



تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية تصور مقترح

د. خولة بنت عبدالله بن محمد المفيز
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع
جامعة الملك سعود



تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية تصور مقترح

د. خولة بنت عبدالله بن محمد المفيز
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع
جامعة الملك سعود

تاريخ قبول البحث: ٢٥/٣/١٤٣٧هـ

تاريخ تقديم البحث: ٣٠/١/١٤٣٧هـ

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات فيها. ولتحقيق هذا الهدف بنيت استبانة مكونة من (٤٥) فقرة تتناول واقع الحوكمة موزعة على خمسة أبعاد هي: السلطات والإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة، و(١٥) فقرة للتعرف على المعوقات. أما عينة الدراسة فتكونت من (٥١) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية. وقد مثلت عينة الدراسة نسبة ٢٥٪ من مجمل مجتمعها، البالغ عدده ٢٠٤ عضو من أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية الآتية: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وجامعة حائل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مجالات الحوكمة كان متوسطاً، وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية فيما يتعلق بمجال السلطات والإدارة في المرتبة الأولى، في حين جاء مجال المساءلة في المرتبة الثانية، ثم جاء مجال الاستقلالية في المرتبة الثالثة، وأما مجال الشفافية فقد جاء في المرتبة الرابعة، ثم جاء مجال المشاركة في المرتبة الخامسة والأخيرة. كما أظهرت النتائج أن موافقة عينة الدراسة على معوقات تطبيق الحوكمة كان عالياً، وقد مثلت المركزية وضعف مستوى الاستقلالية المالية والإدارية، وتدني مستوى الحرية الأكاديمية، أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، إدارة الجامعات، المساءلة، الشفافية، المشاركة المجتمعية، استقلالية الجامعات.

دُعم هذا المشروع البحثي من قبل مركز بحوث الدراسات الإنسانية، عمادة البحث العلمي، جامعة الملك سعود



أولاً: مدخل الدراسة

المقدمة:

يتطلب منا بناء المجتمع الحديث الاهتمام بالبناء المعرفي للمجتمع والذي يعد التعليم الجامعي من أهم ركائزه الأساسية. ولذا من الضروري أن نكرس الجهود والطاقات اللازمة؛ لتحقيق طفرة نوعية في التعليم، ولا يقتصر العمل من أجل تحقيقها على جهد المؤسسات الحكومية، بل تقوم على أسس من اللامركزية والشراكة المجتمعية المتزايدة؛ للارتقاء بالتعليم وجودة أداء المنظومة التعليمية كاملة (عطوة، ٢٠١٢، ص ٤٥٤).

وبدون أدنى شك، تعد اللامركزية واحدة من أكثر اتجاهات الإصلاح شيوعاً في الإدارة العامة، إذ تمتد وتشعب في مختلف مجالات التعليم على نحو تشعبها وامتدادها في القطاعات الأخرى (Degrauwe, 2007, p11)، حيث تصنف التحديات التي تواجهها الجامعات العربية في مسيرتها الرامية إلى تغيير المجتمع ضمن الأنماط الخمسة الآتية: تحديات البقاء المؤثرة في المنطقة العربية ككل، وتحديات الحاكمية والتنظيم المؤسسي، وتحديات التمويل والاستقلالية، وديمقراطية الإجراءات، وتحديات التواصل مع المجتمع. فأنظمة التعليم العالي المتبعة في العالم العربي في مجملها مستوردة من أصول غربية، لكن الإشراف على الجامعات متوزع في حقيقة الأمر على ثلاثة أقطاب أساسية هي: الدولة (التي تقدم النموذج البيروقراطي)، والمجتمع أو سوق العمل ويقدمان نموذج الجامعة المبادرة (Entrepreneurial University)، والأوليغاركية الأكاديمية (وتقدم النموذج السياسي، أو

نموذج الفوضى الأكاديمية المنظمة). والجامعات العربية أقرب ما تكون من النمط الأول المتمحور حول دور الدولة (الفقهاء، ٢٠١٠، ص ٥٩-٦٠).

وقد أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها البنك الدولي، ومنظمة اليونسكو، وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية؛ لتطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي، وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩، ص ٨٩)، كما يتطلب التوسع في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع تشكيل نظام إداري لتلك المؤسسات يتيح لها صلاحيات إدارية، وإمكانات مالية كافية، ويسمح لها بالتطور والإبداع إلى جانب القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع (العيسى، العقيل، السبيل، الجارودي، ٢٠١٤، ص ٣٤).

وحيث إن هذه المؤسسات العلمية تعدّ الواجهة الحضارية لكل مجتمع، فإن العمل على صيانتها والمحافظة على سياقاتها وتقاليدها الجامعية وتطويرها يعدّ من الأولويات المطلوبة على سبيل إصلاح التعليم العالي؛ ولذلك ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الدراسات الحديثة بهدف التعرف على مفهومها ونماذجها وواقع تطبيقها. وهناك دراسات عديدة تناولت هذا الموضوع، فمنها ما ركزت على تناول المفهوم بالشرح والتوضيح، مثل:

دراستي (محمد، ٢٠١١)، و(السر، ٢٠١٣)، ومنها ما ركزت على تحليل نماذج تطبيقها، مثل: دراسة كل من (Kim, 2007)، و(Trakman 2008)، و(Carnegie, 2010)، ومنها ما درست الواقع الفعلي لتطبيق الحوكمة في الجامعات العربية، مثل: دراستي (ناصر الدين، ٢٠١٢) و(حلاوة وطه، ٢٠١١). أما على المستوى المحلي فقد تناولت دراستا (العريبي، ٢٠١٤) و(الزهراني، ٢٠١٢) واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية؛ حيث أظهرت النتائج أن درجة ممارستها كبيرة في الجامعات الخاصة، ومتوسطة لدى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ويمكن القول عمومًا: إن المقصود بالحوكمة لا يتعلق بإدارة الجامعة فحسب، بل بوضع آليات حاکمة لأداء كل الأطراف عبر تطبيق الشفافية، وسياسة الإفصاح، ومعايير لقياس الأداء والمساءلة، ومشاركة المستفيدين في عملية الإدارة والتقويم، مع ترك مساحة لكل جامعة؛ لتبني هويتها وسمعتها عبر أداؤها ومعاييرها الخاصة في ظل قواعد عادلة للمنافسة. من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة بهدف رصد واقع ممارسات الحوكمة التي تحكم سير الجامعات السعودية الحكومية، ووضع تصور مقترح حول سبل تطبيقها.

مشكلة الدراسة:

توجد حاجة ماسة إلى إعادة النظر في نظام التعليم العالي؛ لمواكبة المستجدات في عالمنا المعاصر ذي التطور السريع، وإعطاء أفضل المخرجات العلمية والبحثية للمجتمع. وتشهد منظومة التعليم العالي حاليًا في المملكة

العربية السعودية تطوراً شاملاً يسعى إلى ضمان جودة المخرجات وفق متطلبات مجتمع المعرفة واقتصادياتها، فقد شهد التعليم العالي دعماً غير محدود، وتمثل ذلك الدعم بالتوجه نحو التوسع في الجامعات القائمة، وإنشاء جامعات جديدة في مناطق ومحافظات المملكة، حيث بلغ عددها (٣٤) جامعة، وتجاوز عدد الكليات فيها (٥٤٣) كلية، كما تمثل ذلك الدعم بتخصيص ميزانيات كبيرة لوزارة التعليم العالي والجامعات، حيث بلغت تقريباً (٧٧.٢) مليار ريال للعام المالي ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ، أي ما يزيد عن ٩٪ من الميزانية العامة للدولة. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣، ص ١٠)، وقد قابل ذلك الدعم توجه الجامعات السعودية نحو تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي عبر تطبيق المعايير القياسية التي حددتها الهيئة الوطنية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، ويأتي في مقدمتها معيار الإدارة والحوكمة بكونه محددًا رئيسًا لجودة التعليم، بيد أن محاولات تطوير مؤسسات التعليم الجامعي لم تحقق النجاح المتوقع منها، وهو ما انعكس على المرتبات التي احتلتها الجامعات السعودية في التصنيفات الدولية، حيث دلت على تراجع مراتب تصنيفها على مستوى الجامعات العالمية.

كما أن الوضع الراهن للجامعات السعودية يؤكد أهمية إعادة النظر في إدارة تلك الجامعات، وهذا ما كشفت عنه نتائج بعض الدراسات التي تناولت مشكلات التعليم العالي السعودي وأنظمتها، مثل دراسة كل من الصائغ، ٢٠٠٧، وحجازي، ٢٠١٠، وخليفة، ٢٠٠٧، ودمنهوري،

٢٠١٢، والنعنقري، ٢٠٠٨، والمفيز، ٢٠١٢، والحربي، ٢٠١٢، والخليفة، ٢٠١٤، حيث توصلت كلها إلى نتائج حول ما يتعلق بمركزية صنع القرار الجامعي، والطاقة الاستيعابية للجامعات، ومدى تلبية متطلبات التنمية وسوق العمل، وغياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة، وضعف المشاركة المجتمعية.

تتطلب عملية تحقيق الأهداف التنموية للبلاد وتطوير الجامعات السعودية وجعلها جامعات منافسة عالمياً، إعادة النظر في تركيبة الجامعات نفسها ونظامها الإداري، ومدى استقلالية الكليات والوحدات التي تدخل تحت مظلتها، فالمركزية في إدارة مؤسسات التعليم العالي أكبر عائق للتطوير، وأن تحديد المسؤوليات وتوزيعها مع وجود جهة مركزية عليا مشرفة ومراقبة هي الوسيلة الفعالة لجودة الأداء وسرعته، وأيضاً عامل مساعد على التطوير والتغيير عند الحاجة لذلك (العيسى وآخرون، ٢٠١٤، ص ١٣). وقد دلت التجارب العربية على وجود علاقة طردية بين درجة التقيد والجمود التي تعاني منها الجامعات وبين مدى مركزية نظام التعليم العالي (محمود، ٢٠١٠، ص ٤٧).

وفي عصر المعرفة تزايدت مجموعات الأطراف المعنية الذي تربطهم بالجامعة علاقات ومصالح ويرغبون في أن يكون لهم رأي في توجهات الجامعة وقراراتها ومراجعة أدائها، ومن هذه المجموعات: أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والعاملون الإداريون، والفتيون من داخل الجامعة، بينما من خارجها: إدارة المحافظة، أو المنطقة التي تتبعها الجامعة،

ومؤسسات القطاع الخاص ذات العلاقة، وهذا يفرض على الجامعات تصميم فريد من الآليات والوسائل مثل: المجالس الاستشارية وغيرها؛ وذلك لإتاحة الفرصة لهذه المجموعات للاستماع والمشاركة والمراجعة، مما يساعد على الاستمرار المتوازن لأداء الجامعات في بيئة تتسم بالتغير الدائم (دمهوري، ٢٠٠٧، ص ٣١١).

إن أمام التعليم العالي السعودي تحديات مهمة وحرجة في آن واحد، ولكن إذا تم التعامل معها على نحو مدروس، فإن ذلك من شأنه دفع عجلة التعليم السعودي نحو الوصول إلى "المعايير العالمية". كما يفترض أن تكون الإصلاحات الساعية إلى تعزيز درجة استقلالية الإدارة في جامعات المملكة العربية السعودية مدعومة بمجالس إدارية على درجة عالية من الخبرة والدراية الإستراتيجية، مع القدرة على تعزيز روح الإبداع والابتكار والتشارك، بالإضافة إلى أداء هذه المجالس الإدارية دور الوسيط بين ما يواجه البيئة الجامعية من تحديات ومشكلات، وبين الخطط الجامعية والحكومية الرامية إلى تخطي مثل تلك التحديات والأزمات (Abouammoh&Smith,2013).

ويتضح من رؤى الجامعات السعودية سعيها إلى التطوير؛ لتوفير تعليم عالي الجودة، ومنتجات بحثية تسهم في بناء مجتمع المعرفة، مع تأسيس نظام لامركزي يدعم المشاركة المجتمعية، ويعزز أساليب الرقابة على القرار، وإدارة الموارد، وتفعيل الشفافية والإفصاح، ونظم المساءلة، وهو

ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه من خلال وضع تصور مقترح لتطبيق الحوكمة بالجامعات السعودية الحكومية.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٢. ما المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٣. ما التصور المقترح لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح للحوكمة بالجامعات السعودية عبر تحقيق الأهداف الآتية:

١. رصد واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية.

٢. التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية.

٣. التعرف على نماذج الحوكمة في بعض مؤسسات التعليم العالي العالمية.

أهمية الدراسة:

يتوقع أن تسهم هذه الدراسة - بإذن الله تعالى - في التعرف على الآتي:

• واقع ممارسات الحوكمة في الجامعات السعودية، وإيجاد نقطة مرجعية يمكن الاسترشاد بها في عمليتي التغيير والإصلاح، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيقها وذلك بالعمل على تحسين مستوى فهم الجامعات حول نقاط القوة والضعف في نهج الحوكمة المطبقة.

• التصور المقترح للحوكمة بحيث تتمكن الجامعات من تحديد النواحي التي تتطلب إدخال تغييرات فيها؛ مما يساعدها في نهاية المطاف على تحسين وظائفها وأدائها بما يلبي احتياجات المستفيدين، وبما يتماشى مع توجهات الخطط التنموية بالملكة الرامية إلى تحقيق الجامعات السعودية الريادة العالمية والمنافسة على المستوى الدولي، وبناء مجتمع المعرفة واقتصادياتها.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة الحالية على التعرف على واقع تطبيق الحوكمة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الجامعات السعودية الحكومية؛ للوصول إلى تصور مقترح.

٢. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على الجامعات السعودية الحكومية الآتية: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وجامعة حائل.

٣. الحدود الزمانية: تمثلت في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.

٤. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة الحالية على أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية.

مصطلحات الدراسة:

تعرف حوكمة الجامعات بأنها: الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة كلياتها وأقسامها العلمية، ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية، وتوجهاتها العامة (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩، ص ١٣).
وتعرف حوكمة الجامعات إجرائياً بأنها: الممارسات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتوجيه أعمال المؤسسة الجامعية، بحيث تركز على هيكله مؤسسات التعليم العالي ووظيفتها، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية، بما يضمن الوفاء بمعايير الاستقلالية والمحاسبية والشفافية، وتوسيع المشاركة داخل الجامعة وخارجها.

ثانياً: الإطار النظري

أ. حوكمة الجامعات:

تعد حوكمة الجامعات (University Governance) من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة في النشاطات التجارية والاقتصادية التي سعت إلى تحقيق أفضل ممارسات الحوكمة بما يخدم مصالح الأطراف المختلفة لتلك النشاطات. وقد ظهرت في الآونة الأخيرة مطالبات بتطبيق ممارسات حوكمة مماثلة وملائمة للأنشطة الجامعية المختلفة؛ نظراً لاختلاف ظروف الجامعات عن السابق (النودل، 2011، ص ٣٧٣).

وقد حددت الأدبيات التي بحثت في الحوكمة ثلاثة مبادئ إرشادية تساعد على تحقيق الفعالية الإدارية للجامعات وهي : (Trakman, 2008, p64) و(العيسى وآخرون، ٢٠١٤، ص ٢٠)

- تحقيق الاستقلالية الإدارية بحيث تعنى المؤسسة التعليمية باتخاذ القرارات، ورسم الخطط المستقبلية في ظل علاقة شراكة مع الحكومة والمجتمع وأصحاب المصالح.
- حماية الحرية الأكاديمية للمؤسسة التعليمية في إطار قانون الدولة، مع ضمان التقليل من التدخل الخارجي.

- تحقيق نظام الحوكمة الشفافية، وسرعة الاستجابة للمتغيرات. ووفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن مبادئ الحوكمة تقوم على المشاركة، وتتسم بالشفافية، وتنطوي على المساءلة، كما أنها تتسم بالكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد، فضلاً عن استنادها إلى قواعد العدالة والإنصاف، وتعزيز سيادة القانون (البسام، ٢٠١٤، ص ٦).

وتضيف (محمد، ٢٠١١، ص ٩٨) مبادئ أخرى للحوكمة بالجامعات، وهي: الحقوق والمسؤوليات الواضحة، والاستقرار المالي، والمحاسبية، والمراجعة المنظمة للمستويات، ومراعاة حقوق المستفيدين، والسلطة، والتمثيل.

ويلخص (عبدالوهاب، ٢٠١١، ص ١٠٥ - ١٠٦) مبادئ الحوكمة على النحو الآتي: المشاركة المباشرة وغير المباشرة التي تكون عبر مؤسسات شرعية وسيطة أو عبر ممثلين؛ لتعزيز مبدأ الديمقراطية،

واكتساب صفة المصادقية في سنّ السياسات العامة وتنفيذها، والتوافق في الآراء من أجل مصلحة المجتمع، وكيفية تحقيق ذلك، والمساءلة وهي أن يكون متخذو القرار مسؤولين أمام الجمهور، والشفافية المتمثلة في أن تكون عمليات صنع القرار وتنفيذه باتباع الأسس القانونية والضوابط الحاكمة على نحو معلن، كما تعني الشفافية حرية تدفق المعلومات. وأما المبدأ الأخير فتمثلة الفعالية والكفاءة وهي حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية؛ لتلبية الاحتياجات المحددة.

