نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية
وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة

د. هيلة بنت عبدالله سليمان الفايز
قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية العلوم الاجتماعية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة

د. هيلة بنت عبدالله سليمان الفايز
قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية العلوم الاجتماعية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية لتقديم نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة؛ ولتحقيق الهدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وأسلوب دلفاي لتحديد أبعاد ومعايير ومؤشرات المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات، وبلغ عدد الخبراء المستجيبين (٤٧) خبيراً أكاديمياً من مختلف الجامعات المحلية والعربية؛ وجاءت أبعاد حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق المنظور الاستراتيجي كالتالي:

- البعد الرقابي وحصل على نسبة اتفاق (١٠٠٪)، وتضمن (٣) معايير و(١٩) مؤشراً.
- البعد الهيكلي والتنظيمي وحصل على نسبة اتفاق (٩٨.٥٪)، وتضمن (٦) معايير و(٣٨) مؤشراً.
- البعد القيمي وحصل على نسبة اتفاق (٩٨٪)، وتضمن (٤) معايير و(٢٥) مؤشراً.

وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لمعايير حوكمة الجامعات السعودية وفق المنظور الاستراتيجي، تضمن مرتكزات وأهداف ومكونات، ومستويات ونطاق التطبيق، وأخيراً متطلبات التطبيق ومراحله وأدواته.

الكلمات المفتاحية (حوكمة، الجامعات السعودية، معايير، مؤشرات، نموذج مقترح).

المقدمة:

تعد الجامعات إحدى البنى الرئيسة لتكوين أفراد المجتمع علمياً، وثقافياً، واجتماعياً، تلبية لاحتياجاتهم وتنمية لقدراتهم وفق التخصصات التي يتطلبها سوق العمل، ولاشك أن هذا الدور الحيوي الذي تقوم به الجامعات يفرض عليها مواكبة التطورات العلمية والتقنية المتسارعة في شتى المجالات بحثاً عن التجديد وتحقيقاً للفاعلية والكفاءة في الأداء.

وفي ظل ازدياد التغييرات والتحديات التي تواجهها الجامعات، وما تفرضه تلك التحديات من أعباء ومسؤوليات تتطلب من الإدارات الجامعية الحراك السريع، والتغيير الشامل في أساليب الإدارة، وتبني مداخل إدارية حديثة تهدف للإصلاح والتطوير، أصبحت الجامعات بحاجة لأساليب متطورة في إدارة ومراقبة ومراجعة الأداء بشكل عام (Fielden, 2008).

ومن أحدث تلك المداخل وأكثرها ارتباطاً بالإصلاح الإداري مدخل الحوكمة؛ الذي يهدف إلى تحسين الفاعلية والكفاءة المؤسسية، وتحقيق الشفافية والعدالة، وتفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبية، والالتزام بالقوانين واللوائح ومعايير السلوك الوظيفي والأخلاقي التي تحكم الأداء الفردي والمؤسسي، فالحوكمة أصبحت معيارًا لجودة المؤسسات التعليمية، ولقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والتزام العاملين بها بالنظم والقوانين والسلوك الأخلاقي(محمد ، ٢٠١٥م، ٢٦٢).

فالحوكمة من المداخل الإدارية الحديثة التي يهدف تطبيقها في الجامعات إحداث تغييرات إيجابية في جميع الإجراءات التي تشمل تطوير الأهداف،

السياسات، التشريعات، القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، ونظم المعلومات، والشراكة (عبد لحكيم، ٢٠١١م، ٣١٨).

مشكلة الدراسة:

تنطلق الحوكمة من حزمة متكاملة من الإجراءات والممارسات التي توفر الاستقرار للمؤسسة أهمها: الشفافية، المساءلة، المحاسبية، العدالة، مراقبة السلوك التنظيمي، وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات (حلاوة وطه، ٢٠١١م، ٨٥).

وقد أكدت خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥- ٢٠١٩م) على أهمية تطبيق الحوكمة وذلك في الهدف (٢٣) الذي ينص على ترسيخ مبادئ المساءلة والشفافية؛ وذلك من خلال عدد من الإجراءات التي نصت عليها الخطة منها تطبيق أحدث المعايير العالمية للحوكمة على مؤسسات الدولة، والسعي لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتوفير جميع المعلومات اللازمة للمواطنين، وتطبيق جميع التعاملات الإلكترونية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٥م، ٢٣).

ويذكر كلاً من أبوكريم والثويني (٢٠١٤م، ٧٠) أن حوكمة الجامعات تمثل مظلة تضم تحتها جملة من المعايير والآليات الحاكمة لأداء كل طرف من الأطراف في المؤسسة التعليمية، من خلال اتخاذ أساليب لقياس الأداء ومحاسبة المسؤولين، كما يضيف أبو النصر (٢٠١٥م، ١٥) أن نجاح تطبيق الحوكمة يتطلب تطبيق المعايير الوطنية، والدولية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة، والنزاهة والشفافية، والمساءلة والمحاسبية.

وبناء على المفهوم المعياري للحوكمة فإن النجاح في تطبيقها يستلزم وجود معايير ومؤشرات قياس ذات جدوى وفاعلية، تمكن الجامعات من مقارنة أدائها الحالي بمستوى الأداء المطلوب، الأمر الذي يمكنها من تشخيص نقاط القوة والضعف في الأداء، ثم وضع الخطط والاجراءات التطويرية والإصلاحية.

وتشير معايير حوكمة الجامعات إلى مستويات الأداء المطلوب تحقيقها، كما أنها تعد أساساً لمقارنة الأداء بمؤشرات المعايير المحددة، وبالتالي فهي تساعد في الحكم على مكونات الإدارة الجامعية بموضوعية (ضحاوي والمليجي، ٢٠١١م، ١٠١)، ويؤكد أبومعيلش (٢٠١٣م، ٣) أن معايير الحوكمة تعمل على تفعيل دور الجامعة في ممارسة الرقابة على الأداء بشكل يحقق العدالة في البيئة الجامعية، والقدرة على مساءلة أصحاب السلطة وصناع القرارات الرئيسة، وذلك للقيام بأداء دورها بالشكل الصحيح.

وقد تناولت العديد من الدراسات المحلية واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية منها دراسة أبوكريم والثويني (٢٠١٤م)، والبراهيم (٢٠١٥م)، والفواز (٢٠١٥م)، وبالحارث (٢٠١٥م)، والبليهي (١٤٣٦هـ)، العريني (١٤٣٦هـ)، والسوادي (١٤٣٦هـ)، والنوشان (١٤٣٧هـ)، والعتيبي (١٤٣٧هـ)، والسديري (١٤٣٧هـ)، وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية لم يصل بعد للمستوى المطلوب، كما أكدت تلك الدراسات على أهمية وضرورة تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم، نظراً لما يحققه ذلك من تطوير وتصحيح لجميع الممارسات والاجراءات السائدة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة وفاعلية المؤسسات التربوية.

ويؤكد شبلي ومنهل (٢٠٠٩م، ٤٣) أن معرفة طبيعة الحوكمة ومحتواها العام يتطلب منظوراً استراتيجياً للحوكمة يتأسس على التصور الشامل لهيكلها وعلاقاتها وإجراءاتها المؤسسية، ويتضمن هذا التصور القوى والعوامل من داخل المؤسسة وخارجها من جانب، والإدارة العليا من جانب آخر. كما أوصى الفرا (٢٠١٣م، ١٠) في دراسته بأهمية وضع معايير للحوكمة ومؤشرات أداء للبيئات العربية بدل الاحتكام للتقييمات الشخصية أو الرجوع للتجارب الأجنبية المختلفة عن بيئتنا.

وانطلاقاً من أهمية الحوكمة كمدخل إداري حديث للإصلاح والتطوير، وأهمية تطبيقه في الجامعات السعودية للوصول بمستويات الأداء فيها للمنافسة الإقليمية والعربية والعالمية، ونظراً لعدم وجود معايير محلية لحوكمة الجامعات السعودية الحكومية من منظور استراتيجي –في حدود علم الباحثة- فقد حُدد الهدف الرئيس لهذه الدراسة ببناء نموذج مقترح لحوكمة الجامعات السعودية يتضمن أبعاد ومعايير ومؤشرات حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق المنظور الاستراتيجي.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما أبعاد المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات الحكومية السعودية؟

٢. ما معايير ومؤشرات حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة؟

٣. ما النموذج المقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد أبعاد المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات الحكومية السعودية.

٢. بناء معايير ومؤشرات حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة.

٣. تصميم النموذج المقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة العلمية والعملية فيما يلي:

- يعتبر موضوع بناء معايير لحوكمة الجامعات الحكومية من الموضوعات الحديثة التي لم تحظ محلياً باهتمام بحثي، فجل الدراسات السابقة سعت لتشخيص واقع تطبيق الحوكمة وتقديم تصورات للتطبيق في حين أن المعايير اللازمة لحوكمة الجامعات السعودية محلياً غير موجودة.

- أهمية موضوع حوكمة الجامعات الحكومية السعودية ودورها في تحقيق الشفافية وتجويد الممارسات للجامعات، مما يؤدي إلى محاربة الممارسات السلبية وتعزيز الممارسات والقيم الإيجابية.

- يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في مساعدة هيئة تقويم التعليم والجهات ذات العلاقة في حوكمة الجامعات الحكومية السعودية، من خلال تزويدهم بالإطار العلمي لمعايير الحوكمة كما تساعد بإذن الله المسؤولين وصناع القرار في الجامعات نفسها على تصحيح المسار والقضاء على مظاهر الخلل.

- من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في بناء نموذج معياري لحوكمة الجامعات الحكومية السعودية يكون مرجعاً للجامعات والجهات الرسمية ذات العلاقة بالحوكمة.

مصطلحات الدراسة:

ورد في هذه الدراسة عدد من المصطلحات فيما يلي المفهوم الاصطلاحي والاجرائي لها:

- **النموذج:** "هو طريقة أو أسلوب لتمثيل عناصر الواقع وبيان ما بينها من علاقات من أجل التبسيط والفهم" (عزازي، ١٤٣٣هـ، ٣٠٨).

- **المعايير:** نموذجٌ متَحَقَّقٌ أو مُتَصَوَّرٌ لما ينبغي أن يكون عليه الشيء، ويستعمل كمرجع للحكم على الأمور حكما قانونياً. (معجم المعاني الجامع: https://goo.gl/OkzHSA)

- **حوكمة الجامعات:** فتعرف على أنها "الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار من خلال الارتكاز على المعايير والقوانين والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة" (الضحاوي والمليجي، ٢٠١١م، ٥٥).

- **حوكمة الجامعات اجرائياً:** وتعرف أنها الممارسات الإدارية المثلى التي ترتكز على عدد من المبادئ والمعايير كالشفافية والمساءلة وحكم القانون والسلوك الأخلاقي، والتمكين والمسؤولية...، والتي يهدف تطبيقها لضبط العمليات ورفع مستوى الفاعلية والكفاءة للجامعات.

- **المنظور الاستراتيجي للحوكمة:** تُعرف بأنها إطار مفاهيمي يتضمن علاقات المشاركة والتعاون بين إدارة المؤسسة، وأصحاب المصالح الآخرين من

خلال عمليات واجراءات رقابية شاملة توجه أهداف الإدارة ونشاطاتها نحو الاحتفاظ بحقوق أصحاب المصالح في ظل معايير النزاهة، والموضوعية، والشفافية (شبلي ومنهل، ٢٠٠٩م، ٤٣).

- **أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة**: وتعرفها الباحثة اجرائياً أنها تضم كلاً من البعد الهيكلي (التنظيمي)، والبعد الرقابي، والبعد القيمي.

- **نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات**: وتعرفه الباحثة اجرائياً أنه أداة قادرة على رصد وقياس وتقييم أداء الجامعات السعودية في جميع أبعاده الاستراتيجية، وتحديد جوانب القصور بالأداء وتمكين القائمين والمسؤولين من وضع خطط للإصلاح والتطوير بناء على نتائج القياس والتقييم.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة في حدودها الموضوعية على تقديم نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق المنظور الاستراتيجي وذلك من خلال تحديد أبعاد المنظور الاستراتيجي، وبناء المعايير والمؤشرات المرتبطة به.

أما الحدود المكانية والزمانية فاقتصرت على الجامعات السعودية الحكومية وذلك خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء الخلفية المفاهيمية للدراسة وتشمل عرضاً لمفهوم حوكمة الجامعات، وأهدافها وأهميتها، ثم المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات، أبعاده ومعاييره ومؤشراته، ثم متطلبات ومراحل تطبيق المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات والمعوقات والتحديات التي تواجهه.

مفهوم الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة ترجمة مختصرة لمصطلح (Governance) الذي ظهر إبان انهيار الاقتصاد العالمي، وبالرغم من أن مضمون المصطلح يعود إلى أوائل القرن التاسع عشر حيث تناولته نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة؛ إلا أن مضمونه لم يتحدد بدقة إلا منذ ما يقارب الثلاثة عقود من الزمن تقريباً، وبسبب حداثة المصطلح وُجدت صعوبة في ترجمته للغة العربية بمصطلح يعكس المضمون الفعلي له، وظهرت مصطلحات كثيرة باللغة العربية دالة عليه مثل (الحاكمية، الإدارة الرشيدة، ...) إلى أن اعتمد مجمع اللغة العربية في مصر الترجمة المرادفة بالمضمون إلى الحوكمة وذلك في (٢٠٠٣م) (الفليتي، ٢٠١٠م، ١٨).

أما المفاهيم الإدارية والقانونية لهذا المصطلح فهي متنوعة ومتباينة ويعود ذلك لعدة أسباب منها عدم الاتفاق على مفهوم محدد للحوكمة بمضامينها ومكوناتها، كما أن المصطلح حديث نسبياً فهو ما زال في مرحلة النمو والتكوين، إضافة إلى أن كثيراً من الكتاب والمفكرين يقدمون مفهوماً ينطلق من زاوية تحليلهم للمصطلح ومكوناته ونظرتهم الفلسفية له.

أما أبرز المفاهيم الاصطلاحية للحوكمة ذات العلاقة بالدراسة الحالية فتتمثل في:

ذكر المجير (Alamgir, 2007) أن الحوكمة تعمل على تنظيم الممارسات، وضبطها بالقوانين، وتطبيق الشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات بطريقة تحفظ حقوق جميع الأفراد والأعضاء.

ويعرف البنك الدولي الحوكمة على أنها: السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعات، بحيث تركز على بنية وهيكل ووظيفة الجامعة ككل، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوارها ومسؤولياتها، وعلاقتها بالمجتمع، ومدى محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي (the world bank, 2008: 2).

ويؤكد (عزت، ٢٠٠٩) أن الحوكمة إطار متكامل من الأركان والمعايير يهدف تبنيها إلى إيجاد مؤسسة تتعزز لديها الشفافية والمساءلة والمحاسبة ويتوازن فيها توزيع المهام والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية المسؤولة قانونياً عن إدارة المؤسسة مع وجود دور لأصحاب المصالح في العملية الادارية.

كما تتضمن الحوكمة تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء مؤسسات التعليم العالي، بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة الجامعة على المصالح الفردية، بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف (السر، ٢٠١٣م، ٤٤).

ويؤكد الفرا (٢٠١٣م، ٢٤) أن الحوكمة تعتبر توجه استراتيجي لترشيد الأسس والمبادئ والممارسات التنظيمية والإدارية لتنمية المنافع من الإمكانيات والموارد، وفق قواعد ومعايير يتم الاتفاق عليها.

أما أبو النصر (٢٠١٥، ٤٦) فيعرف الحوكمة بأنها النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة يُلاحظ أنها تتقاطع في مشتركات عديدة ترتبط بمضامين مفهوم الحوكمة، يمكن تلخيصها كالتالي:

- الحوكمة مدخل إداري لممارسة الضبط والترشيد في إدارة الموارد الداخلية والخارجية للجامعة.
- ترتبط الحوكمة بممارسات الرقابة على الأداء الفردي والمؤسسي في الجامعات.
- تركز الحوكمة على آليات صنع القرار داخل الجامعة، وما يتطلبه ذلك من إفصاح وشفافية.
- يرتكز نجاح الحوكمة على الاندماج والتكامل بين الهياكل التنظيمية الداخلية والمستويات الإدارية المختلفة.
- تركز الحوكمة على تنظيم العلاقة بين جميع فئات المستفيدين داخل الجامعة وخارجها وفي جميع المستويات الإدارية.

واستناداً للمفاهيم السابقة فإن حوكمة الجامعات تعني رصد وقياس وتقييم أداء الجامعات في جميع المجالات بهدف الوقوف على نقاط الضعف والقوة ووضع الخطط والاجراءات الإصلاحية اللازمة وصولاً بالجامعات إلى مستويات قياسية من الأداء.

أهمية وأهداف حوكمة الجامعات:

للحوكمة أهمية كبيرة تنبع من توفر أساس لتنمية وتطوير الأداء المؤسسي دعماً للثقة في جميع أنشطة المؤسسة وممارساتها، وكما تعتبر الحوكمة من العمليات الضرورية لتحسين أداء المؤسسات والتأكيد على سلامة الإجراءات الإدارية فيها، والمحافظة على مصالح جميع الأطراف بها.

وقد زاد الاهتمام بالحوكمة نظراً لما تعانيه المؤسسات التعليمية بوجه عام، من ضعف في مستوى الأداء، وتزايد التوجه نحو المحاسبية العامة للمؤسسات التعليمية، في ظل مجتمع المعرفة وتداعياته وسعياً نحو المزيد من عمليات الإصلاح الإداري (الضحاوي والمليجي، ٢٠١١م، ١٥٧)

ويحدد معيزي وبني عامر (٢٠١٣م، ٥١) أهمية الحوكمة فيما يلي:

- الحاجة إلى الفصل بين إدارة المؤسسة وملكيتها، لضمان عدم تعارض المصالح.
- تساعد الحوكمة في تقليل المخاطر ورفع الأداء، وتزيد من القدرة التنافسية في الخدمات.
- تساهم في القضاء على الفساد والحد من حدوث أزمات.
- تساهم في تحسين الوضع المالي للمؤسسة.