ويشير مصطلح الحوكمة في الجامعات إلى "المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم وإدارة الجامعة" (wang, 2010, p478)، أو "الإطار القانوني والتنظيمي الذي تعمل من خلاله كافة الجامعات المعاصرة من خلال وجود هيئة تنظيمية حاكمة" (العيسى وآخرون، ٢٠١٤، ص ٢٠)، وتعني الطريقة التي تمارس بها السلطة في تخصيص الموارد وإدارتها داخل المنظمة، وهي تنطوي على سنّ السياسات والإجراءات؛ لاتخاذ القرارات، والتحكم في توجيه المنظمات وإدارتها؛ لتحقيق الفعالية (Carnegie, 2010, p431).

كما تتصل أيضاً بتحديد القيم داخل الجامعة ونظامها من حيث اتخاذ القرار وإدارة المصادر، واختيار أنموذج السلطة والتدرج الهرمي، وعلاقتها كمؤسسة بالعالم الأكاديمي (Henke, 2007, p 87)، أي: كيفية تحقيق الجامعات وأنظمة التعليم العالي أهدافها، وتنفيذ خططها، وأسلوب إدارة مؤسساتها، ورصد إنجازاتها (برقعان والقرشي، ٢٠١٢، ص ٩).

ويرى كيم (Kim) أن حوكمة الجامعات يمكن أن تعرف بثلاث طرق: حيث تشير الأولى إلى تمثيل الحوكمة كل العمليات والقواعد التي تنظم الأقسام والإدارات داخل الجامعة، وهيكلها التنظيمي، وعمليات التحكم فيها. في حين تشير الطريقة الثانية إلى الإطار التشريعي للجامعة الذي ينظم العلاقة بين الجامعات والحكومة. أما الطريقة الثالثة فتشير إلى دخول الحوكمة في معظم نشاطات اللجان بالجامعة (Kim, 2007, p 12).

كما تشير حوكمة الجامعات إلى عمليات اتخاذ القرار في القضايا المهمة للمستفيدين الداخليين والخارجيين، فالجامعة تضم جهازاً فعالاً ونشطاً، يتمتع باستقلالية متكافئة؛ لضمان التكامل المؤسسي الذي يضمن لها القيام بمسؤولياتها، وتنمية مصادرها، وذلك بما يتسق مع رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها (Key performance indicator, 2009, p1).

فالحوكمة تعنى بعملية اتخاذ القرار، ومواقع اتخاذها، وخطوط السلطة التي تكون همزة الوصل بين هذه المواقع، والإجراءات المتبعة في تقويم عملية اتخاذ القرارات، ومدى فاعليتها، بالإضافة إلى عمليات التدقيق والميزانيات اللازمة؛ للتأكد من أن وظائف الجامعة تؤدي بمستوى عال من الإنجاز (Khasawneh & Mrayyan, 2006, p9). وهنا ارتبطت الحوكمة بأساسيات وأدوات تضمن تحقيقها، مثل: المشاركة، والشفافية، والمساءلة، وهو ما يعرف بالحوكمة الجيدة (عبد الوهاب، ٢٠١١، ص ١٠٢).

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم الحوكمة في الجامعات، فإن كتابها يتفقون على ارتباطها بالأساليب والوسائل المساعدة على تحديد المؤسسة أهدافها، وتنظيم نفسها؛ لتؤدي رسالتها. ويمكن أن تفهم مجالات الحوكمة عمومًا بأنها تنطوي على توزيع السلطة والمهام بين الوحدات، والاستقلالية المالية والإدارية والأكاديمية، وأساليب الرقابة والمساءلة، والشفافية، والمشاركة بين الجامعة والبيئة المحيطة، وكيفية اتخاذ القرارات والتفويض، بما يحقق مصلحة الجامعة، ويحمي مصالح كل من لديه صلة بها.

ب. أهمية حوكمة الجامعات

لجأت معظم الجامعات إلى ممارسة الحوكمة وتطبيق مبادئها؛ لدعم عوامل نجاحها، ومساعدتها على تحسين أدائها، وجعلها أكثر كفاءة؛ نظراً للانخفاض الكبير في التمويل العام للتعليم العالي، ولتصبح أكثر مساءلة وأكثر تعاونية واستجابة للظروف والتحديات (Trakman, 2008, p64). كما أن التصنيف العالمي للجامعات زاد من الضغوط الساعية إلى حوكمتها، حيث ارتبط بثلاثة عوامل متصلة هي: تركيز المهوبة، وتوفر التمويل، والحوكمة (salmi, 2009, p19).

وتتمثل أهمية الحوكمة في الجامعات في دعمها العلاقة بين الإدارة الجامعية من ناحية، وبين المجتمع الخارجي من ناحية أخرى، مع تحديد مسؤوليات إدارة المؤسسة الجامعية، وتمكينها من التمتع بمركز تنافسي جيد بين أوساط مثيلاتها في سوق التعليم العالمي، والفصل بين الملكية والإدارة

الجامعية، وإيجاد الهيكل الذي تتحدد عبره أهداف المؤسسة الجامعية، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة الأداء، وتناول القوانين الحاكمة أداء المؤسسة الجامعية بالمراجعة والتعديل، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين وبين مهام مجلس إدارة المؤسسة، وكذلك تقويم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة، ورفع درجة الثقة لدى الإدارة الجامعية (Holford&Edirisingha, 2000, p8).

فالجامعات تسعى إلى حوكمة فعالة من أجل تحقيق رسالتها، وتعزيز شرعيتها في خدمة المصالح العامة؛ مما يضمن لها استمرار تدفق الموارد، وهي طريقة تساعد على التوصل إلى اتفاق حول أهداف الجامعة وتوجهاتها، وتطوير إستراتيجيتها، والأدوات اللازمة لتنفيذها على أرض الواقع (Carnegie, 2010, p431)، فهي تعمل على زيادة الثقة، وتعزيز ثقافة الحوار بين منسوبي الجامعة وبين قياداتها وطلبتها، وإيجاد صيغ للتعاون والتفاعل والاندماج بالعمل، وتحسين الأداء وتطويره (ناصر الدين، ٢٠١٢، ص ٣٤٧).

كما تهدف حوكمة الجامعات إلى تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية، وترشيد استخدام الموارد الطبيعية والبشرية والمالية، وتحقيق العدالة والإنصاف عبر الكفاءة في تقديم الخدمات، وتوفير وإدامة حالة من الشرعية في المجتمع (عبدالحكيم، ٢٠١١، ص ٣٢٢). كذلك تمنع أي سوء استخدام للسلطة، ومن ثم زيادة الثقة في المنشأة، والإسهام في مكافحة الفساد (السيبي، ٢٠١٢، ص ٢٠١). كما تسهم الحوكمة إسهاماً مباشراً

إيضاً في الإصلاح الإداري ودعمه عن طريق تعزيز مبادئ، مثل: الشفافية، والمساءلة، واللامركزية، ومشاركة المستفيدين من الخدمات في رسم السياسات، واتخاذ القرارات (البسام، ٢٠١٤، ص ٩). وتكمن أهمية الحوكمة تكمن في تحقيق الحماية، مع مراعاة مصالح العمل والعاملين، والحدّ من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة (الفرا، ٢٠١٣، ص ٢٦).

كما يعدّ التحول من أنموذج "رقابة الدولة" إلى أنموذج "إشراف الدولة" من أهم مميزات الحوكمة؛ بسبب اتساع نطاق نظم التعليم العالي المعاصرة وتعقدها. يقول "فيلدن" (Fielden,2008) "لا يمكن القيام بإدارة فعالة لمجتمعات أكاديمية معقدة جداً عن طريق موظفين حكوميين بعيدين عنها، بل ينبغي ترك هذه المهمة للمؤسسات نفسها؛ إذ إن منحها الاستقلالية يعدّ اعترافاً باختلاف احتياجاتها الإدارية، كما أن ذلك يتيح لها ممارسة حرياتها الأكاديمية بالكامل، وهكذا تنجلي القيود التي تفرضها الإدارة المركزية لنظام يحتاج إلى أن يتسم بالمرونة، ويتحلى بالاستجابة".

ويصنف (محمد، ٢٠٠٨، ص ٣٢٣ - ٣٢٤) أهميه الحوكمة في

الجامعات حسب وجهات نظر المستفيدين على النحو الآتي:

- أهمية الحوكمة من منظور الإدارة: حيث تنظر إلى الحوكمة بأنها تساعد على تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وتحقيق رصانة علمية، وتجنب الفساد الإداري والمالي، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، والقدرة على التطوير.

• أهمية الحوكمة من وجهة نظر المجتمع: ينظر المجتمع إلى الحوكمة بأنها رقابة ذاتية وإشراف ذاتي يؤديان إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة، ومن ثم حسن الإدارة، وضمان حقوق الناس، وتحقيق رضا المجتمع عن المؤسسة الجامعية.

• أهمية الحوكمة من وجهة نظر العاملين: حيث تتضمن الحوكمة الراشدة ضمان حقوق العاملين ومصالحهم بالنظر إلى الإدارة بأنها المعنية بحقوقهم ومصالحهم الذاتية، ومن ثم فإن من المسلمات بها وضع الإدارة هذه الحقوق والمصالح الذاتية في الحسبان.

ج. الحوكمة ونماذج تطبيقها في الجامعات العالمية

حوكمة الجامعات قضية محسومة في العالم الغربي المتطور، وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من أولى دول العالم التي حاولت تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم الجامعي؛ بهدف تحسين الأساليب الإدارية المستخدمة في تنظيم العمل الجامعي، وتفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي، وضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة، ودعم اللامركزية والإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم الجامعي (Yang, 2007, p12).

فخدمة التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية تقدم عبر ٣٥٠٠ جامعة تعلن وبشكل واضح على مواقعها الإلكترونية عن الطريقة التي يتم فيها حكم الجامعة وإدارتها ورقابتها. وتحكم معظم الجامعات الأمريكية بواسطة مجلس أمناء يتكون في غالب الأحوال من رجال الأعمال والمهنيين

وممثلي الهيئات المختلفة ممن قدموا الهبات للجامعة، إضافة إلى ممثلي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خارج الإدارة التنفيذية. ويختار أعضاء هذا المجلس عن طريق الانتخاب العام، كما هو الحال في جامعة متشغن (University of Michigan). ويوجد في بعض الجامعات مجلس المشرفين Board of Overseers الذي يتكون من (٣٠) عضواً كما في جامعة هارفارد (University of Harvard)، حيث يختارون أيضاً عن طريق الانتخاب العام. وما ذلك إلا لجعل الجامعة ممثلة بشكل كبير من المجتمع الذي يقوم بدورة بمحاسبة الأعضاء وتغييرهم إذا لم يقوموا بأداء واجباتهم على نحو مناسب ولما تقتضيه مصالح مجتمعهم. (العباس، ٢٠٠٦، ص ٢٠).

أما في المملكة المتحدة فتلقى جميع مؤسسات التعليم العالي تمويلاً من الدولة، إلا أن الحكومة لا تدير هذه الأموال إدارة مباشرة، وإنما يدار ذلك عبر مجالس التمويل التي تزود المؤسسات بالدعم المالي والتوجيهات العامة. وليس لهذه الجهات الحكومية دور مباشر في تحديد ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من برامج دراسية أو توجيه ما يضطلع به الأكاديميون من بحوث علمية، كما أن توظيف العاملين في هذه المؤسسات تقوم به المؤسسات نفسها، وليس للدولة سلطة فيها، كما أن التفاوض على رواتبهم يجري على المستوى الوطني عبر هيئة مشتركة تمثل الإدارة والاتحادات العمالية، ويقدم ما يتفقون عليه بصورة توصيات إلى الكليات والجامعات المشاركة (باسكر فيل وآخرون، ٢٠١١، ص ٩).

ويوجد في بريطانيا ما يقارب (١١١) جامعة وكلية، وجميعها لها نظام حوكمة معلن وواضح، فجامعتا أكسفورد Oxford University وكامبردج Cambridge University مثلاً يحكما برلمان (مجلس حاكم) يتألف من عدد كبير من أعضاء الجامعة ومنتسبيها من الخريجين أو العاملين أو الباحثين المسجلين ضمن ما يسمى سجل الجامعة، وهذا المجلس يعرف بيت الأوصياء Regents House في جامعة كامبردج، والتجمع أو الجمعية Congregation في جامعة أكسفورد، مع عدد أعضاء يبلغ ٣٠٠٠ عضو في كليتهما. وهذان المجلسان يعدّان من المجالس التشريعية. والسمة المتبعة في هذه المجالس وغيرها سواء في بريطانيا أم الولايات المتحدة الأمريكية هي انتخاب أعضاء المجالس التنفيذية بالجامعة ومنها مجلس الجامعة ورئيسها وعمداء الكليات. كما لا بدّ من أن تتضمن هذه المجالس التنفيذية أعضاء غير تنفيذيين من الأساتذة الجامعيين المنتخبين، وأعضاء آخرين من مجلس الأوصياء المنتخبين عن طريق مجلس الأوصياء، وطلاب منتخبين عن طريق مجلس الطلاب. كذلك يوجد في بعض الجامعات البريطانية ما يسمى المحكمة التي سلطتها فوق سلطة مجلس الجامعة، ولها الحق في مناقشة التقرير السنوي للجامعة، والنظر في القضايا المختلفة، وإصدار قرار تعيين رئيس الجامعة، والرئيس التنفيذي Vice-president وأعضاء المجالس الأخرى، وعادة ما يتكون مجلس المحكمة من ٥٠ إلى ٤٠٠ عضو في بعض الجامعات. وتقوم بمهمة مراقبة الجامعة بجانب المجالس المختلفة عدة لجان من أهمها: اللجنة المالية التي تقدم تقاريرها إلى المجلس

العام حول الأنشطة والتصرفات المالية التي حدثت في الجامعة، ولجنة المراجعة، ومن مهامها: مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية بالجامعة، وإدارة المخاطر، ومراجعة فعالية وكفاءة النظام المالي بالجامعة، وتقديم تقرير عن حسابات الجامعة، والتوصية بتعيين المراجع الخارجي. كما توجد في الجامعة مهمة أو وظيفة المراجعة الداخلية التي يجب عليها أن تقدم تقاريرها عبر لجنة المراجعة إلى المجلس العام والمدير التنفيذي للجامعة حول كفاءة إدارة المخاطر ومدى ملاءمتها، والرقابة الداخلية، وترتيبات الحوكمة في الجامعة (بزواية وسالمي، ٢٠١١). ويمكن تلخيص نماذج الحوكمة المطبقة في بعض الجامعات العالمية على النحو الآتي: (Trakman, 2008, p66-74)

١. حوكمة الجامعات عن طريق أعضاء هيئة التدريس University
governance by the academic staff: وهو النموذج التقليدي لحوكمة الجامعات الذي يفترض وجوب إدارة الجامعات من الأكاديميين، بمنح صلاحيات أوسع لمجالس الشيوخ (senates) أو عن طريق فسح المجال لأعضاء هيئة التدريس للتمثيل في مجالس إدارة الجامعة، أو كلاهما معاً. ويعود سبب شيوع هذا النموذج إلى فرضية مفادها أن أعضاء هيئة التدريس هم الأفضل في إدراك الأهداف الأكاديمية للجامعة وتطلعاتها وسبل تحقيقها. ويوجه النقد عادة إلى هذا النموذج بسبب افتقار أعضاء هيئة التدريس إلى مهارة الإدارة المالية وتطبيق المحاسبية، حيث يمكن الاستعاضة عنها بالتدريب. كما أن عدم مشاركة أصحاب المصلحة

الآخرين مشاركة مباشرة في هذا النموذج يؤدي إلى عدم قدرة الجامعة على التكيف بسرعة مع المطالب المتغيرة والظروف.

٢. الحوكمة النقاوية (الشركات) (Corporate governance): وهو نموذج الحوكمة السائد في الجامعات اليوم، بما في ذلك الجامعات الأسترالية، حيث يركز على المسؤولية المالية والإدارية للمسؤولين عن إدارة الجامعة، بحيث تدار الجامعة من أشخاص مؤهلين ومدربين في رسم السياسة والتخطيط من أجل تحقيق الكفاءة الإدارية. ويوجه النقد إلى هذا النموذج بحجة أنه يقدم حلولاً جزئية وقصيرة المدى، كما يمكن أن يجعل هذا النموذج التعليم سلعة، ويهمش التميز الأكاديمي في مقابل تحقيق الكفاءة المؤسسية.

٣. حوكمة الأمانة (Trustee governance): يعتمد هذا النموذج على إدارة الجامعة عبر مجلس أمناء يعمل لصالح مجموعة من المستفيدين، فمديرو الجامعة سيعملون للجامعة، وينوبون عنها في إطار تنفيذ الوصاية العامة، كما يضمن هذا النموذج شفافية أداء الجامعة أمام طلابها، وأعضاء هيئة التدريس، والحكومة والمجتمع عموماً، بيد أن هذا النموذج صعب التطبيق في كثير من الحالات بسبب صعوبة تحديد الأمانة ومجال صلاحياتهم.

٤. الحوكمة عن طريق المستفيدين (Stakeholder governance): وهو نموذج يقوم على توسع المستفيدين بالمشاركة في صنع القرار، مثل: الطلاب، والأكاديميين، والموظفين، والخريجين، والقطاع الخاص،

والحكومة، والجمهور عموماً، وهو يجسد الحكم المشترك. وقد يواجه هذا النموذج إشكالية في تحديد الجهات المعنية التي يفترض تمثيلها في مجالس الجامعة، كما ستكون هناك صعوبة في طريقة تمثيلها، وبيان مدى سلطتها. ويلحظ أن معظم الجامعات الحكومية تطبق شكلاً من أشكال الحوكمة عن طريق أصحاب المصالح، ويتجلى ذلك في انتخاب عدد من أعضاء هيئة التدريس والطلاب وممثلي الحكومة في مجالس إدارتها؛ لأداء تلك المهمة، وذلك على الرغم من التباين في نسب تمثيلهم في مجالس الإدارة والصلاحيات الممنوحة لأصحاب المصالح باختلافهم.