كما تظهر أهداف الحوكمة في الجامعات في توفيرها الهيكل التنظيمي والإطار التشريعي الذي يضمن تحقيق أهداف الجامعة، وتحديد وسائل الوصول لتلك الأهداف، ومراقبة الأداء العام للجامعة الداخلي والخارجي، وقد حدد (مرزوق، ٢٠١٢م، ٨٢) أهداف الحوكمة في إدارة الجامعات فيما يلي:

- تسهم في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة، وتعمل على التأكد من فعالية إدارتها.
- مساعدة الجامعة في تحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة.
- تساعد في الكشف عن أوجه الضعف في الأداء والمخرجات.
- ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها بالجامعات.

- تضمن التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية، والمسؤوليات التشغيلية.
- تجنب الفساد المالي والإداري في الجامعة، وتساعد في تعزيز القدرة التنافسية.
- تضمن الاستثمار الأمثل لجميع موارد الجامعة.
- تضمن حقوق الإداريين والأكاديميين دون تمييز، وتدعم الثقة والمصداقية بينهم.
- تعد الحوكمة نظام إشراف ورقابة ذاتي، يضمن سلامة تطبيق القوانين والتشريعات.

المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات:

يشكل المنظور الاستراتيجي للحوكمة دليل عمل متطور للإدراة الرشيدة، يشمل الزوايا الاستراتيجية للبنية المؤسسية، ويهدف لترسيخ مبادئ الشفافية والرقابة والمسؤولية، كما يعتبر نظام متابعة ورقابة محكمة تؤمن المساءلة المنهجية والعدالة وانسيابية العمل، وفق آليات متطورة تتسق مع مهام وأهداف المؤسسة، كما يضمن المنظور الاستراتيجي للحوكمة معرفة متقدمة بالهياكل التنظيمية والعمليات المبرمجة اللازمة لتوجيه عمل المؤسسات ومراقبتها ومساءلتها (العزاوي، ٢٠١٦م، http://saqrcenter.net/?p=102). ويضيف أبوكريم والثويني (٢٠١٤م) أن الحوكمة توجيه استراتيجي وقائي يعمل على تشخيص المشكلات قبل وقوعها من خلال البحث عن الأسباب ونقاط الضعف ووضع البرامج الوقائية بدلاً من التركيز على ملاحقة الفساد بعد وقوعه (٢٠١٤م، ٦٧). ويمكن وصف المنظور الاستراتيجي للحوكمة بأنه إطار مفاهيمي يتضمن علاقات المشاركة والتعاون بين إدارة المؤسسة،

وأصحاب المصالح الآخرين من خلال عمليات واجراءات رقابية شاملة توجه أهداف الإدارة ونشاطاتها نحو الاحتفاظ بحقوق أصحاب المصالح في ظل معايير النزاهة، والموضوعية، والشفافية (شبلي ومنهل، ٢٠٠٩م، ٤٣).

ويؤكد هلالي (٢٠٠٧م، ١١٣) أن مفهوم الأبعاد الاستراتيجية للحوكمة يرتبط بالآليات والاجراءات التي تضبط ممارسة الحوكمة في جميع أبعادها من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتقويم المستمر للإنجازات. ويتأسس المنظور الاستراتيجي للحوكمة على التصور الشامل لهيكل الحوكمة وعلاقاتها وإجراءاتها داخل المؤسسة، بحيث تتضمن القوى والعوامل المؤثرة داخل المؤسسة وخارجها؛ تساندها مجموعة من التشريعات والقوانين من جانب والثقافة الأخلاقية المبنية على أساس قيم النزاهة والشفافية من جانب آخر (شبلي ومنهل، ٢٠٠٩م، ٤٣). وينظر البعض للبعد الاستراتيجي كأحد الأبعاد الرئيسة للحوكمة، ومن ذلك مايشير له أبو حمام (٢٠٠٩م، ٣٠) ضمن أبعاد الحوكمة؛ حيث يؤكد على أن البعد الاستراتيجي للحوكمة يهدف للتأكد من أن المستويات الإدارية تعمل بطريقة صحيحة وسليمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويساعد في التشجيع على التفكير الاستراتيجي ودراسة العوامل الخارجية وتحديد تأثيرها على المؤسسة.

ويؤكد شبلي ومنهل (٢٠٠٩م، ٤٤- ٥١) إن البنية الهيكلية للجامعة وقيمها الجامعية، ونظمها الرقابية غالبا ما تكون مستجيبة لمتطلبات المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة؛ والذي يتضمن البعد الهيكلي (التنظيمي)، والبعد القيمي (الإنساني)، والبعد الرقابي (آليات الرقابة الشاملة).

ويستخلص مما سبق أن المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات يشير إلى توجه استراتيجي متكامل في تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة وفق آليات محددة ومنضبطة، تكفل تحقيق نتائج قياسية على المدى البعيد، بمعنى أن تطبيقها لايكون مرهوناً بذات الوقت الذي تطبق فيه، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جميع مجالات وأبعاد العمل المؤسسي ويؤدي لتطويره وتجويده.

معايير المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات:

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات تلبية للأزمات التي تمر بها الجامعات، وتتمثل تلك الأزمات في عدم وضوح آليات اتخاذ القرار، وضعف قواعد المساءلة والمحاسبية، وضعف الإفصاح والشفافية عن المعلومات الهامة لجميع فئات المستفيدين، الأمر الذي دفع الخبراء والقانونين لوضع جملة من المعايير والقوانين الحاكمة والتي تعتبر بمثابة أدوات لقياس الحوكمة الرشيدة في الجامعات.

وقد تبنى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) تسعة معايير رئيسة لحوكمة المؤسسات في جميع قطاعات الأعمال العامة والخاصة؛ وقد ذكرها (لفتة، ٢٠١١م، ٥٤٠) كالتالي:

- المشاركة في اتخاذ القرار لجميع الفئات ذات العلاقة ضمن الأطر القانونية.
- حكم القانون وتعني توفير المرجعية القانونية في تنظيم العلاقات وفصل السلطات، وهذا يتطلب وصوح القوانين وشفافيتها وانسجامها بالتطبيق.

- الشفافية وتعني توفير المعلومات الدقيقة، وإتاحة المجال أمام الجميع للاطلاع عليها وتوسيع دائرة المشاركة.

- حسن الاستجابة وتعني قدرة المؤسسات على خدمة الجميع دون استثناء أو تمييز.

- التوافق وتشير للقدرة على التوسط بين المصالح لجميع الفئات.

- المساواة وتعني إعطاء حقوق متكافئة لجميع المستفيدين دون تمييز.

- الفاعلية وتعني تحقيق الأهداف بنتائج مرضية للجميع.

- المحاسبة وتعني وجود نظام متكامل للمساءلة والمحاسبة للأفراد والمسؤولين.

- الرؤية الاستراتيجية التي تهدف لتحسين أوضاع المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها.

وتشير العديد من الأدبيات الإدارية والتربوية إلى أنه يمكن تحقيق حوكمة الجامعات وفق المنظور الاستراتيجي من خلال عدة معايير هي في الواقع انعكاس لمبادئ الحوكمة، ويمكن ذكرها وتلخيصها كالتالي:

- **الشفافية:** ويشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول للمعلومات، وما يقابلها من الإفصاح عنها في الجامعة، والتدفق الحر للمعلومات لجميع المستفيدين، وتتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير والمشاركة (مرزوق، ٢٠١٢م، ٦٩).

- **المشاركة:** وهي إتاحة الفرصة للأفراد والعاملين في المشاركة في وضع السياسات وقواعد العمل في المجالات المختلفة، وإتاحة الفرصة لطلبة الجامعات في أن يكون لهم دور في وضع الخطط والقرارات المرتبطة بهم (Lee

(& Land, 2010: 9)، ولابد أن تبنى تلك المشاركة على أسس تضمن حقوق جميع الأطراف وتكفل وجود برامج ومشاريع فاعلة لتحقيقها، ولضمان ذلك يجب تبني استراتيجية تحقق للجامعة تطلعاتها من خلال تلك الشراكة، من خلال استراتيجيات وسياسات عمل واضحة ومحددة.

- **المساءلة:** وتعني وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسية لمساءلة الأفراد والمسؤولين عن أعمالهم، وترتبط المساءلة ارتباطاً مباشراً بتفعيل القوانين والأنظمة؛ كما أن لها بعدين هما: بعد وظيفي، وبعد استراتيجي (مرزوق، ٢٠١٢م، ٧٠).

- **التمكين:** ويعني تعزيز قدرات الأفراد والجماعات للمشاركة وطرح خيارات معينة، والتي تهدف الى رفع الكفاءة التنظيمية للمؤسسة (عبد الوهاب، ٢٠٠٨، ٩٨).

- **حكم القانون:** ويعني الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح والتشريعات ليساعد على وجود مناخ ديموقراطي، يتسم بالعدل دون تحيز (مرزوق، ٢٠١٢م، ٧٤).

- **اتخاذ القرار:** ويهتم بمدى خضوع عمليات اتخاذ القرارات داخل الجامعة للقواعد والاجراءات الموضوعية والعقلانية، وذلك من خلال تحقيق المبادئ السابقة داخل وخارج الجامعة (حسن، ٢٠٠٨م، ١٥٨).

- **الإدارة المالية:** وتعني وجود ميزانية واضحة ومحددة ومعلنة للجامعة، إضافة لمصادر تمويل بديلة (مرزوق، ٢٠١٢م، ٧٤).

- **الفاعلية:** وتعني قدرة الجامعة على تنفيذ مشاريعها بصورة تستجيب فيها لاحتياجات المستفيدين وتطلعاتهم من خلال إدارة رشيدة لجميع مواردها (لفتة، ٢٠١١م، ٥٤٣).

وقد أضاف جراهام وبلمبتر (Graham & plumptre, 2003) معايير أخرى لحوكمة الجامعات تتمثل في التوجه الاستراتيجي للجامعة، ومستوى الأداء الفردي والمؤسسي، والانصاف والعدالة مع جميع أصحاب المصالح داخل الجامعة وخارجها.

ويشير الهلالي (٢٠٠٧م، ١١٤) إلى أن معايير المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات لابد أن تتضمن المشاركة والشفافية وتحديد المسؤوليات لجميع العاملين من أكاديميين وإداريين وقيادات في جميع المستويات، ونشر قيم المساءلة والمحاسبية من خلال الممارسات والاجراءات التي تتخذها الجامعة، والمساواة في اتخاذ القرار بين جميع فئات المستفيدين، ووجود نسق للحكم الكفء والفعال داخل الجامعة، إضافة إلى دعم القدرات التدبيرية المادية والبشرية للجامعة.

مؤشرات المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات:

يتم حوكمة الجامعات وفق مجموعة من المؤشرات ذات الارتباط المباشر بالمعايير السابقة، بحيث تغطي جميع جوانب المؤسسة الجامعية وعناصرها، كمايلي (Pillay, 2004 :587)، (Mahaja, 2005 :58):

- تطبيق الاجراءات والسياسات التي بدورها توفر التدريب والتوجيه لإدارة الجامعة.
- تطبيق سياسات الجامعة بمستوى مقبول من العدالة والشفافية.

- تتبع الجامعة مجموعة من الاجراءات والتشريعات والقوانين.
- يتم تحديد قوانين الحوكمة الداخلية للجامعة واتاحتها للأفراد العاملين فيها.
- تحدد الجامعة اجراءات إدارة المشاكل ويتم توضيحها لجميع أطراف الجامعة.
- تدرس الجامعة الاتجاهات والقضايا المستجدة والتغيرات التي تحصل في البيئة الجامعية.
- تضم الجامعة في إدارتها الأفراد ذوي الخبرة.
- توضح الجامعة للأفراد الجدد الرؤية والاستراتيجيات الخاصة بها، لتوجههم نحو الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف.
- تعمل الجامعة على تنمية مواردها الذاتية بمختلف الوسائل.
- توفر الجامعة نظم المعلومات اللازمة لدعم القوانين والسياسات.
- يتم اختيار أعضاء الإدارة والقيادين وفق سياسات ومعايير محددة وواضحة.
- تسمح الجامعة للأفراد في اتخاذ القرار مع مجالس الإدارة.
- تقيم الجامعة فاعلية وكفاءة الخدمات التي يقدمها الأكاديميين، والخدمات التي تقدمها.
- تبحث الجامعة بشكل مستمر عن المعلومات وطرق تحقيق التنمية المهنية ورفع مستوى الأداء ضمن السياسات والإجراءات الخاصة بها.
- تمتلك الجامعة نظام تقييم ورقابة شامل لضمان تحقيق رسالتها ورؤيتها بأفضل الأساليب الممكنة وأسرعها.

- تحاول الجامعة إيجاد مدخلات لكل من المشاركين والمساهمين.

كما يؤكد كلاً من (شبلي ومنهل، ٢٠٠٩م)، (Robeiz & Salameh, 2006) **على أهمية العديد من المؤشرات الدالة على تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات، كما يلي:**

- تطبيق الجامعة قوانين وزارة التعليم وأنظمة هيئة الاعتماد بشكل كامل ودقيق دون تحيز.
- يكون للجامعة تعليمات وأنظمة تشمل كل من الأكاديميين والموظفين.
- تكون أدوار مجالس الحوكمة واضحة ضمن أنظمة الجامعة وتشريعاتها.
- يفهم الأكاديميين والطلاب الأدوار المتعلقة بهم، ويشعرون بالأمن الوظيفي.
- تمارس إدارات الجامعة صلاحيتها بشكل سليم وسلس.
- تمتلك الجامعة استراتيجية واضحة محددة الأهداف.
- تعمل الجامعة على جذب الطلاب المتميزين.
- تتبع الجامعة الشفافية والأساليب الديمقراطية في عملياتها الإدارية.
- تضع الجامعة معايير لتقييم الأداء الفردي والمؤسسي والبرامجي فيها.
- تعزيز الجامعة لمبدأ الانتماء للوطن.

كما أكدت العديد من الدراسات السابقة كدراسة دراسة البريدي (٢٠٠٩م)، ودراسة الخطيب وقريط (٢٠١٠م)، ودراسة ناصر الدين(٢٠١٢م)، على وجود مجموعة من المؤشرات التي يتم عن طريقها قياس تطبيق الحوكمة في الجامعات، تتمثل في:

- وجود أساس واضح بالقوانين والتعليمات، لأفضل طرق ممارسة إدارة الجامعة للقيادة الإدارية.

- نسبة مشاركة الأعضاء في صنع القرارات وتحديد مسار عمل الجامعة.

- نسبة وجود تقسيم لأدوار مجلس الإدارة والموظفين في الجامعة.

- وجود لجان تعمل بشكل هرمي تحت الإدارة العليا للجامعة، وتتناول الأعمال التفصيلية.

- الشفافية في الأمور المالية.

متطلبات تطبيق المنظور الاستراتيجي للحوكمة في الجامعات:

يتفق العديد من الخبراء والمفكرين على أن إصلاح الجامعات من خلال تطبيق معايير الحوكمة يستلزم توفر عدداً من الشروط الضرورية (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩م، ١٣٣- ١٣٨) والمتمثلة في:

- المتطلب الاستراتيجي: ويتمثل في وجود رؤية استراتيجية وتوجه استراتيجي للجامعة يتناسب مع إمكاناتها، وإعادة النظر في نمط وأساليب الإدارة الجامعية، واستقلالها مادياً وإدارياً وحصولها على مصادر تمويل جديدة، وعدم الخلط بين الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية.

- المتطلب الأخلاقي: ويعني خلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمل من قواعد أخلاقية وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على جميع المستويات، وتقديم افصاحات موثقة وملائمة في التوقيت المناسب.

- المتطلب الرقابي: من خلال دعم وتفعيل الرقابة على المستوى الداخلي والخارجي للجامعة.

- المتطلب الإشرافي: دعم وتفعيل الدور الإشرافي للقيادات العليا والوسطى، والأطراف ذوي العلاقة والمستفيدين.

وتضيف الباحثة هنا أن من أهم متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات، اعتماد تنظيم هيكلي لمجالس ولجان الحوكمة في الجامعات تحدد صلاحيات ومسؤوليات تلك المجالس ضمن النظام الجديد للجامعات، ويعتمد استقلال تلك المجالس وتعيين مراقبين داخليين وخارجيين فيها، وتقدم التقارير الدورية لعملها للجهات الرقابية العليا ذات العلاقة.

مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:

يحظى موضوع حوكمة الجامعات باهتمام متزايد من قبل الدول المتقدمة، ففي استراليا قامت عدة مشروعات للحوكمة منها مشروع مراجعة إدارة التعليم العالي، الذي أشار إلى أن تطوير نظام التعليم العالي يبدأ من تطوير أهداف وممارسات الإدارة، والمحاسبية والمسؤولية عن الموارد المتاحة لهم (Jan, 2008).

ويذكر كلاً من ضحاوي والمليجي (٢٠١١م، ٦٦) أن عملية تطبيق الحوكمة بالجامعات تمر بعدة مراحل؛ يمكن إيجازها بما يلي:

١. **مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية:** وهي تعد من المراحل الأولية للحوكمة والأكثر أهمية، حيث يتم التمييز بين الحوكمة كثقافة، وكمدخل إداري يتم العمل به، كما يتم توضيح منهجية الحوكمة وطبيعتها، وتحديد الأدوات والوسائل التي سوف تستخدم.

٢. **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** تتطلب حوكمة مؤسسات التعليم العالي وجود بنية أساسية قوية، قادرة على التعامل مع متغيرات ومستجدات البيئة المحيطة.

٣. **مرحلة عمل برنامج قياس للحوكمة:** أي وجود برنامج زمني يحدد فيه المهام والأعمال اللازم تنفيذها، وذلك لتتمكن الجامعة من مراقبة ومتابعة التقدم في تنفيذ المهام، ومعرفة المعوقات والصعوبات التي تعيق عملية التقدم.