٥. نموذج الحوكمة المختلطة (Amalgam models of governance):
يشمل هذا النموذج مزيجاً من النماذج السابقة للحوكمة، ويعدّ بذلك شاملاً لكل نقاط القوة في نماذج الحوكمة؛ لتتناسب مع الاحتياجات الخاصة في الجامعة. ويسعى هذا النموذج إلى تحقيق الأهداف الآتية: بناء القاعدة المعرفية للمجتمع، وتحقيق الربح في الأنشطة الهادفة له، والإنفاق وفق الأغراض المحددة، وإنتاج الابتكارات التي تدعم التنمية الاقتصادية، وضمان الحرية الأكاديمية، وتوفير الفرصة للطلاب؛ للإبداع وتحقيق أهدافهم. أمّا (كارنيجي) فاقترح أنموذجاً للحوكمة المتكاملة في الجامعات (Integrated)، يتضمن ثلاثة أنواع تتكامل في إطار واحد، وهي: الحوكمة الأكاديمية، والحوكمة بإدارة الأعمال، وحوكمة الشركات، بحيث تركز الحوكمة الأكاديمية على التعليم والبحث؛ وذلك لتحقيق الأصالة والجودة والابتكار والسمعة العلمية، في حين تركز حوكمة إدارة الأعمال على

الأداء؛ لتعزيز التمويل والدخل، واستخدام الموارد. أما حوكمة الشركات فتركز على التوافق، وتحقيق المساءلة، وحماية المصادر، والتوكيد (Carnegie, 2010, p438-439).

د. معوقات تطبيق الحوكمة بالجامعات

يواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات بعض المعوقات التي منها: ضعف العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وبين الإدارة 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 الدينامية (Leach, 2008, p6).

ويذكر تركمان (Trakman, 2008, p65) أن أهم معوقات الحوكمة في الجامعات تنشأ بسبب: مواجهة أزمات ثقة في الحوكمة نفسها، أو لأسباب هيكلية ناتجة عن أعداد مجالس للحوكمة كبيرة، تمثل مصالح وآراء مختلفة، أو معوقات تنشأ ببساطة؛ لأن جمهور المستفيدين من الجامعات في حاله تغير مستمر وتحول دائم. في حين يرى (خورشيد ويوسف) أنها تتمثل في: صعوبة تحقيق اللامركزية واستقلالية الجامعة، وقلة ملائمة هياكل وظائف الإدارة العليا والأقسام العلمية للاحتياجات العلمية والبحثية، والضعف في استجابة نظم إدارة الوظائف الجامعية للمستجدات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فضلاً عن ضعف قدرتها على تحقيق أهدافها، وقلة إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في الاشتراك الفعال في إدارة الجامعات ومتابعة الأداء، وكذلك ضآلة وجود آلية لتقويم أداء الجامعات،

وضمان جودة أدائها(خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩، ٣٦ - ٣٧).
وأضاف(عزت، ٢٠٠٩، ص٢ - ٣) أن من معوقات حوكمة الجامعات:
الثقافة السائدة في المجتمع: كالقيم السلبية، ومقاومة التغيير، والتشريعات
الجامعية، وطريقة إدارة الجامعة كأسلوب التعيين ابتداء من رئيس الجامعة،
وحتى رؤوساء الأقسام، وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء
جميعاً في مواجهة السلطة التنفيذية، وغياب أعضاء هيئة التدريس عن
الحياة الجامعية، وكذلك غياب التنظيمات المستقلة والخاصة بأعضاء هيئة
التدريس والطلاب عن منظومة الجامعة.

وقد ذكر تقرير منظمة التعاون والتنمية والبنك الدولي عدة تحديات
تواجه الحوكمة في الجامعات، ومن أهمها: المخاوف من عدم امتلاك
الإدارة المؤسسية للجامعات الكفاءة اللازمة للقيام بالعمل (ولا سيما
الإدارة المالية) فقد ينجم عن ذلك مخاطر محتملة تهدد المصلحة العامة، كما
يخشى أعضاء هيئة التدريس والموظفون من نهج التعميم الإداري التي
ينحي جانباً القيم الأكاديمية، ويتعامل مع التعليم كسلعة ويهدد البحث
العلمي. وأضاف بيتر(Peters, 2001) عدة تحديات أخرى، مثل: وجود
نقص في قدرة النظام اللامركزي على ضمان الاستجابة للأغراض
الحكومية، وضعف المساءلة الحكومية، ووجود صعوبات في تحقيق التنسيق
بين الكيانات الحكومية وغير الحكومية. (OECD&World Bank, 2010, p91)

هـ. نظام الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية

تخضع الجامعات السعودية قبل تاريخ ٢ / ٦ / ١٤١٤ هـ ولقراءة أكثر من عشرين عاماً، لنظام مجلس التعليم العالي والجامعات، حتى صدر الأمر الملكي في تاريخ ٩ / ٤ / ١٤٣٦ هـ بإلغاء مجلس التعليم العالي، ودمج وزارتي "التربية والتعليم" و"التعليم العالي" في "وزارة التعليم"؛ ليقوم مجلس الوزراء محل مجلس التعليم العالي فيما يتعلق بالجامعات، ووزير التعليم محل وزير التعليم العالي. وتعود إلى مجلس الوزراء صلاحية رسم وتوجيه التعليم الجامعي، والإشراف عليه، وتطويره، والموافقة على إنشاء أو دمج أو إلغاء الكليات والمعاهد والأقسام العلمية ومراكز البحث والعمادات المساندة، بالإضافة إلى تكليف وكلاء الجامعة وإعفائهم بناء على ترشيح مدير الجامعة وموافقة وزير التعليم، وله مناقشة التقرير السنوي لكل جامعة، ورفعها إلى رئيس مجلس الوزراء.

يتضح للمتابع تاريخ التنظيم الإداري للجامعات السعودية، أن جامعة الملك سعود هي أولى الجامعات السعودية، حيث أنشئت عام ١٣٧٧ هـ، وصدر لها المرسوم الملكي رقم (م/١١) بتاريخ ٨ / ٥ / ١٣٨٧ هـ، بإحداث مجلس أعلى للجامعة، ليمثل إحدى السلطات الإدارية فيها، بل ليكون السلطة المهيمنة على شؤون الجامعة؛ إذ يحق له وضع السياسة التي تسيّر عليها، واتخاذ ما يراه مناسباً من القرارات؛ لتحقيق الغرض الذي قامت من أجله الجامعة، وخاصة فيما يخص الكليات والأقسام الجديدة، واقتراح ميزانية الجامعة، ونظام المرتبات والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس (موقع

جامعة الملك سعود، ٢٠١٤)، وهذا يعني أن الجامعة أنشئت لتكون مؤسسة مستقلة في نظامها وطريقة إدارتها؛ إذ لم تكن وزارة التعليم العالي قد تأسست بعد، وكثير من الكليات أسست آنذاك بالتعاون مع جهات علمية أجنبية؛ مما يجعل نظمها تكتسب صفة الاستقلال بما في ذلك اختيار عمداء كلياتها، ورؤساء الأقسام الأكاديمية التي كانت تعتمد آلية مفادها الانتخاب من داخل الكلية أو القسم (الحازم، ٢٠١١م، ص ٣٢).

وفي عام ١٣٩٤هـ صدرت الموافقة على إنشاء وزارة التعليم العالي، وحددت مهامها في التخطيط والإشراف على تنفيذ السياسة التعليمية للتعليم العالي، ثم تلاها صدور المرسوم الملكي بإنشاء المجلس الأعلى الموحد للجامعات عام ١٣٩٥هـ (الصائع، ٢٠٠٧، ص ٥٤٣)، حيث ألغى مجالس الجامعات العليا؛ ليتولى مجلس التعليم العالي المهام بكونه مجلساً تشريعياً يضع سياسات التعليم العالي في المملكة، ويهتم بعمليات الإشراف والتنسيق بين مؤسساته المختلفة.

ويعدّ نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الصادر عام ١٤١٤هـ المرجع القانوني الأساس للوائح التنفيذية، والقرارات الصادرة عن مجلس التعليم العالي، ووزارة التعليم العالي، ومجالس الجامعات. أمّا على مستوى الجامعات الحكومية فيتولى مجلس كل جامعة تصريف الشؤون العلمية والإدارية والمالية، واعتماد الخطط الأكاديمية، واقتراح إنشاء الكليات والأقسام والعمادات ومراكز البحوث. ويسند إلى مجالس الأقسام والكليات مهمة دراسة تطوير البرامج والخطط والتوصيف والتوصية بما يتم

يُتوصَل إليه من مقترحات، وتقديمها إلى مجلس الجامعة (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣، ص ٥٨)، ويرئس مجلس كل جامعة وزير التعليم (العالي سابقاً)، ويضم في عضويته مدير الجامعة، ووكلائها، وعمدائها، وثلاثة من ذوي الخبرة (المادة العشرون من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه).

ويعرّف نظام مجلس التعليم العالي الجامعات الحكومية بأنها: "كيانات مستقلة". فالمادة الثانية من نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه تنص على أن: " لكل جامعة شخصية معنوية ذات ذمة مالية تعطيها حق التملك، والتصرف، والتقاضى". وتنص المادة الخمسون من النظام نفسه على أن " لكل جامعة ميزانية مستقلة خاصة بها تصدر بقرار مرسوم ملكي يحدد إيراداتها ونفقاتها، وتخضع في مراقبة تنفيذها لديوان المراقبة العامة" (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ١٤١٨هـ).

وعلى الرغم من نص النظام على تمتع الجامعات بوضع قانوني مستقل، فإن الواقع يظهر أن الجامعات خاضعة في حوكمتها لوزارة التعليم العالي ومجلس التعليم العالي، وذلك في السابق، أما الآن فهي خاضعة لوزارة التعليم ومجلس الوزراء. فالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية تمتلك من الناحية الفنية " شخصية معنوية" كما هو مبين في المادة الثانية، ولكنها في حقيقتها تخضع لرقابة الدولة. ويحدد نظام مجلس التعليم العالي التفاصيل المتعلقة بالحوكمة الداخلية، وتسيير أعمال الجامعات الحكومية، تشمل تشكيل مجالس الجامعات (المادة رقم ١٨)، وتعيين

مديرها، وتحديد مسؤولياتهم (المادتان رقم ٢٣، ٢٤)، بالإضافة إلى وضع هياكل الكليات والأقسام، وتحديد مهامها (المادتان رقم ٣٢، ٤١).
ويحدد نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ممثلاً بلوائحه أيضاً الشروط المتعلقة بتعيين أعضاء هيئة التدريس، وتحديد مهامهم، والسلم الخاص بمرتباتهم وأجورهم، في حين أن موظفي الجامعة غير الأكاديميين يخضعون لأنظمة وشروط وزارة الخدمة المدنية. كما يحدد نظام مجلس التعليم العالي النظام المالي، مع وضعه لائحة تفصيلية منظمة للشؤون المالية في الجامعات الحكومية.

ويتضح مما سبق، أن نماذج الحوكمة المتبعة في الجامعات الحكومية للمملكة العربية السعودية متشابهة تبعاً للنظام الموحد للجامعات، ولكن يظهر التباين في عدد أعضاء المجلس بتباين عدد وكلاء الجامعة وعدد العمداء، فزيادة عدد الكليات التابعة للجامعة وبظهور عدد من العمادات المساندة نجد أن عدد أعضاء المجلس في الجامعات الكبرى يتزايد بطريقة قد تؤدي إلى تباطؤ أعمال المجلس، وصعوبة مناقشة المواضيع المطروحة (العيسى وآخرون، ٢٠١٤، ص ٧٨).

ويلحظ أن نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه يمثل أكثر أنظمة الإدارة الحكومية مركزية وبيروقراطية، فقد أفرغت مجالس الجامعات من صلاحيات إقرار الأنظمة الداخلية للجامعة، وكذلك إقرار البرامج التطويرية (العيسى، ٢٠١١، ص ١٣٠)، بالإضافة إلى إسهامها في قتل الإبداع والطموح الإداري لدى إدارات الجامعات والكليات والأقسام،

وكذلك قتل فرص التنافس والتمايز بين الجامعات (الخازم، ٢٠٠٦، ص ٢٠). وكذلك أصبح تعيين وعزل القيادات العليا كمديري الجامعات عن طريق المقام السامي مباشرة، في حين يأتي اختيار مدير الجامعة في الجامعات العالمية عن طريق مجلس الأمناء أو المجلس الأعلى للجامعة، وإن كان بالترشيح فقط. كذلك أصبح تعيين وكلاء الجامعات وعمداء الكليات بناء على قرار من وزير التعليم العالي في السابق، ووزير التعليم في الوقت الحاضر، وهذه الطريقة في التعيين تجعل ولاء الإدارة ومرجعيتها المحاسبية إلى الدولة، أو القيادة العليا فيها ممثلة بمعالي وزير التعليم، وليس إلى مرجعية أخرى، كما أن غياب المشاركة في التمثيل وصنع القرار والرقابة والدفاع عن الحقوق، حيث لا تمثيل للمجتمع بمجالس الجامعة، يجعل المحاسبية مرتبطة فقط بالدولة، وبقيادات المؤسسة الأكاديمية، ومن ثم لا تكثر كثيراً بالمحاسبية أو المسؤولية تجاه أعضاء هيئة التدريس، والمجتمع، أو المستفيدين من خدمات الجامعة، وكذلك تجاه الطلاب والأعراق والمعايير الأكاديمية (الخازم، ٢٠١١، ص ١٠٠ - ١١٤).

ويرى (Smith & Alissa) أن موضوع الحوكمة والقيادة في قطاع التعليم العالي السعودي يعكس مدى التزام الجهات الرسمية بتعزيز مفهوم الاستقلالية، والعمل على تنمية المرونة في صنع القرار لدى الجامعات السعودية، إلا أن حقيقة أن الثقافة السعودية التقليدية تركز بشكل كبير على الامتثال والحكم المركزي، فالحكومة وكذلك التعليم العالي ليس لديها الخبرة الكافية في "الاستقلالية المؤسسية"، ومن ثم فإن معظم

الجامعات تفتقر إلى ثقافة اللامركزية المؤسسية، ومع تزايد دوائر صنع القرار في المؤسسات، هناك ميل لتعزيز الرقابة على فاعلية تلك الدوائر (Abouammoh & Smith, 2013).

ثالثاً: الدراسات السابقة

دراسات عربية:

١. دراسة (منال العريني، ٢٠١٤): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٦٨٠) فرداً، وصممت استبانة لجمع المعلومات، واحتوت على ثلاثة محاور شملت (٧٢) عبارة وزعت على عينة عشوائية بلغ عددها (٦٥٠) فرد، وبنسبة بلغت ١٣,٩٪ من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بإصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات والمجالس بالعمل بها.

٢. دراسة (خالد السر، ٢٠١٣): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة ومبادئها وأخلاقياتها، والوقوف على العوائق التي تقف أمام تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، والوصول إلى حلول؛ لإزالة هذه العوائق. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي في تحليل مفهوم الحوكمة، وتحديد العوائق أمام تطبيقها، كما

استخدم المنهج الاستشراقي في استشراف الحلول المقترحة ؛ لإزالة هذه العوائق.

٣. دراسة (خديجة الزهراني ، ٢٠١٢): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، ومعرفة مدى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لهذه الفئة. وقد تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية مكونة من الهيئة الأكاديمية في الجامعات والكليات المختارة ، وبلغ عددها (٣٠٠) فرد. وكان من أبرز نتائجها بيان أن الجامعات والكليات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة بدرجة كبيرة مع درجة كبيرة من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

٤. دراسة (يعقوب ناصر الدين ، ٢٠١٢): استقصت هذه الدراسة واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها ، وتكونت عينتها من (١١٣) عضو. وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وأشارت النتائج إلى ارتفاع واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط. وأوصت هذه الدراسة بضرورة تحفيز العاملين ؛ للحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحاكمية بتقديم الدعم المناسب لهم.

٥. دراسة (جمال حلاوة ، ونداء طه ، ٢٠١١): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة في جامعة القدس بفلسطين ، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي. وكان من أبرز نتائجها أن الحوكمة في جامعة

القدس موجودة، ولكنها ليست بالمستوى المطلوب وفق معايير الحوكمة العالمية؛ إذ إنها تميل إلى القيم والاتجاهات في حل المشكلات أكثر من ميلها إلى تطبيق الحوكمة ومعاييرها، كما أن معظم القرارات ارتجالية، وأن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين، ويجهلون ما فيه من نصوص. كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الأكبر في عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين.

٦. دراسة (مديحة فخري محمد، ٢٠١١): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الخلفيات الفكرية لمفهوم الحوكمة، وإطارها المفاهيمي كما تطرحه المنظمات العالمية وبعض الأدبيات؛ وذلك بغية الوصول إلى الإطار المفاهيمي لحوكمة الجامعات ومتطلبات تحقيقها في الجامعات المصرية على ضوء ما يواجهها من مشكلات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى تمثل متطلبات تحقيق مفهوم الحوكمة بالجامعات المصرية في نشر ثقافة الحوكمة، وتعديل القوانين والتشريعات المنظمة للجامعات، وعدّ الحرية الأكاديمية والمساءلة من المعايير العلمية في الحياة الجامعية؛ للقضاء على الفساد.