٤. **مرحلة تنفيذ برنامج الحوكمة:** وهي المرحلة التي يتم فيها قياس رغبة واستعداد الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة بالجامعة، حيث يتطلب تنفيذ الحوكمة مجموعة من الممارسات كالشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية، والتي يجب دراستها لتحديد نقاط الضعف في تطبيقها ووضح الاجراءات الإصلاحية اللازمة.

٥. **مرحلة المتابعة والتطوير:** يتم فيها التأكد من سلامة التنفيذ، من خلال عمليات الرقابة والإشراف، على عمليات التنفيذ الداخلية والخارجية، والعمليات الإدارية.

معوقات وتحديات تطبيق الحوكمة في الجامعات:

تواجه الجامعات معوقات وتحديات عديدة في تطبيقها للحوكمة تتمثل في القصور في التشريعات المنظمة للجامعة، وضعف المساءلة وتفشي بعض مظاهر الفساد في الإدارة الجامعية (عبد الكريم، ٢٠٠٦م، ٤٤٤)، ويضيف عبدالرؤوف (٢٠٠٧م، ٢٣٣) معوقات أخرى تتمثل في ضعف استقلالية الجامعة، وضعف الحرية الأكاديمية، وعدم وجود وثيقة رسمية تعترف

بحريات أطراف المؤسسة الجامعية، وشعور أعضاء هيئة التدريس بقيود على حرياتهم الأكاديمية.

ويرى خورشيد ويوسف (٢٠٠٩م، ٣٧) أن أهم معوقات حوكمة الجامعات تتمثل في: صعوبة تحقيق اللامركزية واستقلالية الجامعات، وقلة ملاءمة هياكل وظائف الإدارة العليا، والأقسام العلمية للاحتياجات العلمية والبحثية، وضعف استجابة نظم إدارة الوظائف الجامعية للمستجدات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فضلاً عن ضعف قدرتها على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، وضعف قدرة نظم الترقي على تشجيع البحث العلمي، كما ينعكس كل ذلك في الحد من التبادل والتنقل بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، ويؤدي أيضا إلى انحسار التفاعل الفكري والثقافي داخل الجامعة الواحدة، والذي يؤكده الانخفاض الواضح في دعم عملية التبادل والتفاعل مع الجامعات العربية والأجنبية، وقلة إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في المشاركة الفاعلة في إدارة الجامعة ومتابعة الأداء، وكذلك ضعف وجود آلية لتقييم أداء الجامعات وضمان جودة أدائها.

ويحدد ليتش (Leach, 2008: 6) بعض المعوقات التي قد تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات ومنها: ضعف العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، وسيادة ثقافة مقاومة التغيير، وجمود الثقافة المؤسسية في بعض الجامعات، وتزايد المطالب الخارجية التي تفرضها متغيرات العصر الحالي وطبيعته الديناميكية.

الدراسات السابقة:

في هذا الجزء سيتم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة الموضوعية بالدراسة الحالية، والتي بلغ عددها (٢٥) دراسة ورسالة علمية وبحث، تم عرضها وفق التسلسل التاريخي بدءً بالأقدم وانتهاء بالأحدث، في محاولة لتحديد المحاور العامة التي استهدفتها الدراسات السابقة، واستخلاصاً لأهم النقاط المشتركة بينها وبين الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض للدراسات وفق محور ارتباطها بالدراسة الحالية:

هدفت دراسة كيم (Kim, 2007) إلى تحليل الهيكل التنظيمي والحوكمي للجامعات الأوروبية، وتحديد إطار العمل القائم على التنبؤ بالسمات الرئيسة في المؤسسة، وقد وضعت الدراسة عدة سمات كانت محلاً للبحث والتحليل، منها: نموذج الحوكمة والهيكل التنظيمي، وطبقت الدراسة على سبع وعشرين مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في سبع دول أوروبية، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن الحوكمة هامة لزيادة القدرة على العمل، وأن الجامعات التي ليس لديها استقلالية كاملة لن تكون لديها قدرة كافية على العمل. وسعت دراسة شبلي ومنهل (٢٠٠٩م) لبناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة، وقياس مستوى أدائه في الجامعات العراقية للسيطرة على الفساد ومعالجة مظاهره، وتوصلت الدراسة لإمكانية بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وتطبيقه على الجامعات، كما أشارت الدراسة لافتقار الجامعات لمتطلبات تطبيق الحوكمة. أما دراسة مرعي (٢٠٠٩م) فهدفت إلى التعرف على مفهوم الحوكمة في العالم العربي، وكذلك الحوكمة الأكاديمية، ومحدداتها، وعناصر نجاحها في الجامعات

المتقدمة ؛ وقد توصلت لعدة نتائج أهمها : أنه يتوجب على الجامعات تحديد أنظمة العمل الخاصة بها ، وآليات تطبيق معايير الحوكمة ، حتى يتسنى لها قياس مستوى أدائها ، كما أن التخطيط الاستراتيجي السليم يقود إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة ، ولتحسين الأداء الجامعي يتوجب على الجامعات إعادة الهيكلة الإدارية ، واستثمار نظم المراسلات الالكترونية بما يتناسب مع معايير الحوكمة.

في حين حاولت دراسة علي (Ali, 2010) البحث في الأبعاد المؤثرة في الحوكمة والتي تضمنت ستة أبعاد تمثلت في : الانتخاب ، والمحاسبية ، والقواعد القانونية ، والجودة ، والاستقرار السياسي ، والرقابة على الفساد ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى العلاقة القوية بين الحوكمة وبعض الأبعاد التي تم تحديدها ، وإلى أن الفساد يثبط الهمة والمنافسة والتجديد والكفاءة والإنتاجية ومعدل النمو. وكما أشارت الدراسة إلى التأثير السلبي لفقدان المحاسبية ، والقواعد القانونية ، وترتيبات الجودة ، والحكم غير الفعال على التعليم العالي ، وتأثير ذلك على مستوى الطلبة ، واقترحت الدراسة نظاما للحوكمة يتسم بفرص متعددة من أجل زيادة الانتخاب ، والمحاسبية العادلة ، وأوصت بضرورة الرقابة الفاعلة على كل من الأفراد والمؤسسات.

أما دراسة لي (Lee, 2010) فهدفت إلى عرض بعض الاتجاهات والقضايا المتعلقة بحوكمة الجامعات في تايوان ، وكذلك وصف الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكيفية إفادة الجامعات التايوانية من الأمريكية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة في جامعات تايوان تقاوم الاتجاه نحو التوازن ، بين الديمقراطية والفاعلية ، وأشارت إلى أن نظام حوكمة الجامعات في تايوان

يحتاج إلى تعلم وتطبيق الهيكل الحالي للحوكمة الأحادية، ولتحقيق ذلك فإن جامعات تايوان تحتاج إلى تغييرات تشريعية عدة.

وأوضحت دراسة موك (Mok,2010) حول الجامعات في سنغافورة وماليزيا ومدى تطبيقها للحاكمية، كيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحاكمية وأثرها في التغييرات التي حدثت على الحياة الجامعية، وبيّنت أنه مع أن الإدارة العليا لهذه الجامعات أعطيت بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، إلا أن معظم الأكاديميين لم يشعروا باختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحاكمية في جامعاتهم، وعلى الرغم من هذه الحقيقة إلا أن سنغافورة وماليزيا حاولتا تبني أفكار وممارسات مستقلة لتمويل حاكمية الجامعات، لأن الأكاديميين يرون أن الدولة لم تزل غير قادرة على مراقبة الجامعات والتعليم العالي.

وأجرى وانج (Wang,2010) دراسة حول" حاكمية التعليم العالي واستقلالية الجامعة في الصين هدفت إلى دراسة نظام الحكم الذاتي للجامعة (استقلاليتها)، واستقصت الدراسة استقلالية الجامعة من خلال دراسة القواعد والأقسام التنظيمية وعلاقتها بالدولة، وقد تمت مناقشة تحول هوية الجامعة وأثرها على استقلالية الجامعة، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحاكمية بمبادئها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة) أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بالجامعة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي.

أما دراسة حلاوة وطه (٢٠١١م) فهدفت لتشخيص واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس، وأظهرت نتائجها أن الحوكمة في جامعة القدس ليست

مطبقة بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة عالمياً، كما أن معظم القرارات ارتجالية، بالرغم من وجود دليل صادر عن شؤون الموظفين يتضمن أنظمة وقوانين الجامعة وحوكمتها، كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية له الأثر الأكبر في ضعف القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين.

وبحثت دراسة ناصر الدين (٢٠١٢م) في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، وتوصلت إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط مرتفع بشكل عام، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة للحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحاكمية، لتقديم الدعم المناسب لهم.

وهدفت دراسة عطوة وعلي (٢٠١٢م) إلى الكشف عن إسهامات تطبيقات الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وتحقيق جودتها، وأوصت الدراسة بعمل برامج توعية داخل المؤسسات التعليمية لتوضيح مفهوم الحوكمة وآليات تطبيقاتها، وكيفية التغلب على تحديات التطبيق، كما تتطلب أعمال الحوكمة توفر التنظيم الإداري والمهني المتكامل، وأوصت بإعادة هندسة المنظومة الإدارية لتوفير كوادر جديدة وتبني سياسة أكثر موضوعية في اختيار القيادات الإدارية عوضًا عن الأساليب المتبعة حالياً والتي أفرزت الكثير من النتائج السلبية.

أما دراسة أبو معيلش (٢٠١٣م) فقد هدفت إلى الكشف عن أثر الحاكمية المؤسسية في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة لوجود أثر للحاكمية المؤسسية في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية، كما أوصت بضرورة العمل على تعزيز مبادئ الحاكمية التي

تُعنى بمساءلة مجالس الجامعات بشكل عام ومجلس القسم بشكل خاص بشأن الأمور التي تتعلق بتنفيذ القرارات الأكاديمية.

أما دراسة الجمال (٢٠١٤م) فهدفت إلى تناول خبرات جامعتي ماسترخت وفيينا في مجال حوكمة الجامعات، وذلك من خلال توضيح الأسس النظرية لحوكمة الجامعات، والتعرف على ملامح وأسس الحوكمة في جامعتي المقارنة، ومن ثم تقديم اجراءات مقترحة لتفعيل الحوكمة بالجامعات المصرية في ضوء خبرات جامعتي المقارنة وبما يتناسب مع ظروف المجتمع المصري وأوضاعه الثقافية، وتوصلت الدراسة لوضع آليات للحوكمة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية وأكدت على ضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة المتمثلة في الشفافية والمساءلة والمحاسبية.

أما دراسة العريني (١٤٣٦هـ) فهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، وبناءً على النتائج السابقة قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، وأهمها: إصدار لوائح وتشريعات لمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات، والمجالس داخل الجامعة بالعمل بها، وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة، لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها.

وهدفت دراسة أبوكريم والثويني (٢٠١٤م) للتعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية بجامعتي حائل والملك سعود، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الحوكمة متوسطة وأوصت بإلزام جميع الجامعات

السعودية بتطبيق مبادئ الحوكمة. أما دراسة الشمري (٢٠١٥م) فسعت لتقديم نموذج مقترح لتطبيق الحوكمة الأكاديمية في الجامعات الأهلية، وتوصلت الدراسة إلى أبعاد الحوكمة لكل وظيفة للجامعة وهي المساءلة، والشفافية والمشاركة، والنزاهة، كما أكدت الدراسة على متطلبات تطبيق الحوكمة والتي تشمل ضرورة وجود قيادات حازمة، وتوفر أنظمة ولوائح.

في حين هدفت دراسة البراهيم (٢٠١٥م) إلى التعرف على واقع الحوكمة وتحدياتها في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية بالوزارة، وتحديد مؤشرات الأداء التي يمكن استخدامها لاكتشاف وتقييم الأداء في وزارة التربية والتعليم في المملكة، وتقديم مجموعة من الحلول الممكنة لتحسين مستو الأداء بوزارة التربية والتعليم، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن من التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة غياب المعايير في اختيار القيادات الإدارية.

أما دراسة الفواز (٢٠١٥م) فهدفت للتعرف على واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وأهمية تطبيقها ومتطلبات تطبيق الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة، أما أهمية تطبيقها فكانت بدرجة كبيرة جداً، كما جاءت درجة متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيد ومعوقاتها درجة كبيرة.

وسعت دراسة مصباح (٢٠١٥م) للتعرف إلى واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك، وتضمن نظام الحوكمة أربع مجالات تتمثل في القوانين والأنظمة، والمحاسبة والمساءلة،

والشفافية والإفصاح، وحقوق جميع الأطراف المستفيدة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية بدرجة كبيرة، في حين كانت درجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة وضع قوانين وأنظمة ملزمة لتطبيق نظم الحوكمة، وتعديل طريقة التخطيط الاستراتيجي للجامعة، والعمل على تعزيز الرقابة على منظومة العمل الجامعي.

أما دراسة السوادي (١٤٣٦هـ) فهدفت إلى تقديم تصور مقترح للحوكمة الرشيدة من خلال التعرف على واقع ومعوقات تطبيقها في الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من خلال مجالات (الإفصاح والشفافية، الرقابة المساءلة الإدارية، المشاركة في صنع القرار، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، وكفاءة وفعالية الاتصال) ضعيفة، وأن المعوقات التي تواجه تطبيقها عالية، وأوصت الدراسة بالعمل على إنشاء مركز للحوكمة في الجامعات لتقديم الاستشارات في مجال الحوكمة، وإعداد الدراسات وبناء مؤشرات إرشادية عن الجامعات لقياس تطبيق مبادئ الحوكمة.

وهدفت دراسة السديري (١٤٣٧هـ) للتعرف على واقع ومعوقات تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية، وتمثلت أبرز النتائج في أن واقع تطبيق الحوكمة في إدارات الجامعات السعودية متحقق بدرجة متوسطة، وأن أهمية تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات كانت كبيرة، وأن المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة متوسطة، وأوصت الدراسة بتحديد الصفات والخبرات الواجب توافرها فيمن يتقدم لشغل منصب قيادي بالجامعة وفقا لمعايير

واضحة ومحدودة، بالإضافة إلى إشراك كافة الأطراف المستفيدة وأصحاب المصالح في القرارات التي تُتخذ بالجامعة.

أما دراسة النوشان (١٤٣٧هـ) فهدفت للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والكشف عن المعوقات التي تواجه الجامعات في تطبيق الحوكمة، وتقديم مقترحات تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في الجامعات، وذلك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب مجالات الحوكمة حسب ممارستها كالتالي: المساءلة، الشفافية، المشاركة، كما توصلت الدراسة لوجود معوقات بدرجة متوسطة تواجه تطبيق الحوكمة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استقراء الدراسات السابقة وتحليلها بهدف تحديد محاور تقاطعها مع الدراسة الحالية، وما يمكن أن تضيفه من خلفية علمية ونموذج تشخيصي لتطبيق الحوكمة في الجامعات ومنطلقات تطويره وتقنينه، وأسسه ومقوماته؛ توصلت الباحثة إلى عدد من النقاط أهمها:

- هدفت الدراسات الأجنبية إلى تحديد الأبعاد المؤثرة في تطبيق الحوكمة، وعرض أبرز الاتجاهات الحديثة التي تطبقها الجامعات العالمية في الحوكمة؛ كما أكدت بعض الدراسات الأجنبية على أهمية وجود معايير للحوكمة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الحوكمة، والاهتمام بالبعد الهيكلي للحوكمة.

- هدفت الدراسات العربية إلى تشخيص واقع الحوكمة في الجامعات العربية، وبيان أهمية الحوكمة في ضمان جودة تلك الجامعات وكفاءتها، كما أشارت تلك الدراسات للعديد من المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات العربية.

- هدفت الدراسات المحلية إلى تشخيص واقع تطبيق الحوكمة وتحدياتها في المؤسسات التربوية بالمملكة (جامعات، إدارات تعليم)، كما سعت بعض الدراسات للكشف عن أهمية الحوكمة في تطوير أداء القيادات ومنسوبي المؤسسات التربوية، في حين قدمت بعض الدراسات المحلية نماذج وتصورات مقترحة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية.

- يُلاحظ أن بعض الدراسات السابقة أكدت على أهمية المعيارية في تطبيق الحوكمة وأبعادها، لكن وفي حدود علم الباحثة لم تجد دراسة واحدة محلية أو عربية أو جنبية قامت بوضع معايير لتطبيق الحوكمة في الجامعات.

- أشارت بعض الدراسات إلى أهمية البعد التنظيمي والهيكلي في الحوكمة، كذلك إلى أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي في الحوكمة، مما يؤكد على أهمية المنظور الاستراتيجي لتطبيق الحوكمة.

- أشارت دراسة واحدة فقط وهي دراسة شبلي ومنهل (٢٠٠٩م) إلى أهمية المنظور الاستراتيجي في حوكمة الجامعات.

- تضيف الدراسة الحالية للدراسات السابقة بعداً جديداً من خلال بناء معايير ومؤشرات لحوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق المنظور الاستراتيجي للحوكمة؛ الأمر الذي انفردت به الدراسة الحالية، كما انفردت

هذه الدراسة أيضاً بالنسبة للدراسات السابقة في استخدام أسلوب دلفاي، باستثناء دراسة الشمري (٢٠١٥م) التي استخدمت أسلوب دلفاي أيضاً.

منهجية الدراسة واجراءاتها:

منهج الدراسة: تحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها اُستخدم المنهج الوصفي، في وصف مشكلة الدراسة ومسح الدراسات السابقة وتحليلها وصولاً إلى تحديد أولي لمحتوى أداة الدراسة، كما استخدمت الدراسة أيضاً أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب دلفاي وذلك للوصول إلى تحديد وتقنين أبعاد ومعايير ومؤشرات حوكمة الجامعات وفق المنظور الاستراتيجي.

مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من خبراء في الإدارة التربوية والإدارة العامة، ونظراً لكون هذا المجتمع لايمكن حصره وتحديده بصورة دقيقة، لذا فإن الدراسة الحالية سوف تستخدم أسلوب العينات الغير عشوائية من خلال تطبيق العينة القصدية، وقد شارك في جولات دلفاي في هذه الدراسة عدد (٤٧) خبيراً، منهم (٢٤) خبيراً في الجولة الأولى، و(٢٣) خبيراً في الجولة الثانية من جولات دلفاي.