دراسات أجنبية:

١. دراسة تايلور (Taylor, 2013): هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج للحوكمة المشتركة في الجامعات بين الهيئات الأكاديمية (مجلس الشيوخ) المهتم بالأمور الأكاديمية، ومجالس الإدارة التي تركز على الأمور

المالية والإدارية، بحيث تتم عملية التنسيق والتنظيم عبر الجهاز التنفيذي بالجامعة. وقد تتبع الباحث تطور ميزان القوى بين الهيئات الأكاديمية ومجالس إدارة الجامعات في المملكة المتحدة منذ عام ١٩٨٠م، حيث تصنف الجامعات كمنظمات خدمة مهنية في بيئة مرنة متطورة تهدف إلى تسويق مخرجاتها للبيئة الخارجية.

٢. دراسة شان (Chan, 2012): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الوضع الحالي لمجالس الإدارة في الجامعات الكندية، وقد مثلت الاستبانة أداتها التي وزعت على (١٣٣) عضو من أعضاء مجالس الجامعات في (٢٨) جامعة. أظهرت النتائج أن أعضاء مجالس الجامعات لديهم فهم جيد لأدوارهم ومسؤولياتهم، وأن مجالس الجامعات تشارك في تحديد التوجهات الإستراتيجية والأهداف والغايات، وصنع قرارات التشغيل وتخصيص الموارد، بالإضافة إلى تعيين رؤساء الجامعة، وتحديد أجورهم. وقد أكدت تلك الدراسة أن هيكل لجان مجالس الجامعات والدعم المقدم لأعضاء المجلس يمكنهم من القيام بمسؤولياتهم على نحو مرضٍ، وعلى الرغم من ذلك فإنهم يرغبون في التحسين عبر النقاط الآتية: مشاركة أعضاء المجلس في تحديد ومراجعة التوجهات الإستراتيجية للجامعة، ومراقبة أداء الجامعة وكبار المسؤولين. كما أقرت المستجيبون إتاحة معلومات أكثر لأعضاء مجلس الجامعة؛ ليتمكنوا من صنع القرارات.

٣. دراسة كارنيجي (Carnegie, 2010): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح للحكومة في الجامعات الحكومية الأسترالية. وبناء على

ذلك قسمت الدراسة مصادر الحوكمة بين الجهات الآتية : مجلس الإدارة (الهيئة الإدارية) council، والإدارة (الهيئة التنفيذية) management، والهيئة الأكاديمية (مجلس الشيوخ) board senate/academic، والكليات والمدارس (المجتمع الأكاديمي) community academic. وقد قدمت الدراسة لمحة موجزة عن الجامعات الحكومية وبيئتها، والتوترات الناشئة عن تصاعد المشاريع والأعمال داخل الجامعات؛ لتقترح نموذجاً متكاملًا للحوكمة، يتضمن ثلاثة أنواع رئيسة من الحوكمة وهي: الحوكمة الأكاديمية، وحوكمة الأعمال، وحوكمة الشركات على التوالي، وكلها تتكامل من أجل تحقيق فعالية الجامعات.

٤. دراسة كابي (2009, KPIS): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية الماليزية، وقد استخدمت الدراسة المنهجية الكمية والكيفية في تجميع البيانات عن مؤشرات أداء الحوكمة في الجامعات الماليزية الحكومية، وشملت الدراسة (١٢٨) نائباً، و(٧٢) عميداً، و(٢٧٦) استاذاً. وقد أشارت النتائج إلى وجود بعض السمات والمهارات في القيادات، مثل: القدرة على إقامة علاقات شخصية جيدة، وتوافر مهارات الاتصال، ومهارات الإدارة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن ٨٥٪ من أفراد عينتها رأوا ضرورة اجتياز العميد مرحلة الدكتوراه، وأن هناك خمسة عناصر أساسية لا بد من توافرها في الاستاذ الجامعي، وهي الاستمرار في نشر البحوث، والاتصال بالشبكة الدولية، والتدريس، والإشراف، ومهارات القيادة، وأن عوامل نجاح الحوكمة

هي: المنافسة، والمصادر، والعمليات، والتعليم المستمر، والتنمية، والمحاسبية الواضحة، والشفافية، والأمانة والثقة.

٥. دراسة تركمان (Trakman, 2008): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وبين الممارسات الجيدة في الجامعات، وذلك عن طريق دراسة نماذج الحوكمة المطبقة التي حددها الباحث في خمسة نماذج هي: حوكمة الجامعات عن طريق أعضاء هيئة التدريس، وحوكمة الشركات، وحوكمة مجالس الأمناء، والحوكمة عن طريق أصحاب المصالح، والنموذج المختلط للحوكمة. وناقشت الدراسة كيفية إنزال هذه النماذج في الواقع العملي، مع تحديد نقاط القوة والضعف لكل نموذج، وتحديد العوامل التي تحدد أنسب النماذج؛ لتطبيقها في الجامعات.

٦. دراسة كيم (Kim, 2007): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الهيكل التنظيمي والحوكومي للجامعات الأوروبية، وتحديد إطار العمل القائم على التنبؤ بالسّمات الرئيسة في المؤسسة. وقد وضعت الدراسة عدة سمات كانت محلًا للبحث والتحليل، وهي: الملكية، والاستقلالية، ونموذج الحوكمة والهيكل التنظيمي. كما وجدت سمات بيئية أخرى، مثل: الحجم، والعمر، والموقع، والوضع الاجتماعي. وقد شملت الدراسة (٢٧) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في سبع دول هي: فنلندا، والسودان، وإسبانيا، والمملكة المتحدة، وبولندا، وروسيا، ومولدوفا. وقد أعطت الدراسة القوة للافتراض القائل: "إن الحوكمة

المشاركة مهمة؛ لزيادة قدرة المشروعات، ولكنها غير كافية". وأظهرت النتائج أن حوكمة الجامعات السويدية كانت الأفضل؛ فلديها حوكمة مشاركة، واستقلالية كبيرة، ولكنها أقل من البريطانية. كما بينت أيضاً أن الجامعات التي ليس لديها استقلالية كاملة لن تكون لديها قدرة كافية على العمل بالإضافة إلى العوامل الأخرى.

أكدت الدراسات العربية والأجنبية السابقة أهمية الحوكمة لمختلف الجامعات الحكومية والأهلية؛ لدورها المؤثر في تعزيز الثقة والمشاركة المجتمعية، وتحسين مستوى أداء الأفراد والمؤسسات. واستخدمت الدراسات السابقة أساليب بحثية وأدوات متعددة: كالاستبانة، والمقابلة الشخصية، كما اعتمدت على مناهج بحث مختلفة تراوحت ما بين الوصفي التحليلي إلى المقارن. وخلصت الدراسات العربية إلى أن تطبيق الحوكمة في الجامعات العربية عموماً يواجه عوائق عدة، وأوصت جميعها بضرورة العمل على تبني الحوكمة ومبادئها. أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت في مجملها على تحليل ودراسة نماذج الحوكمة المطبقة في الجامعات، وتطوير نموذج للحوكمة من بين النماذج المختلفة. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعريف بواقع الحوكمة، ومعرفة أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها، في حين تختلف عنها باتجاهها نحو الوصول إلى تصور مقترح يتوقع إسهامه في تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، كما تعدّ الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تطرقت للحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية.

رابعاً: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي؛ للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؛ وذلك لملاءمة هذا المنهج طبيعة الدراسة، من حيث اعتماده أساساً على جمع البيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها وتحليلها وتنظيمها بصورة كمية ونوعية، واستخراج الاستنتاجات والتعميمات التي تساعد على فهم الظاهرة المطروحة للدراسة، وتطوير الواقع الذي ندرسه (شفيق، ٢٠١١).

مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية الآتية: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وجامعة حائل. والبالغ عددهم (٢٠٤) عضو، منهم (٥١) في جامعة الملك سعود، و(١٨) في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، و(٣٠) في جامعة حائل، و(٥٢) في جامعة أم القرى، و(٥٣) في جامعة طيبة. أما عينة الدراسة فتكونت من (٥١) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات التي شملتها الدراسة، وشكلت عينتها نسبة (٢٥٪) من العدد الإجمالي لمجتمعها.

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الدرجة العلمية	أستاذ	١٠	١٩.٦
	أستاذ مشارك	٢٤	٤٧.١
	أستاذ مساعد	١٧	٣٣.٣
الجامعة	جامعة الملك سعود	١٣	٢٥.٥
	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	٢	٣.٩
	جامعة أم القرى	١٧	٣٣.٣
	جامعة طيبة	١٥	٢٩.٤
	جامعة حائل	٤	٧.٨
الجنس	ذكر	٤٩	٩٦.١
	أنثى	٢	٣.٩
المجموع		٥١	١٠٠ %

أداة الدراسة: أعدت الباحثة استبانة لجمع المعلومات بالاستفادة من أدبيات الدراسة والرجوع إلى الدراسات السابقة؛ لتحقيق أهداف الدراسة وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء: حيث الجزء الأول للبيانات الأولية، والجزء الثاني لواقع الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية مكونة من (٤٥) عبارة تقيس (٥) أبعاد مختلفة للحوكمة هي: السلطات والإدارة، والمساءلة، والاستقلالية، والشفافية، والمشاركة. والجزء الثالث فخصص لمعوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، وهو مكون من (١٥) فقرة. وقد أعطيت كل عبارة من عبارات الاستبانة وزناً متدرجاً وفق مقياس ليكرت Likert Scale الثلاثي (عالية، ومتوسطة، وضعيفة). ومثلت الاستجابات رقمياً (٣، ٢، ١)؛ ليكون تفسير المتوسطات الحسابية

وفق مقياس ليكرت الثلاثي كالتالي: ضعيفة من ١ إلى ١,٦٧، ومتوسطة من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤، وعالية من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠.

صدق أداة الدراسة: للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة عرضتها الباحثة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، حيث طلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة من حيث ملاءمة الفقرة والمجال الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرة، وسلامة الصياغة اللغوية ودقتها. وقد أخذت الباحثة بجميع ملحوظات المحكمين، واستفادت في إعداد الاستبانة في شكلها النهائي. وللتأكد من الصدق الداخلي لأداة الدراسة حسبت معامل الارتباط لبيرسون Pearson بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، حيث اتضح أن الدرجة الكلية لكل محور من المحاور الأربعة دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدم معامل معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لأداة الدراسة ومجالاتها، حيث طبقت المعادلة على البيانات التي جمعت. وأظهرت النتائج أن الثبات العام للأداة بلغ (٠,٨٦٧٠)، وهذا يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، بحيث يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المعالجة الإحصائية: استخدمت الباحثة في هذه الدراسة أساليب إحصائية عديدة، منها: أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences التي يرمز لها اختصاراً بالرمز

(SPSS)، مثل: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط لبيرسون؛ وذلك لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها، والتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداتها.

خامساً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، وتحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة فيها. وفيما يلي عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية؟

للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج موضحة على الجدول الآتي:

جدول رقم (٢)

استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات تطبيق الحوكمة
١	٠.٤١٤	٢.٠٥	السلطات والإدارة في الجامعات السعودية الحكومية
٢	٠.٤٢٤	٢.٠٢	المساءلة في الجامعات السعودية الحكومية
٣	٠.٤٢١	٢.٠٠	الاستقلالية في الجامعات السعودية الحكومية
٤	٠.٥٠٣	١.٩٩	الشفافية في الجامعات السعودية الحكومية
٥	٠.٤٤٩	١.٧٨	المشاركة في الجامعات السعودية الحكومية
-	٠.٤٤٢	١.٩٧	واقع الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات تطبيق الحوكمة كانت ضمن المستوى المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (١,٧٨ - ٢,٠٥)، وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية فيما يتعلق بمجال السلطات والإدارة في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٢,٠٥)، في حين جاء مجال المساءلة في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٢,٠٢)، ثم جاء مجال الاستقلالية في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (٢,٠٠)، وأما مجال الشفافية فقد جاء في المرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي (١,٩٩)، ثم جاء مجال المشاركة في المرتبة الخامسة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (١,٧٨). ويبين الجدول رقم (٢) أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية ككل جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (١,٩٧ من ٣). وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: العريني (٢٠١٤) وطه وحلاوة (٢٠١١) اللتين أظهرتا أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة القدس جاء بدرجة متوسطة. في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية عما توصلت إليه دراسة كل من: الزهراني (٢٠١٢) وناصر الدين (٢٠١٢) اللتين أظهرتا ارتفاع واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الأهلية وجامعة الشرق الأوسط الخاصة. ويمكن عرض النتائج التفصيلية لواقع الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية وفق مجالاتها كالتالي:

أولاً: مجال السلطات والإدارة في الجامعات السعودية الحكومية

يوضح الجدول رقم (٣) حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال السلطات والإدارة في الجامعات السعودية الحكومية، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول رقم (٣)

استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال السلطات والإدارة في الجامعات السعودية الحكومية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارات	م
			موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	النسبة %		
١	٠.٥٧٨	٢.٤٧	٢	٢٣	٢٦	ك	تتضمن خطة الجامعة الاستراتيجية: القيم، وإجراءات تحقيق الأهداف، وخطط العمل التفصيلية، ورؤية الجامعة التعليمية والبحثية، واللوائح والإجراءات الداخلية	٥
			٣.٩	٤٥.١	٥١.٠	٪		

الرتبة	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارة	م
			موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	النسبة %		
٢	٠.٧٠٣	٢.٤٧	٦	١٥	٣٠	ك	تحدد الجامعة رسالتها بحرية تامة	٢
			١١.٨	٢٩.٤	٥٨.٨	%		
٣	٠.٧٥٧	٢.٢٢	١٠	٢٠	٢١	ك	للجامعة خطة استراتيجية تم إعدادها بمشاركة أصحاب المصالح والمستفيدين (الداخليين والخارجيين)	٤
			١٩.٦	٣٩.٢	٤١.٢	%		
٤	٠.٦٧٣	٢.١٠	٩	٢٨	١٤	ك	لدى الجامعة صلاحية تعيين وإقالة القيادات الجامعية	٨
			١٧.٦	٥٤.٩	٢٧.٥	%		
٥	٠.٧٤٨	٢.٠٨	١٢	٢٣	١٦	ك	للجامعة جهات ترصد التقدم في تحقيق خطةها الاستراتيجية	٦
			٢٣.٥	٤٥.١	٣١.٤	%		
٦	٠.٧٣٤	٢.٠٦	١٢	٢٤	١٥	ك	يوجد بالجامعة آليه للمشاركة في اختيار القيادات الجامعية (مدير الجامعة، الوكلاء، العمداء، أعضاء مجلس الجامعة)	٧
			٢٣.٥	٤٧.١	٢٩.٤	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبرة	م
			موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	النسبة %		
٧	٠.٦٧٥	٢.٠٦	١٠	٢٨	١٣	ك	تشارك الجامعة أصحاب المصالح والمستفيدين (الداخليين والخارجيين) في صياغة رسالتها وأهدافها	١
			١٩.٦	٥٤.٩	٢٥.٥	%		
٨	٠.٧٠٢	٢.٠٢	١٢	٢٦	١٣	ك	يوجد بالجامعة أدلة تنظيمية تتضمن هياكل، وأهداف جميع الإدارات والأقسام والوحدات	١٠
			٢٣.٥	٥١.٠	٢٥.٥	%		
٩	٠.٧٠٣	١.٨٤	١٧	٢٥	٩	ك	توجد بالجامعة آليات لتقويم (القيادات، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين) تتسم بالشمولية والموضوعية	١١
			٣٣.٣	٤٩.٠	١٧.٦	%		
١٠	٠.٦٧٣	١.٧٨	١٨	٢٦	٧	ك	يوجد بالجامعة أدلة وصف وظيفي واضحة ومفصلة للمهام والمسؤوليات والصلاحيات	٩
			٣٥.٣	٥١.٠	١٣.٧	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارة	م
			موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	النسبة %		
١١	٠.٦٥٩	١.٧٥	١٩	٢٦	٦	ك	توضح الجامعة خطوط مساءلة كل من: القيادات، وأعضاء هيئة التدريس، والمديرون، والموظفين الإداريين	١٢
			٣٧.٣	٥١.٠	١١.٨	%		
١٢	٠.٦٢٧	١.٧٥	١٨	٢٨	٥	ك	للجامعة آليات لمتابعة تنفيذ أهدافها وتقييم التقدم نحو إحرازها	٣
			٣٥.٣	٥٤.٩	٩.٨	%		
٠.٤١٤		٢.٠٥	التوسط العام					

يوضح الجدول السابق موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع تطبيق الحوكمة فيما يتعلق بمجال السلطات والإدارة بدرجة متوسطة، وبمتوسط (٢,٠٥ من ٣,٠٠). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٧٥ إلى ٢,٤٧)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثانية والثالثة (موافق بدرجة متوسطة / موافق بدرجة عالية) على أداة الدراسة. وحيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على العبارتين رقم (٥) وهي "تتضمن خطة الجامعة الاستراتيجية: القيم، وإجراءات تحقيق

الأهداف، وخطط العمل التفصيلية، ورؤية الجامعة التعليمية والبحثية، واللوائح والإجراءات الداخلية"، بالمرتبة الأولى بمتوسط (٢,٤٧)، والعبارة رقم (٢) وهي "تحدد الجامعة رسالتها بحرية تامة"، بالمرتبة الثانية بمتوسط (٢,٤٧). وتفسر هذه النتيجة بأن جميع الجامعات المبحوثة عريقة، صيغت خططها الإستراتيجية بحرية ووفق اتباع طريقة علمية، ابتدأت بتحديد الرؤية والرسالة، وصياغة الأهداف والقيم، وبنيت بناء شاملاً متكاملًا لتتضمن خطط العمل التفصيلية.