أداة الدراسة: بعد مراجعة أدب المجال والدراسات السابقة والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة، قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة وذلك للإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني، وقد تكونت الأداة من أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة وبلغ عددها ثلاثة أبعاد، وتضمن كل بعد عدداً من المعايير الرئيسة والمؤشرات الفرعية كالتالي:

- البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة ويضم (٦) معايير و(٣٨) مؤشراً.

- البعد الرقابي للحوكمة ويضم (٣) معايير و(١٩) مؤشراً.
- البعد القيمي للحوكمة ويضم (٤) معايير و(٢٥) مؤشراً.

واستخدمت الأداة مقياس لابارمتري لاستجابة الخبراء عن أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة، ومعايير ومؤشرات كل بعد وذلك وفق التسلسل التالي: (العبارة صالحة، تحتاج تعديل، تحذف) وتم حساب نسبة موافقة الخبراء على العبارات في حال كانت صالحة أو معدلة، وذلك لحساب الوزن النسبي لاتفاق الخبراء وفق المعادلة التالية:

الوزن النسبي للعبارة= مجموع الاستجابات (فئة صالحة) + مجموع الاستجابات للعبارات المعدلة(÷) العدد الكلي للمستجيبين لكل عبارة X ١٠٠

صدق أداة الدراسة: تم الحصول على الصدق الخارجي لأداة الدراسة من خلال عرض الأداة على مجموعة من الخبراء والأكاديميين وصل عددهم لـ (ثلاثة عشر محكماً)، وذلك للحكم على أداة الدراسة وتصويبها من خلال المعايير التالية: (جودة بناء البعد/ المعيار/ المؤشر، أهميته، دلالة ارتباطه بالحوكمة) وفي ضوء ملاحظاتهم تم تعديل أداة الدراسة في صورتها النهائية.

اجراءات الدراسة: بعد الحصول على استجابات الخبراء من خلال الجولة الأولى وعددهم (٢٤) خبيراً، قامت الباحثة باستخراج نسبة توافق رأي الخبراء حيال أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة ومعايير كل بعد ومؤشراته، وتم عرضها على الخبراء في الجولة الثانية وبلغ عدد المستجيبين في الجولة الثانية (٢٣) خبيراً، ثم تمت معالجة البيانات وحساب نسبة الاتفاق في الجولة الثانية، ونظراً لتقارب نسبة الاتفاق في نتائج الجولتين، تم استخراج متوسط نسبة

الاتفاق، واعتمدت الدراسة المحك المعياري لنسبة الاتفاق المقبولة للعبارات المتضمنة في النموذج (٨٠٪) وأعلى، وذلك نظراً لتقارب رأي الخبراء حيال أبعاد ومعايير ومؤشرات الحوكمة مما يشير إلى حصولها على درجات اتفاق مرتفعة نسبياً.

بعد الانتهاء من استجابة الخبراء تم بناء النموذج المقترح بناء على نتائج الدراسة في شقها النظري والميداني، وتم تحديد مرتكزات بناء النموذج وأهدافه ومكوناته، ومستويات ونطاق ومتطلبات تطبيقه، كما تم تحديد مراحل التطبيق وأدواته، وبعد بناء النموذج تم عرضه على عدد من المحكمين والخبراء بلغ (٥) خبراء وتم التعديل في ضوء توجيهاتهم وملاحظاتهم ليظهر النموذج بالصورة النهائية.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

السؤال الأول: ما أبعاد المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات الحكومية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب متوسط نسبة اتفاق الخبراء في الجولتين حيال أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة في أداة دلفاي، وجاءت النتائج كما في الجدول (١) كالتالي:

جدول (١) متوسط نسبة اتفاق الخبراء حيال أبعاد حوكمة الجامعات السعودية وفق المنظور الاستراتيجي

الأبعاد	مجمل الاستجابات	نسبة اتفاق الخبراء في الجولات		متوسط الاتفاق
		الأولى	الثانية	
أولاً: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة.	٤٧	٩٨٪	٩٩٪	٩٨,٥٪
ثانياً: البعد الرقابي للحوكمة.	٤٧	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
ثالثاً: البعد القيمي للحوكمة.	٤٧	٩٨٪	٩٨٪	٩٨٪
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على أبعاد الحوكمة وفق المنظور الاستراتيجي ٩٨,٨٪				

يلاحظ من الجدول (١) أن المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على أبعاد حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق المنظور الاستراتيجي بلغ (٩٨,٨) وهي نسبة اتفاق مرتفعة جداً مقارنة بنسبة المحك المعياري الأدنى المحدد لقبول نسبة اتفاق الخبراء وهو نسبة (٨٠٪)، وقد جاء البعد الرقابي للحوكمة بالترتيب الأول حيث حصل على نسبة اتفاق تامة من الخبراء (١٠٠٪) يليه البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة بنسبة اتفاق (٩٨,٥٪) ثم البعد القيمي بنسبة اتفاق (٩٨٪)، وتمثل هذه النتائج نسب اتفاق مرتفعة جداً بين الخبراء، مما يشير لأهمية أبعاد الحوكمة وفق المنظور الاستراتيجي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شبلي ومنهل (٢٠٠٩م) التي أكدت على أهمية أبعاد حوكمة الجامعات وفق المنظور الاستراتيجي، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كيم (Kim,2007) التي أكدت على أهمية البعد الهيكلي والتنظيمي ضمن أبعاد حوكمة مؤسسات التعليم العالي.

كما يتضح من الجدول (١) أن البعد الرقابي حاز على نسبة اتفاق تامة بين الخبراء، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج جميع الدراسات السابقة التي أكدت

على أن البعد الرقابي هو البعد الرئيس لحوكمة الجامعات، في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج جميع الدراسات السابقة التي أشارت لأبعاد الحوكمة بصورة مختلطة دون تقسيم أو تصنيف باستثناء دراسة شبلي ومنهل التي تتفق مع هذه الدراسة في تصنيف أبعاد حوكمة الجامعات وفق المنظور الاستراتيجي.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تؤكد على أهمية شمولية الحوكمة لجميع مجالات العمل المؤسسي، فاقتصارها على مجالات دون أخرى لن يعطي نفس النتائج بل ربما تبقى المعوقات والتحديات قائمة، فأبعاد الحوكمة شاملة للأداء الفردي والمؤسسي بتوازن وشمول وعمق وتكامل، كما أن هذا الفهم الشمولي لأبعاد الحوكمة يعتبر أحد أهم مقومات نجاح تطبيقها في الجامعات.

السؤال الثاني: ما معايير ومؤشرات حوكمة الجامعات السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب متوسط نسبة اتفاق الخبراء في الجولتين حيال معايير ومؤشرات أبعاد الحوكمة وفق المنظور الاستراتيجي في أداة دلفاي، وبعد استبعاد العبارات التي حازت على متوسط نسبة اتفاق أقل من (٨٠٪) وجاءت النتائج كما في الجداول (٢، ٣، ٤) كالتالي:

أولاً: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة وفق المنظور الاستراتيجي:

جدول (٢) متوسط نسبة اتفاق الخبراء حيال معايير ومؤشرات البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة وفق المنظور الاستراتيجي

م	المعايير المؤشرات	مجمل الاستجابات	نسبة اتفاق الخبراء في الجولات		متوسط الاتفاق
			الأولى ٢٤خبير	الثانية ٢٣ خبير	
المعيار الأول: القوانين والأنظمة:		٤٧	٪٩٩	٪٩٩	٪٩٩
١	توفر اللوائح والأنظمة والقوانين.	٤٧	٪٩٦	٪٩٨	٪٩٧
٢	وجود أدلة إرشادية لإجراءات سير العمل.	٤٧	٪٩٥	٪٩٦	٪٩٥.٥
٣	توفر اجراءات وأدوات واضحة ودقيقة لتقويم الأداء.	٤٧	٪٩٧	٪٩٨	٪٩٧.٥
٤	توفر الجامعة نظام تقييم ورقابة شامل لجميع الممارسات.	٤٧	٪٩٤	٪٩٣	٪٩٣.٥
٥	تطبيق أنظمة ولوائح وزارة التعليم بصورة سليمة.	٤٧	٪٨٧	٪٨٦	٪٨٦.٥
٦	تطبق الجامعة معايير هيئة تقويم التعليم للاعتماد الأكاديمي.	٤٧	٪٨٨	٪٩٠	٪٨٩
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على معيار القوانين والأنظمة ومؤشراته ضمن البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة ٪٩٤					
المعيار الثاني: اتخاذ القرار:		٤٧	٪٩٨	٪٩٩	٪٩٨.٥
١	وجود فرص حقيقة لمشاركة المستفيدين في صنع القرار.	٤٧	٪٩٥	٪٩٦	٪٩٥.٥
٢	تعلن القرارات المتخذة لجميع المستفيدين داخل الجامعة وخارجها.	٤٧	٪٩٣	٪٩٧	٪٩٥
٣	وجود مبررات موضوعية لاتخاذ القرارات المفاجئة.	٤٧	٪٩١	٪٩٤	٪٩٢.٥
٤	توفر الجامعة نظم المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار.	٤٧	٪٨٨	٪٩٣	٪٩٢.٥
٥	وجود لجان استشارية للمشاركة في صنع القرار.	٤٧	٪٨٦	٪٨٤	٪٨٥