كما حصلت العبارة رقم (٣) للجامعة آليات لمتابعة تنفيذ أهدافها، وتقييم التقدم نحو إحرازها"، على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (١,٧٥) وقد يعزى ذلك إلى أن توجيه الجامعات جهودها نحو وضع الخطة الإستراتيجية بمراحلها الثلاث: مرحلة تحليل الأداء، ثم مرحلة وضع الخطة، ثم مرحلة تنفيذها دون توجيه الجهود نحو تحديد آليات أو معايير؛ لقياس مدى التقدم في الخطة، والكشف عن الانحرافات اثناء التطبيق، وتسهيل عملية المراقبة والمتابعة.

ثانياً: مجال المساءلة في الجامعات السعودية الحكومية

يوضح الجدول رقم (٤) حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال المساءلة في الجامعات السعودية الحكومية وجاءت النتائج كالآتي:

جدول رقم (٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال المساءلة في الجامعات السعودية

الحكومية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الاختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارة	م
			موافق بدرجة ضئيلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية			
١	٠.٦٤٤	٢.٥١	٤	١٧	٣٠	ك	يوجد مراجعة داخلية وخارجية لحسابات الجامعة	٢٠
			٧.٨	٣٣.٣	٥٨.٨	%		
٢	٠.٦٢٧	٢.٣٥	٤	٢٥	٢٢	ك	للجامعة لائحة عقوبات وتأديب تتسم بالعدالة وتعزز الشعور بالمسؤولية	١٦
			٧.٨	٤٩.٠	٤٣.١	%		
٣	٠.٧٤٩	٢.٢٠	١٠	٢١	٢٠	ك	يوجد نظام لتلقي الشكاوى والاقتراحات والتعامل معها	٢١
			١٩.٦	٤١.٢	٣٩.٢	%		
٤	٠.٦١٤	٢.١٦	٦	٣١	١٤	ك	يوجد بالجامعة نظام للمراجعة الداخلية لتقييم أداء ومساءلة الإدارات والأقسام والوحدات	١٧
			١١.٨	٦٠.٨	٢٧.٥	%		
٥	٠.٧٢٢	٢.١٠	١١	٢٤	١٦	ك	للجامعة أساليب لتقييم أداء الطلاب ورصد تقدمهم	١٥
			٢١.٦	٤٧.١	٣١.٤	%		
٦	٠.٦٧٦	٢.٠٢	١١	٢٨	١٢	ك	تقوم نظم المساءلة بالتعامل مع سوء استغلال الإدارة وحالات الفساد المالي والإداري	١٨
			٢١.٦	٥٤.٩	٢٣.٥	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارة	م
			موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية			
٧	٠.٦٧٣	١.٩٨	١٢	٢٨	١١	ك	يوجد لدى الجامعة آليات داخلية وخارجية لضمان الجودة ومتابعة التقييم	١٤
			٢٣.٥	٥٤.٩	٢١.٦	%		
٨	٠.٧٥٨	١.٨٤	١٩	٢١	١١	ك	يتم قياس تحقيق الأهداف بالجامعة عن طريق تقارير للتقييم يتم إعدادها من قبل مجلس الجامعة، أو عن طريق جهة مستقلة	١٣
			٣٧.٣	٤١.٢	٢١.٦	%		
٩	٠.٦٥٤	١.٨٢	١٦	٢٨	٧	ك	تحدد أنظمة المساءلة حدود المسؤولية عند تفويض الصلاحيات، وسياسة واضحة لمنع حالات تضارب المصالح	٢٢
			٣١.٤	٥٤.٩	١٣.٧	%		
١٠	٠.٦٠١	١.٨٠	١٥	٣١	٥	ك	تركز نظم المساءلة في الجامعة بمراجعة اجراءات إدارة المخاطر	١٩
			٢٩.٤	٦٠.٨	٩.٨	%		
١١	٠.٦٤٠	١.٤٣	٣٣	١٤	٤	ك	للجامعة آليات لمتابعة الخريجين وانخراطهم في سوق العمل.	٢٣
			٦٤.٧	٢٧.٥	٧.٨	%		
٠.٤٢٤		٢.٠٢				المتوسط العام		

يتضح من الجدول السابق موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع تطبيق الحوكمة فيما يتعلق بمجال المساءلة في الجامعات السعودية الحكومية بدرجة متوسطة، وبمتوسط (٢.٠٢ من ٣.٠٠). وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١.٤٣ إلى ٢.٥١)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الأولى والثالثة (موافق بدرجة ضعيفة / موافق بدرجة عالية) على أداة الدراسة؛ مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع المساءلة في الجامعات السعودية الحكومية، حيث أوضحت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارستين من ممارسات المساءلة في الجامعات السعودية الحكومية بدرجة عالية، وتمثلهما العبارة رقم (٢٠) وهي " يوجد مراجعة داخلية وخارجية لحسابات الجامعة"، بالمرتبة الأولى وبمتوسط (٢.٥١)، والعبارة رقم (١٦) وهي " للجامعة لائحة عقوبات وتأديب تتسم بالعدالة وتعزز الشعور بالمسؤولية"، بالمرتبة الثانية بمتوسط (٢.٣٥).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى خضوع الجامعات السعودية الحكومية لللائحة المنظمة للشؤون المالية الصادرة عن نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، بحيث قسمت الرقابة المالية إلى قسمين: رقابة مالية قبل الصرف، ويقوم بها المراقب المالي المعين من مجلس الجامعة، وتتولى وحدة المراجعة الداخلية فحص ومراجعة التقارير المالية، والتأكد من التزام الجهة بالأنظمة واللوائح والإجراءات المالية، في حين يتولى المراقب الخارجي تطبيق إجراءات الرقابة المالية بعد الصرف كجهة خارجية، بالإضافة إلى إشراف ديوان الرقابة العامة.

كما أن جميع الجامعات السعودية تتبع لائحة عقوبات وتأديب الموظف العام الصادرة عن ديوان الخدمة المدنية، حيث يعرض موظفو الجامعة على لجنة التحقيق في حال حدوث إخلال أو تقصير في واجبات الوظيفة، في حين يخضع أعضاء هيئة التدريس للإجراءات الخاصة بالتأديب وفق اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم حسب ما ورد في لوائح نظام مجلس التعليم العالي والجامعات. كما أوضحت النتائج موافقة أفراد عينة الدراسة على إحدى ممارسات المساءلة في الجامعات السعودية الحكومية بدرجة ضعيفة، وبمتوسط (١,٤٣)، وتتمثل في العبارة رقم (٢٣) وهي " للجامعة آليات متابعة الخريجين وانخراطهم في سوق العمل". وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود آليات تتبعها الجامعات في متابعة الخريجين والكشف عن مدى انخراطهم في سوق العمل، وذلك عن طريق إجراء مسوحات؛ لمعرفة مدى مواءمة مؤهلاتهم وتخصصاتهم مع احتياجات سوق العمل، وتقويم المخرجات، وتوفير تغذية راجعة للجامعات حول الكفايات والتخصصات والمهارات المطلوبة.

ثالثاً: الاستقلالية في الجامعات السعودية الحكومية

يوضح الجدول رقم (٥) حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال الاستقلالية في الجامعات السعودية الحكومية، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول رقم (٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال الاستقلالية في الجامعات
السعودية الحكومية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارات	م
			موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	النسبة %		
١	٠.٦٧٤	٢.٥١	٥	١٥	٣١	ك	تقوم الجامعة بتصميم البرامج الدراسية واختيار منهجيات التدريس ونقويم البرامج ومخرجات التعليم	٢٩
			٩.٨	٢٩.٤	٦٠.٨	%		
٢	٠.٧٠٠	٢.٤٣	٦	١٧	٢٨	ك	تحدد الجامعة العدد الإجمالي للطلاب ومعايير القبول في جميع التخصصات	٢٨
			١١.٨	٣٣.٣	٥٤.٩	%		
٣	٠.٧٢٩	٢.٢٩	٨	٢٠	٢٣	ك	تقوم الجامعة بإقرار البرامج الدراسية أو الغائها أو دمجها حسب ما تقتضيه رسالتها	٢٧
			١٥.٧	٣٩.٢	٤٥.١	%		
٤	٠.٧٠٩	٢.١٦	٩	٢٥	١٧	ك	تحدد الجامعة هيكلها الأكاديمية بحرية تامة	٢٦
			١٧.٦	٤٩.٠	٣٣.٣	%		
٥	٠.٧٠١	٢.٠٦	١١	٢٦	١٤	ك	تقوم الجامعة بوضع النظم والقوانين المنظمة للعمل بما يتناسب مع رؤيتها ورسالتها	٢٥
			٢١.٦	٥١.٠	٢٧.٥	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارة	م
			موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	النسبة %		
٦	٠.٧٢٥	٢.٠٠	١٣	٢٥	١٣	ك	للجامعة حرية تطوير أنشطتها الاقتصادية وإدارة مواردها المالية	٣٠
			٢٥.٥	٤٩.٠	٢٥.٥	%		
٧	٠.٦٩٣	٢.٠٠	١٢	٢٧	١٢	ك	تتخذ الجامعة قراراتها الإدارية باستقلالية تامة	٢٤
			٢٣.٥	٥٢.٩	٢٣.٥	%		
٨	٠.٧٩٣	١.٨٢	٢١	١٨	١٢	ك	تقوم الجامعة بتعيين وإقالة موظفيها وأعضاء هيئة التدريس فيها	٣٣
			٤١.٢	٣٥.٣	٢٣.٥	%		
٩	٠.٦٥٣	١.٦٧	٢٢	٢٤	٥	ك	للجامعة القدرة على امتلاك وبيع الأراضي والمباني التي تشغلها وتقديم الخدمات التعاقدية	٣٢
			٤٣.١	٤٧.١	٩.٨	%		
١٠	٠.٥٧٢	١.٥٩	٢٣	٢٦	٢	ك	للجامعة حرية تحويل الرصيد غير المنفق من الميزانية وتعديل بنودها	٣١
			٤٥.١	٥١.٠	٣.٩	%		
١١	٠.٦٧٤	١.٥١	٣٠	١٦	٥	ك	تحدد الجامعة مستويات الرواتب والحوافز لموظفيها وأعضاء هيئة التدريس فيها	٣٤
			٥٨.٨	٣١.٤	٩.٨	%		
٠.٤٢١		٢.٠٠	التوسط العام					

يتضح من الجدول السابق موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع تطبيق الحوكمة فيما يتعلق بمجال الاستقلالية في الجامعات السعودية الحكومية

بدرجة متوسطة، وبمتوسط (٢,٠٠ من ٣,٠٠). وقد تراوحت متوسطات موافقتهم على مجال الاستقلالية في الجامعات السعودية الحكومية ما بين (١,٥١ إلى ٢,٥١)، وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الأولى والثالثة) موافق بدرجة ضعيفة / موافق بدرجة عالية) على أداة الدراسة.

حيث أوضحت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على اثنين من ملامح الاستقلالية في الجامعات السعودية الحكومية بدرجة عالية، وتمثلها العبارة رقم (٢٩) وهي "تقوم الجامعة بتصميم البرامج الدراسية واختيار منهجيات التدريس وتقويم البرامج ومخرجات التعليم"، حيث حصلت على المرتبة الأولى بدرجة عالية، وبمتوسط (٢,٥١)، والعبارة رقم (٢٨) وهي "تحدد الجامعة العدد الإجمالي للطلاب ومعايير القبول في جميع التخصصات"، إذ حصلت على المرتبة الثانية بدرجة عالية بمتوسط (٢,٤٣). وتعزى هذه النتيجة إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على وجود إستقلالية أكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية، فمجلس الجامعة له الحق في إقرار البرامج الدراسية أو إلغائها أو دمجها حسب ما تقتضيه رسالة الجامعة، وكذلك اختيار مناهج وبرامج وخطط الدراسة، والكتب المقررة، والمراجع، وطريقة التدريس، والتقييم فيها، حيث يبت فيها مجلس الجامعة بتوصية من مجلس القسم والكلية. كما توجد استقلالية للجامعات عبر الأقسام العلمية في تحديد العدد الإجمالي للطلاب، وشروط ومعايير القبول في جميع التخصصات.

كما أظهرت النتائج أيضاً موافقة أفراد عينة الدراسة على ثلاثة من ملامح الاستقلالية في الجامعات السعودية الحكومية بدرجة ضعيفة، وقد تمثلت في العبارة رقم (٣٢) وهي " للجامعة القدرة على امتلاك وبيع الأراضي والمباني التي تشغلها وتقديم الخدمات التعاقدية"، حيث حصلت على المرتبة الأولى، وبمتوسط (١.٦٧)، والعبارة رقم (٣١) وهي " للجامعة حرية تحويل الرصيد غير المنفق من الميزانية وتعديل بنودها"، وحصلت على المرتبة الثانية، وبمتوسط (١.٥٩)، والعبارة رقم (٣٤) وهي " تحدد الجامعة مستويات الرواتب والحوافز لموظفيها وأعضاء هيئة التدريس فيها"، وحصلت على المرتبة الثالثة، وبمتوسط (١.٥١). ويمكن تفسير ضعف الاستقلالية المالية والإدارية للجامعات الحكومية السعودية إلى عدة أسباب أهمها: اعتمادها على الدولة كمصدر أساسي للتمويل، مع محدودية وجود مصادر تمويل بديلة، والمركزية في إصدار اللوائح التنظيمية، فالجامعات السعودية تخضع لبنود اللائحة المنظمة للشؤون المالية، والتي تفرض رقابة مالية قبل وبعد الصرف مما يحد من قدرة الجامعة على التصرف في شؤونها المالية، كما أن لكل جامعة ميزانية خاصة تحدد إيراداتها ونفقاتها وتخضع في مراقبة تنفيذها لديوان المراقبة العامة، كما إن الميزانية مقسمة على أربعة أبواب هي: (المرتبات والأجور، والمصروفات التشغيلية، والصيانة والتشغيل، والمشاريع والانشاءات)، ولا تستطيع الجامعة المناقلة بين بنود الميزانية وأبوابها الا وفق ما يقضي به مرسوم الميزانية، كما لا تستطيع الجامعات الاستفادة من فائض الميزانية السنوية

التي تقرها الدولة. وليس للجامعات الحق في تحديد الرواتب والحوافز؛ لتطبيقها اللائحة الموحدة لشؤون منسوبي الجامعات من السعوديين والمتعاقدين الصادرة عن وزارة التعليم العالي ووزارة الخدمة المدنية، حيث تشمل اللائحة تحديد مرتباتهم ومكافآتهم وبدلاتهم، عبر سلم للرواتب موحد للموظفين وآخر لأعضاء هيئة التدريس، والمقر بلائحة الحقوق والمزايا المالية الواردة في نظام الخدمة المدنية.

رابعاً: واقع الشفافية في الجامعات السعودية الحكومية

يوضح الجدول رقم (٦) حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال الشفافية في الجامعات السعودية الحكومية، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول رقم (٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال الشفافية في الجامعات
السعودية الحكومية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبرة	م
			موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية			
١	٠.٦٧٧	٢.١٦	٨	٢٧	١٦	ك %	توفر الجامعة نظاماً للإعلام عن كل ما يتعلق بالجامعة ويهم أصحاب المصالح والمستفيدين (الداخليين والخارجيين)	٣٩
			١٥.٧	٥٢.٩	٣١.٤			
٢	٠.٧٠٣	٢.١٦	٩	٢٥	١٧	ك %	تنشر الجامعة الاحصاءات الخاصة بها مثل: اعداد الطلبة وانجازاتهم، وانحراف الخريجين في سوق العمل	٤٠
			١٧.٦	٤٩.٠	٣٣.٣			
٣	٠.٧٣٧	٢.٠٢	١٣	٢٤	١٤	ك %	تنشر الجامعة نتائج تقارير عمليات التقييم المؤسسي (الداخلي والخارجي) وتقارير الاعتماد الأكاديمي	٣٦
			٢٥.٥	٤٧.١	٢٧.٥			
٤	٠.٧٦١	١.٩٨	١٥	٢٢	١٤	ك %	تنشر الجامعة نتائج اجتماعات وقرارات مجالسها المختلفة	٣٧
			٢٩.٤	٤٣.١	٢٧.٥			
٥	٠.٧٠٠	١.٩٠	١٥	٢٦	١٠	ك	تنشر الجامعة أدلتها	٣٥

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارة	م
			موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	النسبة %		
			٢٩.٤	٥١.٠	١٩.٦	%	التنظيمية (السياسات والاجراءات) وتحديثها باستمرار.	
٦	٠.٧٢٣	١.٧٣	٢٢	٢١	٨	ك	تنشر الجامعة التقارير المتعلقة بميزانيتها	٣٨
			٤٣.١	٤١.٢	١٥.٧	%		
	٠.٥٠٣	١.٩٩	المتوسط العام					

يتضح من الجدول السابق موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع تطبيق الحوكمة فيما يتعلق بمجال الشفافية في الجامعات السعودية الحكومية بدرجة متوسطة، وبمتوسط (١.٩٩). وقد تراوحت متوسطات الموافقة على هذا المجال في الجامعات السعودية الحكومية ما بين (١.٧٣ إلى ٢.١٦)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية (موافق بدرجة متوسطة) على أداة الدراسة. وجاءت العبارتان اللتان تنصان على "توفر الجامعة نظاماً للإعلام عن كل ما يتعلق بالجامعة ويهم أصحاب المصالح والمستفيدين (الداخليين والخارجيين)"، و"تنشر الجامعة الاحصاءات الخاصة بها مثل: أعداد الطلبة وإنجازاتهم، وانخراط الخريجين في سوق العمل"، في المرتبتين الأولى والثانية، وبمتوسطين حسابيين بلغا (٢.١٦ - ٢.١٦) على التوالي، وبدرجة

موافقة متوسطة. وقد يعود ذلك إلى جهود الجامعات المبحوثة في تطوير مواقعها الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى وجود إدارة مختصة بالإحصاء والمعلومات من مهامها: حصر وجمع المعلومات والبيانات، وإعداد التقارير الإحصائية، بما فيها التقرير السنوي للجامعات. ولكن مع غياب وجود قوانين واضحة تقضي بحرية تدفق المعلومات، يعاني نظام الإعلام في الجامعات من القصور من حيث إتاحة المعلومات والبيانات، وتحديثها، وفتح مجال التفاعل والمشاركة والتغذية الراجعة. أما العبارة "تنشر الجامعة التقارير المتعلقة بميزانيتها" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة، وبمتوسط (١,٧٣). وقد تعود هذه النتيجة إلى غياب قواعد قانونية تحدد عبرها المعلومات المالية والمواعيد التي يجب نشرها فيها، إضافة إلى وجود مسؤولية قانونية في حال عدم نشرها، فبحسب ما ورد باللائحة المالية للجامعات السعودية، تقع على عاتق مدير الجامعة مهمة تقديم مشروع الميزانية إلى مجلس الجامعة؛ للموافقة عليه ورفعها إلى وزير التعليم، وذلك بدون وجود تعليمات تلزمهم بالنشر، والكشف عنها.

خامساً: واقع المشاركة في الجامعات السعودية الحكومية

يوضح الجدول رقم (٧) حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال المشاركة في الجامعات السعودية الحكومية، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول رقم (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال المشاركة في الجامعات
السعودية الحكومية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارة	م
			موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	النسبة %		
١	٠.٦٦٨	٢.٠٠	١١	٢٩	١١	ك	تتعاون الجامعة مع المجتمع المستفيد لمعرفة احتياجات سوق العمل ، وتلبية متطلبات التنمية.	٤ ٥
			٢١.٦	٥٦.٩	٢١.٦	%		
٢	٠.٦٧١	١.٩٠	١٤	٢٨	٩	ك	يوجد بالجامعة مجالس خاصة بالطلاب تقوم على الانتخاب وتشارك في صناعة القرارات	٤ ٤
			٢٧.٥	٥٤.٩	١٧.٦	%		
			٤١.٢	٣٥.٣	٢٣.٥	%		
٣	٠.٦٢٣	١.٨٢	١٥	٣٠	٦	ك	تشارك الجامعة أصحاب المصالح والمستفيدين (الداخليين والخارجيين) في عملية صنع القرارات ووضع خطط التطوير فيها	٤ ١
			٢٩.٤	٥٨.٨	١١.٨	%		
٤	٠.٧١٧	١.٧٥	٢١	٢٢	٨	ك	يوجد تمثيل في مجالس الجامعة المختلفة لأصحاب المصالح والمستفيدين (الداخليين والخارجيين).	٤ ٢
			٤١.٢	٤٣.١	١٥.٧	%		
			٥٨.٨	٣١.٤	٩.٨	%		
٥	٠.٦٤٠	١.٤٣	٣٣	١٤	٤	ك	يوجد بالجامعة مجالس خاصة	٤

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارة	م
			موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	النسبة %		
			٦٤.٧	٢٧.٥	٧.٨	%	بأعضاء هيئة التدريس تقوم على الانتخاب وتشارك في صناعة القرارات	٣
			٦٤.٧	٢٧.٥	٧.٨	%		
		١.٧٨	المتوسط العام					
		٠.٤٤٩						

يتضح من الجدول السابق موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع تطبيق الحوكمة فيما يتعلق بمجال المشاركة في الجامعات السعودية الحكومية بدرجة متوسطة، وبمتوسط (١.٧٨ من ٣.٠٠).

وقد تراوحت متوسطات موافقتهم على هذا المجال في الجامعات السعودية الحكومية ما بين (١.٤٣ إلى ٢.٠٠) وهي متوسطات تقع بين الفئتين الأولى والثانية (موافق بدرجة ضعيفة / موافق بدرجة متوسطة) على أداة الدراسة.

وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أربع من ممارسات المشاركة في الجامعات السعودية الحكومية بدرجة متوسطة، أهمها: العبارة رقم (٤٥) وهي "تعاون الجامعة مع المجتمع المستفيد لمعرفة احتياجات سوق العمل، وتلبية متطلبات التنمية"، حيث حصلت على المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، وبمتوسط (٢.٠٠)،

والعبارة رقم (٤٤) وهي "يوجد بالجامعة مجالس خاصة بالطلاب تقوم على الانتخاب وتشارك في صناعة القرارات"، وحصلت على المرتبة الثانية، وبمتوسط (١.٩٣).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى خلو مجالس الجامعات السعودية الحكومية من ممثلين من المجتمع المستفيد والطلاب، وغياب التنسيق بين الجامعات والجهات ذات العلاقة عبر خطة وطنية، مصحوبة بتحديد الأولويات، والتنسيق بين خطط التعليم العالي وبين متطلبات سوق العمل من حيث تطوير المناهج وربطها بالمتغيرات، مع وجود قاعدة بيانات شاملة ودقيقة حول الاحتياجات الحالية والمستقبلية لسوق العمل.

كما أبرزت النتائج موافقة أفراد عينة الدراسة على إحدى ممارسات المشاركة في الجامعات السعودية الحكومية بدرجة ضعيفة، وتمثلت في العبارة رقم (٤٣) وهي "يوجد بالجامعة مجالس خاصة بأعضاء هيئة التدريس تقوم على الانتخاب وتشارك في صناعة القرارات"، وذلك بمتوسط (١.٤٣ من ٣). وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود مجالس لأعضاء هيئة التدريس ضمن السلطات الإدارية للجامعات السعودية الحكومية، والمحددة في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه على النحو الآتي: مجلس التعليم العالي، ومجلس الجامعة، والمجلس العلمي، ومجلس الكلية، ومجلس القسم، ومن ثم لم يرد تنظيم لهذا المجلس؛ ليشترك في إقرار الخطط واتخاذ القرارات داخل الجامعات.

السؤال الثاني: ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية؟

للتعرف على معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، حسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، وجاءت النتائج موضحة على الجدول الآتي:

جدول رقم (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارة	م
			موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية			
١	٠.٤١٨	٢.٨٤	١	٦	٤٤	ك	المركزية في إدارة نظام التعليم العالي السعودي	١
			٢.٠	١١.٨	٨٦.٣	%		
٢	٠.٥٦٠	٢.٧٥	٣	٧	٤١	ك	ضعف استقلال الجامعات المالي والإداري	٩
			٥.٩	١٣.٧	٨٠.٤	%		
٣	٠.٦٠٣	٢.٧٣	٤	٦	٤١	ك	انخفاض مستوى الحرية الأكاديمية في الجامعات	٤
			٧.٨	١١.٨	٨٠.٤	%		
٤	٠.٥٤٠	٢.٧١	٢	١١	٣٨	ك	غياب التمثيل والمشاركة المجتمعية في مختلف مجالس الجامعات.	٢
			٣.٩	٢١.٦	٧٤.٥	%		

الرتبة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبرة	م
			موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	النسبة %		
٥	٠.٥٨٣	٢.٦٩	٣	١٠	٣٨	ك	غياب دور فعال للهيئات الوسيطة في تقييم أداء الجامعات وضمان جودة أداؤها	١٠
			٥.٩	١٩.٦	٧٤.٥	%		
٦	٠.٥٩٤	٢.٦٥	٧.٨	١١.٨	٨٠.٤	ك	تدني مستوى الشفافية الداخلية والخارجية للجامعات	٥
			٥.٩	٢٣.٥	٧٠.٦	%		
٧	٠.٥٢٨	٢.٦٣	١	١٧	٣٣	ك	عدم فعالية نظم الاتصال بين الجامعة وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين	١١
			٢.٠	٣٣.٣	٦٤.٧	%		
٨	٠.٧٠٠	٢.٥٧	٢.٠	٣٣.٣	٦٤.٧	ك	غموض آليه مساءلة كل من: القيادات، وأعضاء هيئة التدريس، والمديرون، والموظفين الإداريين	١٢
			١١.٨	١٩.٦	٦٨.٦	%		
٩	٠.٦٧٣	٢.٥٥	٥	١٣	٢٣	ك	ضعف نظم المساءلة والمحاسبية داخل الجامعات	٣
			٩.٨	٢٥.٥	٦٤.٧	%		
١٠	٠.٧٣١	٢.٤٩	٧	١٢	٣٢	ك	غياب التنظيمات المستقلة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب داخل الجامعات	٨
			١٣.٧	٢٣.٥	٦٢.٧	%		
١١	٠.٨٠٩	٢.٤٧	١٠	٧	٣٤	ك	الاعتماد على نظام التعيين للقيادات الجامعية بدل الانتخاب	٧
			١٩.٦	١٣.٧	٦٦.٧	%		

الرتبة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبرة	م
			موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	النسبة %		
١٢	٠.٦٧٣	٢.٤٥	٥	١٨	٢٨	ك	تدني مستوى الديمقراطية في اتخاذ القرارات داخل الجامعة	١٤
			٩.٨	٣٥.٣	٥٤.٩	%		
١٣	٠.٨٠٤	٢.٤١	١٠	١٠	٣١	ك	غياب وجود ميثاق اخلاقي يشمل جميع جوانب العمل الجامعي	٦
			١٩.٦	١٩.٦	٦٠.٨	%		
١٤	٠.٧٧٤	٢.٣٧	٩	١٤	٢٨	ك	غموض أدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية	١٥
			١٧.٦	٢٧.٥	٥٤.٩	%		
١٥	٠.٨٣٦	١.٩٨	١٨	١٦	١٧	ك	تفشي الفساد المالي والإداري في الجامعات	١٣
			٣٥.٣	٣١.٤	٣٣.٣	%		
٠.٤٥٣		٢.٥٥	المتوسط العام					

يتضح من الجدول السابق موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية بدرجة عالية، وبمتوسط (٢,٥٥ من ٣,٠٠). وقد تراوحت متوسطات موافقتهم على المعوقات في الجامعات السعودية الحكومية ما بين (١,٩٨ إلى ٢,٨٤) وهي متوسطات تقع بين الفئتين الثانية والثالثة (موافق بدرجة متوسطة / موافق بدرجة عالية) على أداة الدراسة. كما أوضحت النتائج موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على أربعة عشر معوقاً من معوقات تطبيق الحوكمة في

الجامعات السعودية الحكومية، وتمثل أبرزها في العبارة رقم (١) وهي " المركزية في إدارة نظام التعليم العالي السعودي"، حيث حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٨٤)، والعبارة رقم (٩) وهي "ضعف استقلال الجامعات المالي والإداري"، حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط (٢.٧٥)، والعبارة رقم (٤) وهي "انخفاض مستوى الحرية الأكاديمية في الجامعات"، وحصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط (٢.٧٣).

وقد تفسر هذه النتيجة بأن المركزية في منظومة التعليم العالي السعودي تنعكس سلباً على حوكمة الجامعات عبر سلب استقلاليتها، والحد من قدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ مهامها ومسؤولياتها، وإفراغ مجالس الجامعات من صلاحيات إقرار الأنظمة الإدارية والمالية التي تمكنها من التخطيط والمنافسة؛ لتحقيق رؤاها المختلفة، ليتجاوز دور الدولة حدود الإشراف والتنسيق العام إلى التحكم في مؤسسات التعليم العالي، بنظام يتضمن ستين مادة، وتحدد تفاصيل العمل داخل الجامعات، وتسهم في قتل الإبداع وسلب روح المبادرة من القيادات، وتعزز غياب المشاركة في التمثيل، وصنع القرار، وكذلك الرقابة والدفاع عن الحقوق والحريات الأكاديمية، حيث إن ممارستها داخل الجامعات يتم وفق اجتهادات فردية دون وجود تنظيم أو اعتراف رسمي، ودون تقديم ضمانات للحرية الأكاديمية عن طريق مجالس لأعضاء هيئة التدريس، والاتحادات الجامعية.

السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية؟

منذ صدور الأمر الملكي بدمج وزارتي التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم تحت مظلة وزارة التعليم، ومجتمع التعليم العالي يترقب صدور قرار استقلالية الجامعات، ويحاول التنبؤ بملامح النظام الجديد لحوكمة الجامعات، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه بناء على نتائج الدراسة الميدانية لواقع ممارسات الحوكمة ومعوقات تطبيقها، وما احتواه الإطار النظري، حيث يمكن تقديم التصور المقترح للحوكمة في ضوء الأهداف التي يقوم عليها، والأبعاد التي يغطيها، والمتطلبات اللازمة لتنفيذه ومعوقات تطبيق هذا التصور وطرق التغلب عليها في الجامعات السعودية الحكومية على النحو الآتي:

أ. أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح للحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية إلى تحقيق ما يلي:

- 1- إضفاء الطابع الديمقراطي واللامركزي في إدارة التعليم العالي، عبر توفير إطار تشريعي لحوكمة الجامعات، بحيث يمكن تعديل أدوار ومسؤوليات الكيانات الرئيسة، وتحديد العلاقات فيما بينها؛ لإحلال المزيد من التوازن بين التنظيم المؤسسي والرقابة الحكومية الشاملة.

٢- منح الجامعات الاستقلال المالي والإداري، بحيث تتمتع بالمرونة القصوى؛ لتحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهداف اتفاقها مع الحكومة، وتلبية متطلبات المجتمع.

٣- تأسيس نظام متعدد يحقق نوعاً من التوازن في توزيع السلطات داخل الجامعة؛ حتى لا تهيمن جهة واحدة على القرارات الأكاديمية والإدارية.

٤- إخضاع الجامعات للمساءلة عن بلوغ الأهداف في مقابل تعهد الحكومة بالتمويل، بحيث يوفر نظام المساءلة حوافز أو جزاءات استناداً إلى كيفية تلبية الجامعات أهداف الاتفاق، ووضع وسائل للكشف عن مستوى الأداء.

٥- دعم الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، وتحقيق المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات داخل الجامعات من أجل ربط أهداف الجامعات بتحقيق أهداف التنمية، وتوجيه مخرجاتها لاحتياجات سوق العمل.

٦- تمكين الجامعات السعودية من المنافسة في تحقيق أهدافها، وتفرداها بتبني رؤى مختلفة، تساعد كل جامعة على تكوين هويتها ونمطها الخاص بها.

٧- تعزيز ثقافة الشفافية والإفصاح؛ لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة والانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي.

٨- دعم الحريات الأكاديمية في البحث العلمي والنشطين الثقافي والفكري داخل الجامعات، ضمن ضوابط الأعراف الأكاديمية، وقيم المجتمع وثوابته.

٩- ضمان حقوق أصحاب المصلحة أو المستفيدين الداخليين والخارجيين عبر إحداث التغيير في الكيفية التي تدار بها الجامعة، وتوسيع المشاركة في صنع قراراتها، وتقويم أدائها بموضوعية.

ب- أبعاد التصور المقترح:

يتمثل التصور المقترح للحكومة في الجامعات السعودية الحكومية في تبني الدولة ممثلة "بوزارة التعليم" سياسات دعم استقلالية الجامعات، وتوفير الحريات الأكاديمية فيها، والتخلي عن الأسلوب المركزي، واتباع أطر أكثر شراكة وتساوياً وشفافية بينها وبين الجامعات، وذلك لتحقيق الأبعاد الآتية:

الاستقلالية: يفترض التصور أن يتولى إدارة الجامعات الحكومية مجلس أمناء تكون من مهامه: رسم السياسات والإستراتيجيات، والإشراف على الشؤون الأكاديمية والتنفيذية للجامعات. وفق الرسالة المتفق عليها لكل جامعة، ورهن أساليب المساءلة المناسبة، مع إيلاء اهتمام خاص لنطاق المسؤوليات المباشرة والمخولة لمجلس أمناء الجامعة، ومنها: تعيين مدير الجامعة والوكلاء والعمداء وجميع الموظفين الإداريين، وتقويمهم، وتحديد مرتباتهم، ومكافآتهم وإنهاء خدماتهم، وتعيين أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين، وإنهاء خدماتهم، وترقيتهم، ونقلهم، وتحديد مرتباتهم،

ووضع اللوائح الداخلية (المالية والإدارية)، وتحديد مستويات القيد بحسب الكلية أو البرنامج، وإعداد أو مراجعة أو إلغاء البرامج الأكاديمية، والتمويل، والرقابة المالية، وكل ما يتعلق بإدارة استخدام جميع إيرادات الجامعة بما فيها المبالغ المرحلة من ميزانيات سابقة.

وأن يكون مجلس الجامعة بمنزلة الإدارة التنفيذية فيها، حيث يقع على عاتقه مهمة اقتراح السياسات والإستراتيجيات، وتطوير البرامج الجامعية، واستقطاب الموظفين واختيارهم، وإعداد تقارير دورية عن سير العمل داخل الجامعة. وأن يتولى مجلس أعضاء هيئة التدريس (العمداء) مهمة الإشراف على النشاطات المتعلقة بالتدريس والبحوث في الجامعة، مع تطوير النشاطات الأكاديمية بما يكفل المحافظة على معايير عالية تتسم بجودة التدريس، والبحث العلمي. وأن تتولى مهمة تقويم جودة أداء الجامعات هيئات وسيطة محايدة ومتخصصة ومستقلة وفق معايير معلنة وشفافة، مع ضمان تقديم المعلومات وإتاحتها لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.

المساءلة: تتضمن عقود المساءلة بين الحكومة والجامعات اتفاق كل طرف على صلاحياته ومسؤولياته، وتحديد الأهداف الإستراتيجية للدولة، وتوقعاتها وأولوياتها إزاء التعليم العالي، وأن يكون الاتفاق مرتبطاً بحوافز أو جزاءات مستندة إلى كيفية تلبية الجامعات أهداف الاتفاق، وذلك مقابل توفير الميزانية والاستقلالية، وإزالة القيود الإدارية والمالية، بحيث تتمتع هذه الجامعات بالمرونة القصوى؛ لتحقيق أهدافها

الطموحة، مع الاتفاق على نظام للمساءلة، يضمن توافر آليات لإنفاذ العقد من الجانبين.

المشاركة: تعزيز الالتزام بالديمقراطية التي تتطلب إعطاء المستفيدين فرصة؛ للمشاركة في عمليات الحوكمة، ووضع قواعد وإجراءات صنع القرار داخل الجامعة، وأن يكون في مجالس الجامعة ولجانها بمختلف مستوياتها تمثيل لكل من: أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والخريجين، والمجتمع المستفيد.

الشفافية: تعزيز مسؤولية الجامعات بدعم حرية تدفق المعلومات داخل الجامعة وخارجها، وتمثيل وزارة التعليم المصلحة العامة، من حيث جمع ونشر البيانات المتعلقة بإنجاز التعليم العالي، ودعم ثقافة الشفافية والإفصاح والوضوح، والالتزام بالتوثيق والنشر حول جميع المعلومات المتعلقة بقرارات مجالس الجامعة، بما في ذلك التقارير السنوية التي تعدّها الجهات الرقابية والهيئات المستقلة عن نشاطات الجامعة وبرامجها، بحيث تتاح لجميع المستفيدين؛ لأن ذلك يعزز المشاركة المجتمعية في عمليات التقييم ومراجعة الأداء، ويخلق حالة من الثقة والمصادقية داخل الجامعة وخارجها.

ج- متطلبات تطبيق التصور المقترح:

- مراجعة الإطار القانوني لمنح الجامعات الاستقلالية المالية والإدارية؛ إذ يحق لها وضع القوانين الداخلية التي تتماشى مع السياسات العامة للتعليم، ولها الحرية في التصرف في الأمور المالية، وتعيين أعضاء

هيئة التدريس والموظفين وتحديد أجورهم ومرتباتهم. وجعل مجلس الأمناء المرجع النهائي لأي قرار يتخذ في الجامعة، وعده المراقب الذي يشرف على حسن سير الإدارة، مع ضمان الاستقلالية في قراراتها وبرامجها وتعييناتها، والحفاظ على الضمانات اللازمة لممارسه حريتها الأكاديمية كاملة. وفي المقابل تتحمل الجامعة المسؤولية تجاه قراراتها، وإدارة أعمالها، وما تنشره من معلومات.

• تغيير دور الحكومة من المركزية المتمثلة في الرقابة المباشرة ذات القواعد والأنظمة إلى المشاركة غير المباشرة بواسطة سياسة تعاقدية، أو نظام للحوافز يستند إلى تقويم الأداء، مع وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية، والإشراف على نشاطات الجامعة، وإحكام الرقابة على بنود الإنفاق ومراجعتها بما يضمن حسن توظيف الموارد.

• تصميم هيكل واضح للإدارة والحكومة وإجراءاتهما، ووضع قوانين وأنظمة واضحة توضح نطاق سلطة مجالس الحكومة في الجامعة (مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، ومجلس العمداء، ومجلس الكلية، ومجلس القسم)، وتحدد مسؤوليات قياداتها الإدارية عبر توصيف وظيفي واضح، واتباع آليات للمساءلة عن الأداء.

• إعداد إطار أساسي للجودة المؤسسية، مع ضمان استمرارية هذا الإطار، وجعله شرطاً لا غنى عنه في رفع مستوى الاستقلالية المؤسسية، بالإضافة إلى تعزيز إمكانات هيئات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي،

بحيث تركز اهتمامها على الكفاءة التعليمية، ومن ثم الارتقاء بمستوى الجودة الأكاديمية.

- إقرار الإطار القانوني لحرية تدفق المعلومات، وإيجاد ثقافة تنظيمية تتبنى الإدارة بالشفافية، وتعتمد على معايير الوضوح والإفصاح والمصداقية والمشاركة، وتدعم دور الإعلام بمختلف أشكاله، وتنشر جميع الأنظمة واللوائح وإجراءات العمل، وتتبع آليه إصدار تقارير دورية عن الجامعة بما فيها تقارير مفصلة عن الميزانية.

- تكوين مجلس لأعضاء هيئة التدريس يقوم على الانتخاب، ليشارك مجلسي الأمناء والجامعة في صياغة الأنظمة واللوائح الداخلية وإقرارها، واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إشرافه على الانتخابات الداخلية في محيط كل كلية؛ لاختيار عميدها ورؤساء الأقسام العلمية فيها.
- زيادة تأكيد المشاركة المجتمعية بضم ممثلين عن المجتمع المستفيد (أي: القطاعين الحكومي والخاص) في مجالس الجامعة المختلفة، وتشكيل مجالس تقوم على انتخاب أعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ للمشاركة في اتخاذ القرارات، وعملية الإدلاء بأصواتهم من أجل انتخاب من يروونه مناسباً، بدلاً من التعيين في المناصب القيادية.

- ضرورة التزام الجامعة بالتشكيلات والصلاحيات الإدارية والأكاديمية المتعارف عليها على المستويين الأقليمي والدولي بمرونة كافية.
- تطوير آليات تمويل الجامعات، بوضع هيكل للمحفزات، واستخدام مجموعة من الأدوات التي منها: عقود الأداء، أو التمويل

المتصل بالأداء، وتشجيع التمويل الذاتي؛ للتأثير في السلوك المؤسسي وأدائه، ورصد العوائد. مع تأكيد مبدأ "المنافسة بين مقدمي الخدمات"، ودعم "اختيار المستهلك" بالاعتماد على آليات السوق.

• وجود ميثاق أخلاقي ومهني يحكم السلوك الجامعي.

د. معوقات التصور المقترح وطرق التغلب عليها:

قد يواجه تطبيق التصور المقترح لتطبيق لحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية معوقات عدة يمكن إيجاز أهمها كالآتي:

١. المركزية في الإدارة والسلطات: فمؤسسات التعليم العالي السعودي ليس لديها خبرة كافية في الاستقلالية المؤسسية، مما يجعلنا في شك في قدرة الجامعات على التحول نحو الديمقراطية والتشاركية وممارسة الانتخاب في اختيار القيادات وتشكيل مجالس الجامعات، فتجربة الانتخاب تعد تجربة جديدة على المجتمع السعودي وقد تواجهها بعض الصعوبات حتى يتم الاتفاق على تبني معايير عالية ومحددة من الكفاءة والخبرات والدرجة العلمية وممارسة الحق في التصويت للأجدر، وربما يكون من المناسب في البداية اختيار مجلس أمناء كل جامعة عن طريق التعيين بقرار ملكي، بحيث يضم المتميزين من داخل وخارج الجامعة، على أن يتولى هذا المجلس الاشراف على انتخاب وتعيين كل من مدير الجامعة ومجلسي الجامعة والعمداء، مع تحديد دقيق للمسؤوليات والصلاحيات.

٢. صعوبة تحقيق الاستقلالية للجامعات السعودية وخاصة المالية نظراً لضعف توفر موارد مالية للجامعات السعودية من أصول واستثمارات

كافية ، بحيث يمكن الاعتماد على عوائدها لتغطية الموازنة السنوية للجامعات ، خاصة وأن أكثر من نصف الجامعات السعودية الحكومية تعد جامعات ناشئة ، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بالتدرج في تطبيق الاستقلالية بالجامعات بحيث تمارس الجامعات الاستقلالية الأكاديمية والإدارية مع تنمية مواردها المالية من أوقاف ، ومحافظ استثمارية ودعمها حكوميًا حتى تكون ممولًا لهذه الجامعات حتى تصل للاستقلالية الكاملة في المستقبل.

٣. ضعف المشاركة المجتمعية من داخل وخارج الجامعة ، وقد يعود عزوف أو ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حوكمة الجامعة بسبب مقاومة التغيير خشية أن تؤدي الاستقلالية المؤسسية إلى تحديد ظروف العمل وفقدان الحقوق والمزايا والضمان الوظيفي المرتبط بوظائف الخدمة المدنية. كما أن ضعف مشاركة الطلاب والمجتمع المحلي في حوكمة الجامعة قد يكون سببها نقص الخبرة والمعلومات وعدم كفاية وفعالية قنوات الاتصال بين المجتمع والجامعة ، والتي يمكن التغلب عليها بنشر الوعي بأهمية المشاركة وتعزيز نظم الاتصال ونشر المعلومات لجميع المستفيدين مما يعزز النهج التشاركي في عمليات التقويم ومراجعة الأداء وخلق حالة من الثقة والمصداقية على المستويين الداخلي والخارجي.

٤. نقص الشفافية بالجامعات السعودية والتي تعود لغياب الإطار القانوني اللازم لحماية الشفافية وحقوق المواطن والمجتمع في الاطلاع على المعلومات ووجود بعض القنوات الخاطئة لدى القيادات في الجامعة ، مثل :

السرية والكتمان ؛ وذلك لعدم وجود تعليمات تلزمهم بذلك. ولدعم متطلبات تطبيق الشفافية لا بد للقيادات في الجامعات السعودية من تبني للنهج الديمقراطي التشاركي، والذي يقوم على تعزيز ثقافة الوضوح والإفصاح لجميع المعلومات والبيانات، والتمكين من اتخاذ القرارات، وإقرار الإطار القانوني لحرية تدفق المعلومات، لتتحمل الجامعة مسؤولية قراراتها، ونتائج أعمالها، وتواجه مسؤوليتها أمام المجتمع.

* * *

المراجع العربية:

١. البسام، بسام بن عبدالله (٢٠١٤)، الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية (حالة دراسية). الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ١١، ص ٣- ٢٣.
٢. الحربي، محمد بن أحمد (٢٠١٢). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ١، العدد ٦، تموز.
٣. الخليفة، عبدالعزيز. (٢٠١٤). صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجاً. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد ٤٦، الرياض.
٤. الخازم، محمد عبدالله. (٢٠١١). اختراق البرج العاجي. طوى للثقافة والنشر والإعلام، لندن.
٥. الخازم، محمد عبدالله. (٢٠٠٦). التعليم العالي في الميزان. الدار العربية للطباعة والنشر، الرياض.
٦. الزهراني، خديجة مقبول (٢٠١٢). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٧. السبيعي، فلاح فرج.(٢٠١٢). تأثير أنماط القيادة الإدارية على حوكمة الشركات. دراسة على قطاع شركات التأمين بمدينة الرياض، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٣٦، العدد ٣، ص ١٩١ - ٢٣٧، مصر.
٨. السر، خالد.(٢٠١٣). عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها. ورقة مقدمة لورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم، الجامعة الإسلامية، غزة.
٩. الصانع، نجاة بنت محمد(٢٠٠٧)، قيادة التغيير في الجامعات السعودية في ضوء أنظمة ولوائح التعليم العالي(دراسة تحليلية لأنظمة ولوائح التعليم العالي في المملكة العربية السعودية). ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان: الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية، مدينة الرباط بالمملكة المغربية، ٩ - ١٣ ديسمبر.
١٠. العباس، محمد عبدالله.(٢٠٠٦). حوكمة الجامعات: دراسة تحليلية. بحث مقدم لندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، أبها، جامعة الملك خالد.
١١. العريني، منال(٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٣)، العدد(١٢)، كانون الأول.
١٢. العنقري، عبدالعزيز بن سلطان عبدالرحمن.(٢٠٠٨). تطوير التعليم العالي السعودي على ضوء بعض المستجدات التكنولوجية. المؤتمر القومى

السنوى الخامس عشر - نحو خطة استراتيجية للتعليم الجامعي العربي -
مصر، ص. ٤١٦ - ٤٥٦.

١٣. العيسى، أحمد. (٢٠١١). التعليم العالي في السعودية رحلة البحث عن هوية. دار الساقى، بيروت، لبنان.

١٤. العيسى، إيناس، العقيل، سناء، السبيل، هناء، الجارودي، ماجدة. (٢٠١٤). نماذج ارتباط الكليات الجامعية بالجامعات في بعض الدول: نموذج مقترح للجامعات السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد ١٠، محرم.

١٥. الفراء، ماجد. (٢٠١٣). مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. ورقة مقدمة لورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم، الجامعة الاسلامية، غزة.

١٦. الفقهاء، عصام نجيب (٢٠١٠)، حوكمة الجامعات بتهمة استنزاف الدخل القومي الإجمالي دون تحقيق التميز، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثالث "الجامعات العربية - التحديات والآفاق"، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.

١٧. المفيز، خولة عبدالله. (٢٠١٢). تطبيق المحاسبية في إدارة جامعة الملك سعود- تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

١٨. النودل، علي عبدالله. (٢٠١١). حوكمة أنشطة البحوث العلمية. مؤتمر (الرؤيا المستقبلية للنهوض بالبحث العلمي في الوطن العربي) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الأردن، ص. ٣٤٧ - ٣٨٢.
١٩. باسكرفيل، وآخرون (٢٠١١)، دليل التعليم العالي في المملكة المتحدة والشراكة مع الجامعات في الخارج. وحدة أوروبا والشؤون الدولية للتعليم العالي بالمملكة، سلسلة البحوث.
٢٠. برقعان، أحمد، والقرشي، عبدالله. (٢٠١٢). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، ١٥ - ١٧ ديسمبر، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
٢١. بزواية، عبدالحكيم، سالمي، عبدالجبار. (٢٠١١). جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات. بحث مقدم للملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة.
٢٢. جودة، محفوظ بن أحمد (٢٠٠٨)، إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي. المؤتمر السنوي العام التاسع (الابداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص ١١١ - ١٤٥.
٢٣. حجازي، اعتدال عبدالرحمن (٢٠١٠). إطار تصوري مقترح لزيادة الطاقة الاستيعابية للجامعات السعودية. المؤتمر القومي السنوي السابع عشر - العربي التاسع (التقارب العربي في برامج التعليم الجامعي وقبل

الجامعي)- مصر، ج ٢، القاهرة: مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس وجامعة الدول العربية، ٣٩٨- ٤١٤، مسترجع من <http://search.mandumah.com/record/81041>

٢٤. حلاوة، جمال، وطه، نداء. (٢٠١١). واقع الحوكمة في جامعة القدس، بحث مقدم الى الملتقى الدولي "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية". كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، ١٨- ١٩ مايو، ص ٩.

٢٥. خليفة، فاطمة محمد(٢٠٠٧). الطاقة الاستيعابية للجامعات السعودية في ضوء زيادة الطلب المجتمعي على التعليم الجامعي: رؤية مستقبلية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، المدينة المنورة.

٢٦. خورشيد، معتز، يوسف، محسن. (٢٠٠٩). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. مكتبة الاسكندرية، الإسكندرية.

٢٧. دمنهوري، زهير بن عبدالله(٢٠٠٧)، توجهات التحول إلى الجامعة الحديثة في عصر المعرفة. تجربة جامعة الملك عبدالعزيز، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان: الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية، مدينة الرباط بالمملكة المغربية، ٩- ١٣ ديسمبر.

٢٨. دمنهوري، هند محمد شيخ. (٢٠١٣). أسباب عدم مواءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل السعودي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة - السعودية، مج ٢٧، ع ١، ص ١٦٩ - ٢٢٥.
٢٩. شفيق، محمد. (٢٠١١). مناهج البحث العلمي: الإعداد والتصميم. مركز تطوير الأداء، الطبعة الأولى، القاهرة.
٣٠. ضحاوي، بيومي محمد، المليجي، رضا. (٢٠١١). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر. المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا)، مصر، ص ٤١ - ١١٧.
٣١. عبدالحكيم، فاروق جعفر. (٢٠١١). حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الادارة من خلال المشاركة. العلوم التربوية - مصر، مج ١٩، ع ١، ص ٣١٥ - ٣٢٦.
٣٢. عبد الوهاب، ياسر. (٢٠١١). مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية. مجلة النهضة، مجلد ١٢، العدد ٢، ص ٩١ - ١٢٤، مصر.
٣٣. عزت، أحمد (٢٠٠٩). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. المكتبة العامة لقضايا وإصدارات حقوق الإنسان، القاهرة.

٣٤. عطوة، محمد، السيد علي، فكري.(٢٠١٢). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٧٩، الجزء الثاني، مايو.
٣٥. محمد، حاكم محسن (٢٠٠٨). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية. المؤتمر العربي الثاني(الجامعات العربية تحديات وطموح)، المغرب، ص ٣٢٠ - ٣٢٦.
٣٦. محمد، مديحة فخري.(٢٠١١). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. مستقبل التربية العربية، مجلد ١٨، العدد ٧٣، مصر.
٣٧. محمود، أمين.(٢٠١٠). التعليم العالي والبحث العلمي ومسار التنمية في الوطن العربي. بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثالث "الجامعات العربية - التحديات والآفاق"، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
٣٨. منظمة التعاون والتنمية و البنك الدولي.(٢٠١٠). مراجعات لسياسات التعليم العالي في مصر. سلسلة مراجعات السياسات التعليم الوطنية، الموقع على الانترنت www.oecd.org.
٣٩. موقع جامعة الملك سعود www.ksu.edu.sa
٤٠. 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، مج ٥، ع ٦٢، الأردن، ص ٣٤١ - ٣٧٤.

٤١. نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائح مجلس التعليم العالي، الأمانة العامة، ١٤٢٠هـ.

٤٢. وزارة التعليم العالي (٢٠١٣)، حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات.

المراجع الأجنبية:


1. Abouammoh, A & Smith, L (2013). Higher Education in Saudi Arabia Achievements, Challenges and opportunities, Springer, ISBN-13:978-94-007-6320-3.
2. Burke, J. (2005). Achieving Accountability in higher education: balancing public, Academic, and Market demands. Jossy-bass. National center for public policy and higher education.
3. Carnegie, Garry. (2010). Understanding the ABC of university governance, vol. 69, no. 4, pp 431-441.
4. Chan, Lilian. (2012). Board governance in Canadian universities, Accounting perspectives, vol. 11, no. 1, pp.31-55.
5. Degrauwe, Anton. (2007). International Institute for Educational Planning (IIEP), vol xxv, No3, July-Sep, p11.
6. Fielden, J. (2008). Global trends in university governance, the World Bank, Education working paper series, No9, March.

7. Henke, Mary. (2007). Can academic autonomy survive in the knowledge society? A perspective from Britain, Higher education research & development, Vol 26, Issue 1, March, p87.
8. Holford, J. & Edirisingha, P. (2000). Citizenship and governance education in Europe: A critical review of the literature, school of educational studies, University of Surrey, UK.
9. Key Performance Indicators (KPIS) 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.
10. Khasawneh, Fayez & Mrayyan, Nader. (2006). Governance in higher education sector: the case of Jordan, higher education development forum, Amman.
11. Kim, Terri. (2007). Changing university governance and management in the UK and elsewhere under market conditions: issues of quality assurance and accountability, Brunel University, London.
12. Leach, W. (2008). Shared governance in higher education: Structural and cultural responses to a changing national climate, center for collaborative policy, California state University, Sacramento.



13. OCED& World Bank (2010) www.oced.org.
14. Peter, M, Zarko, Dragsic, Barbara, Kehm. (2013). Transformation of university governance: on the role of university board members, Higher education, vol. 65, pp. 39-58.
15. Salmi, j. (2009), the challenge of establishing world-class universities, World Bank, Washington, D.C.
16. Taylor, Mark. (2013). Shared governance in the modern university, higher education quarterly, vol. 67, No.1, January, pp. 80-94.
17. Trakman, Leon. (2008). Modeling university governance, higher education quarterly, vol. 62, no. ½, January/April. pp. 63-83.
18. Wang, L (2010). Higher Education Governance & University Autonomy in China, Globalization, Societies and Education, Vol 8, Issue 4, pp.477-495.
19. Yang, S. (2003). Academic governance in higher education, Experiences of America, The development and governance of higher education: Comparative perspectives conference, National University of Taiwan.

* * *

- 
- Ministry of Higher Education. (2013). *Hālat al-ta'lim al-'ālī fī al-mamlaka al-'arabiyya al-su'ūdiyya*. General Department of Planning and Statistics, Deputy Ministry for Planning and Information.

* * *

- 'Atwa, M. & 'Ali, F. (2012). Hawkamat al-nizhām al-ta'limī: Madkhal li-tahqīq al-jawda fī al-ta'lim. *Majallat Kulliyat Al-Tarbiya Fi Jāmi'at Al-Mansūra*, (79).
- Muhammad, H. H. (2008). Dhawābit wa āliyyāt al-hawkama fī al-muassasāt al-jāmi'āt. Paper presented at The Second Arab Conference of Arab Universities: Al-Tahadiyyāt Wa Al-Aāfāq Al-Mustaqbaliyya. Rabat, Morocco.
- Muhammad, M. F. (2011). Dirāsa tahlīliyya li-mafhūm al-hawkama al-rashīda wa mutatallabāt tatbīquh fī al-jāmi'āt al-masriyya. *Majallat Mustaqbal Al-Tarbiya Al-'Arabiyya*, 18(73).
- Mahmūd, A. (2010). Al-ta'lim al-'ālī wa al-bahth al-'ilmī wa masār al-tanmiya fī al-watan al-'arabī. Paper presented at The Third Arab Conference of Arab Universities: Al-Tahadiyyāt Wa Al-Aāfāq Al-Mustaqbaliyya. Sharm Al-Sheikh, Egypt.
- OECD & the World Bank. (2010). Murāja'āt li-siyāsāt al-ta'lim al-'ālī fī misr. *Silisilat Murāja'āt Siyāsāt Al-Ta'lim Al-Wataniyya*. Retrieved from www.oecd.org
- King Saud University. Retrieved from www.ksu.edu.sa
- Nāsir-Aldīn, Y. A. (2012). Wāqi' tatbīq al-hawkama fī jāmi'at al-sharq al-awsat min wijhat nazhar a'dhā al-hayatayn al-idādiyya wa al-akādīmiyya al-'āmilīn fihā. *Majallat Ittihād Al-Jāmi'āt Al-'Arabiyya*, 5(62).
- General Secretariat. (2000). *Nizhām majlis al-ta'lim al-'ālī wa al-jāmi'āt wa lawāih majlis al-ta'lim al-'ālī*.

- Damanhūrī, Z. A. (2007). Tawajuhāt al-tahawul ilā al-jami‘a al-hadītha fī ‘asr al-ma‘rifa: Tajrubat jāmi‘at al-malik ‘abdu-‘azīz. Paper presented at The First Arab Conference of Arab Universities: Al-Tahadiyyāt Wa Al-Aāfāq Al-Mustaqbaliyya. Rabat, Morocco.
- Damanhūrī, H. (2013). Asbāb ‘adam muāamat mukhrajāt al-ta‘līm al-‘ālī li-mutatallabāt sūq al-‘amal al-su‘ūdī. *Majallat Jāmi‘at Al-Malik ‘Abdu-‘Aziz: Al-Iqtisād Wa Al-Idāra*, 27(1), 169-225.
- Shafiq, M. (2011). *Manāhij al-bahth al-‘ilmī: Al-i‘dād wa al-tasmīm* (1st ed.). Cairo: Performance Development Center.
- Dhahāwī, B. & Al-Malījī, R. (2011). Dirāsa muqārīna li-nuzhum al-hawkama al-muassasiyya lil-jāmi‘āt fī kul min janūb afrīqiya wa zimbāwī wa imkāniyyat al-ifāda minhā fī misr. Paper presented at The Nineteenth Scientific Conference of The Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration: Education and Human Development in African Countries, Egypt.
- Abdul-Hakīm, F. J. (2011). Hawkamat al-jāmi‘āt: Madkhal li-tatwīr al-idāra min khilāl al-mushāraka. *Majallat Al-‘Ulūm Al-Tarbawiyya*, 19(1), 315-326.
- ‘Abdu-‘Wahāb, Y. (2011). Mabādi' wa āliyyāt al-hawkama wa dawrahā fī tahsīn adā' al-‘amal bil-tatbīq ‘alā al-ghuraf al-sinā'iyya al-masriyya. *Majallat Al-Nahdha*, 12(2), 91-124.
- ‘Ezzat, A. (2009). *Mafhūm hawkamat al-jāmi‘āt wa al-gharadh minhā wa subul tatbīqihā*. Cairo: Al-Maktaba Al-‘Aamma Li-Qadhāyā Wa Isdārāt Huqūq Al-Insān.

- jāmi'āt. Paper presented at The International Forum: The Governance of University.
- Jowdat, M. A. (2008), *Itār muqtarah li-raf' mustawā al-hawkama al-muassasiyya fī al-jāmi'āt al-urduniyya al-khāssa wa al-mudarraja fī sūq 'ammān al-mālī*. Paper presented at The Ninth Arab Annual Conference: *Al-Ibdā' Wa Al-Tajdīd Fī Al-Idāra*, Arab Organization for Administrative Development, Egypt.
 - Hijāzi, I. (2010). *Itār taswīrī muqtarah li-ziyādat al-tāqa al-isti'ābiyya lil-jāmi'āt al-su'ūdiyya*. Paper presented at The Seventeenth Annual National Conference: *Al-Taqrūb Al-'Arabī Fī Barāmij Al-Ta'līm Al-Jāmi'ī Wa Qabl Al-Jāmi'ī*, Center of University Education Development, Ain Shams University and the League of Arab States, Cairo, Egypt. Retrieved from <http://search.mandumah.com/record/81041>
 - Halāwa, J. & Taha, N. (2011). *Wāqi' al-hawkama fī jāmi'at al-quds*. Paper presented at The International Forum: *Al-Ibdā' Wa Al-Taghyīr Al-Tanzhīmī Fī Al-Munazhamāt Al-Hadītha Dirāsāt Wa Tahlīl Tajārub Wataniyya Wa Duwaliyya*, Faculty of Economic Sciences and Management Sciences, University of Saad Dahlab, Blida, Algeria.
 - Khalīfa, F. M. (2007). *Al-tāqa al-isti'ābiyya lil-jāmi'āt al-su'ūdiyya fī dhaw ziyādat al-talab al-mujtama'ī 'alā al-ta'līm al-jāmi'ī*: Ruya mustaqbaliyya (Unpublished master's thesis). Taibah University, Al-Medina Al-Munawara.
 - Khurshīd, M. & Yūsif, M. (2009). *Hawkamat al-jāmi'āt wa ta'zīz qudurāt manzhūmat al-ta'līm al-'ālī wa al-bahth al-'ilmī fī misr*. Alexandria, Egypt: Alexandria Library.

- Al-Farrā, M. (2013). Mafhūm al-hawkama wa subul tatbīqihā fī muassasāt al-ta'lim al-'ālī. Paper presented at The Governance of of High Education Institutions, Higher Education Accreditation Commission, Gaza, Islamic University.
- Al-Faqhā, I. N. (2010). Hawkamat al-jāmi'āt bi-tuhmat istinzāf al-dakhl al-qawmī al-ijmālī dūn tahqīq al-tamayyuz. Paper presented at The Third Arab Conference of Arab Universities: Al-Tahadiyyāt Wa Al-Aāfāq Al-Mustaqbaliyya, Sharm Al-Sheikh, Egypt.
- Al-Mufīz, K. (2012). *Tatbīq al-muhāsaba fī idārat jāmi'at al-malik su'ūd: Tasawwur muqtarah* (Unpublished doctoral dissertation). College of Education, King Saud University, Riyadh.
- Al-Nodal, A. A. (2011). Hawkamat anshitat al-buhūth al-'ilmiyya. Paper presented at Al-Ruyā Al-Mustaqbaliyya Lil-Nuhūdh Bil-Baht Al-'Ilmī Fī Al-Watan Al-'Arabī, The Arab Organization for Administrative Development, Jordan.
- Baskerville, et al. (2011), *The higher education guide in the United Kingdom and the partnership with universities abroad*. Unit of Europe and International Affairs of Higher Education in the Kingdom, Research Periodical.
- Barqa'an, A. & Al-Qurashī, A. (2012). Hawkamat al-jāmi'āt wa dawrahā fī muājahat al-tahaddiyāt. Paper presented at The First International Scientific Conference: 'Awlamat Al-Idāra Fī 'Asr Al-Ma'rifa, Jinan University, Tripoli, Lebanon.
- Bazāwya, A. & Sālmī, A. (2011). Jawdat al-ta'lim al-'ālī fī zhil tahqīq mabādi al-hawkama: Tajrubat al-mamlaka al-muttahida fī hawkamat al-

- Al-Sir, K. (2013). 'Awāiq tatbīq al-hawkama fī muassasāt al-ta'lim al-'ālī wa subul al-taghallub 'alayhā. Paper presented at The Workshop of Hawkama Muassasāt Al-Ta'lim Al-'Aālī, Higher Education Accreditation Commission, Islamic University, Gaza.
- Al-Sāigh, N. M. (2007). Qiyādat al-taghyīr fī al-jāmi'āt al-su'ūdiyya fī dhaw anzhimat wa lawāih al-ta'lim al-'ālī: Dirāsa tahlīliyya li-anzhimat wa lawāih al-ta'lim al-'ālī fī al-mamlaka al-'arabiyya al-su'ūdiyya. Paper presented at The First Arab Conference of Arab Universities: Al-Tahadiyyāt Wa Al-Aāfāq Al-Mustaqbaliyya. Rabat, Morocco.
- Al-'Abbās, M. A. (2006). Hawkamat al-jāmi'āt: Dirāsa tahlīliyya. Paper presented at Nadwat Al-idāra Al-istrātījiyya Fī Muassasāt Al-ta'lim Al-'ālī, King Khalid University, Abha.
- Al-'Urainī, M. (2014). Wāqi' tatbīq al-hawkama min wijhat nazhar a'dhā al-hayatayn al-idādiyya wa al-akādīmiyya al-'āmilīn fī jāmi'at al-imām muhammad bin su'ūd al-islāmiyya. *Al-Majalla Al-Duwaliyya Al-Tarbawiyya Al-Mutakhassisa*, 3(12).
- Al-'Anqarī, A. S. (2008). Tatwīr al-ta'lim al-'ālī al-su'ūdī 'alā dhaw ba'dh al-mustahdathāt al-tuknulūjiyya. Paper presented at The Fifteenth Annual National Conference: Nahwa Khutta Istrātījiyya Lil-ta'lim Al-jāmi'ī Al-'arabī, Egypt.
- Al-'Isa, A. (2011). *Al-ta'lim al-'ālī fī al-su'ūdiyya: Rihlat al-bahth 'an hawiyya*. Beirut, Lebanon: Dār Al-Sāqī.
- Al-'Isa, A. et al. (2014). Namāthij irtibāt al-kulliyāt al-jāmi'iyya bil-jāmi'āt fī ba'dh al-duwal: Namūthaj muqtarah lil-jāmi'āt al-ahliyya al-su'ūdiyya. *Al-Majalla Al-Sū'ūdiyya Lil-Ta'lim Al-'Aālī*, (10).

List of References:

- Al-Bassām, B. A. (2014), Al-hawkama al-rashīda: Al-mamlaka al-‘arabiyya al-su‘ūdiyya (Case Study). *Al-Akādīmiyya Lil-Dirāsāt Al-Ijtīmā‘iyya Wa Al-Insāniyya Qism Al-‘Ulūm Al-Iqtisādiyya Wa Al-Qānūniyya*, (11), 3-23.
- Al-Harbī, M. A. (2012). Darajat al-iltizām bi-mumārasat al-shafāfiyya al-idāriyya ladā al-aqsām al-akādīmiyya fī kulliyat al-tarbiya bi-jāmi‘at al-malik Sū‘ūd. *Al-Majalla Al-Duwaliyya Al-Tarbawiyya Al-Mutakhassisa*, 1(6).
- Al-Khalīfa, A. (2014). Sīgha muqtaraha li-taf‘īl al-sharāka al-mujtama‘iyya lil-jāmi‘āt al-su‘ūdiyya fī dhaw falsafat al-jāmi‘a al-muntija jāmi‘at al-imām muhammad bin su‘ūd al-islāmiyya un-mūthaja. *Majallat Risālat Al-Tarbiya Wa ‘Ilm Al-Nafs*, (46).
- Al-Khāzim, M. A. (2011). *Ikhtirāq al-burj al-‘ājī*. London: Tuwa Lil-Thaqāfa Wa Al-Nashr Wa Al-I‘lām.
- Al-Khāzim, M. A. (2006). *Al-ta‘īm al-‘ālī fī al-mizān*. Riyadh: Al-Dār Al-‘Arabiyya Lil-Tibā‘a Wa Al-Nashr.
- Al-Zahrānī, K. M. (2012). *Wāqi‘ tatbīq al-hawkama al-rashīda fī al-jāmi‘āt al-ahliyya al-su‘ūdiyya wa ‘alāqatuhā bil-ridhā al-wadhīfī wa al-walā al-tanzhīmī li-a‘dhā hayat al-tadrīs fihā* (Unpublished doctoral dissertation). Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education, Umm Al-Qura University.
- Al-Subay‘ī, F. F. (2012). Tathīr anmāt al-qiyāda al-idāriyya ‘alā hawkamāt al-sharikāt: Dirāsa ‘alā qitā‘ sharikāt al-tamūn bi-madīnat al-riyādh. *Al-Majalla Al-Masriyya Lil-Dirāsāt Al-Tijāriyya*, 36(3), 191-237.

Applying Governance in Saudi State Universities:
A Proposal

Dr. Khawla Abdullah Almufeez
Applied Studies and Community Service
King Saud University

Abstract:

This study aims to identify the reality of governance application in Saudi state universities, and the constraints of its application from the perspective of the university board members. In order to achieve the goals of the study, the descriptive approach was used where a questionnaire was designed to collect the required data. The questionnaire consists of two parts; the first part consists of 45 statements distributed over five dimensions (Authorities and administration, Accountability, Autonomy, Transparency, and Participation), while the second part consists of 15 statements to identify the obstacles. The participants in the study were (51), a number which represents (25%) of (204) board members of the following state universities: King Saud University, King Fahad University of Petroleum and Minerals, Um ALQura University, Taibah University, and Hail University.

The findings of the study show that university board members perceived the reality of governance application in public Saudi universities in general to be moderate. The main constraints of governance application are the centralization in Saudi higher education, and the lack of financial and administrative autonomy and academic freedom.