م	المعايير المؤشرات	مجمل الاستجابات	نسبة اتفاق الخبراء في الجولات		متوسط الاتفاق
			الأولى ٢٤خبير	الثانية ٢٣ خبير	
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على معيار اتخاذ القرار ومؤشراته ضمن البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة ٩٣,٢٪					
	المعيار الثالث: الإدارة المالية:	٤٧	٩٧٪	٩٩٪	٩٨٪
١	وجود إجراءات تنظيمية تحقق الاستقلالية والحماية للتقارير المالية.	٤٧	٨٩٪	٩٣٪	٩١٪
٢	توضيح أبواب الإنفاق ومصادر الإيرادات لجميع المستفيدين.	٤٧	٨٨٪	٩٤٪	٩١٪
٣	اعتماد اجراءات واضحة لآليات صرف الحوافز والمكافآت والبدلات.	٤٧	٩٦٪	٩٧٪	٩٦,٥٪
٤	إصدار التقارير والقوائم المالية وإعلانها.	٤٧	٩٤٪	٩٢٪	٩٣٪
٥	تنمية الجامعة لمواردها الذاتية بوسائل متعددة.	٤٧	٨٦٪	٨٧٪	٨٦,٥٪
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على معيار الإدارة المالية ومؤشراته ضمن البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة ٩٢,٦٧٪					
	المعيار الرابع: التمكين:	٤٧	٩٤٪	٩٦٪	٩٥٪
١	وجود وصف وظيفي محدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات لجميع المستويات الإدارية.	٤٧	٩٨٪	١٠٠٪	٩٩٪
٢	يوجد بالجامعة نظام لتعاقب القيادات الإدارية والأكاديمية.	٤٧	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
٣	تتبنى الجامعة برامج تدريبية لتمكين القيادات في جميع المستويات.	٤٧	٩٦٪	٩٨٪	٩٧٪
٤	وجود سياسة واضحة لتفويض الصلاحيات كتابياً.	٤٧	٨٨٪	٩٠٪	٨٩٪
٥	ممارسة إدارات الجامعة لصلاحيتها دون معوقات.	٤٧	٨٦٪	٨٤٪	٨٥٪
٦	تضم الجامعة في إداراتها ومجالسها العلمية الأفراد ذوي الخبرة.	٤٧	٩٤٪	٩٣٪	٩٣,٥٪

م	المعايير المؤشرات	مجمل الاستجابات	نسبة اتفاق الخبراء في الجولات		متوسط الاتفاق
			الأولى ٢٤خبير	الثانية ٢٣ خبير	
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على معيار التمكين ومؤشراته ضمن البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة ٩٤,٠٧٪					
	المعيار الخامس: الفاعلية والكفاءة:	٤٧	٪٩٧	٪٩٩	٪٩٨
١	وجود استراتيجية واضحة ومعلنة للجامعة.	٤٧	٪٩٨	٪٩٩	٪٩٨,٥
٢	وضوح ومرونة الهياكل التنظيمية لجميع الإدارات والوحدات.	٤٧	٪٩٢	٪٩٠	٪٩١
٣	تحقق الجامعة أهدافها بكفاءة عالية.	٤٧	٪٨٨	٪٨٦	٪٨٧
٤	توفر الجامعة تنمية مهنية لأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية.	٤٧	٪٩٤	٪٩٨	٪٩٦
٥	تستثمر الجامعة إمكاناتها المادية والبشرية وفق آليات محددة ومعلنة.	٤٧	٪٩٥	٪٩٤	٪٩٤,٥
٦	اتباع الجامعة الأساليب الديمقراطية في العمليات الإدارية.	٤٧	٪٩٢	٪٩٤	٪٩٣
٧	أتمتة جميع الوظائف والأنشطة بالجامعة.	٤٧	٪٨٥	٪٨٦	٪٨٥,٥
٨	حفظ المعلومات والسجلات وسهولة عرضها واسترجاعها.	٤٧	٪٩٤	٪٩٤	٪٩٤
٩	وجود معايير لتقييم أداء الإداريين والأكاديميين.	٤٧	٪٩٢	٪٩٣	٪٩٢,٥
١٠	التدفق الحر للمعلومات وفق المبادئ والأسس القانونية.	٤٧	٪٩٥	٪٩٧	٪٩٦
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على معيار الفاعلية والكفاءة ومؤشراته ضمن البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة ٩٣,٢٧٪					
	المعيار السادس: الشراكة:	٤٧	٪٩٣	٪٩٤	٩٣,٥ ٪
١	إتاحة الفرصة لجميع المستفيدين للمساهمة في وضع سياسات العمل.	٤٧	٪٩٤	٪٩٠	٪٩٢
٢	تحدد الجامعة مجالات الشراكة مع جميع فئات المستفيدين.	٤٧	٪٨٨	٪٨٧	٪٨٧,٥

م	المعايير المؤشرات	مجمل الاستجابات	نسبة اتفاق الخبراء في الجولات		متوسط الاتفاق
			الأولى ٢٤خبير	الثانية ٢٣ خبير	
٣	تمتلك الجامعة برامج وخطط واضحة للشراكة مع المستفيدين.	٤٧	٩٢٪	٩٤٪	٩٣٪
٤	تفعل الجامعة مجالات الشراكة المجتمعية بممارسات واضحة ومحددة.	٤٧	٨٦٪	٨٨٪	٨٧٪
٥	تفعل الجامعة برامج العمل التطوعي للمنسوبين والطلبة.	٤٧	٩٣٪	٩٢٪	٩٢.٥٪
٦	توظف الجامعة برامج الشراكة لتحقيق رؤيتها.	٤٧	٩٠٪	٩١٪	٩٠.٥٪
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على معيار الشراكة ومؤشراته ضمن البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة ٩٠,٨٦٪					

يُلاحظ من الجدول (٢) أن معايير ومؤشرات البعد الهيكلي والتنظيمي لحوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق المنظور الاستراتيجي حصلت على نسب اتفاق مرتفعة من قبل خبراء الدراسة، وجاء ترتيب المعايير المتضمنة في البعد الهيكلي والتنظيمي ومؤشراتها كالتالي:

حصل معيار التمكين ومؤشراته على المرتبة الأولى بمتوسط نسبة اتفاق بلغت (٩٤.٠٧٪) يليه معيار القوانين والأنظمة ومؤشراته بالمرتبة الثانية بمتوسط نسبة اتفاق بلغت (٩٤٪)، يليه معيار الفاعلية والكفاءة ومؤشراته بالمرتبة الثالثة بمتوسط نسبة اتفاق بلغت (٩٣.٢٧٪)، ثم معيار اتخاذ القرار ومؤشراته بالمرتبة الرابعة بمتوسط نسبة اتفاق بلغت (٩٣.٢٪)، يليه معيار الإدارة المالية بالمرتبة الخامسة بمتوسط نسبة اتفاق بلغت (٩٢.٦٧٪)، وجاء بالمرتبة السادسة والأخيرة معيار الشراكة ومؤشراته بمتوسط نسبة اتفاق بلغت (٩٠.٨٦٪)، وتشير النتائج السابقة إلى تقدير مرتفع من خبراء الدراسة لمعايير

ومؤشرات البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة وفق المنظور الاستراتيجي ؛ مما يؤكد أهمية اعتبارها معايير رئيسة في حوكمة الجامعات الحكومية السعودية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كيم (Kim,2007) التي أكدت على أهمية البعد الهيكلي والتنظيمي في حوكمة مؤسسات التعليم العالي، كما تتفق هذه النتيجة أيضاً جزئياً مع نتيجة دراسة علي (Ali,2010) التي أكدت على أهمية البعد القانوني في تطبيق الحوكمة.

كما يتضح من الجدول (٢) أن معيار التمكين ومؤشراته حصل على الترتيب الأول بين معايير البعد الهيكلي والتنظيمي بمتوسط اتفاق بلغ (٩٤.٠٧٪)، وترى الباحثة أن هذا دليل على أهمية التمكين الإداري في قيادة الجامعات فهو دلالة على وضوح الرؤية وحسن الاستفادة من طاقات وقدرات الأفراد بصورة مثلى تنعكس إيجاباً على كفاءة العمل، ويمنع تقييد القيادة والمناصب الإدارية في فئة محددة من الأفراد، كما أن التمكين يرتبط ارتباطاً وثيق الصلة بالحوكمة ؛ فالمساءلة والمحاسبية تستلزم تمكين الأفراد وتفويضهم الصلاحيات المتناسبة مع مسؤولياتهم حتى يكونوا مسؤولين مسؤولية مباشرة عن نتائج الأعمال والأداء، وهنا يكون تطبيق الحوكمة متكاملاً بين بعديها الرقابي والهيكلي والتنظيمي فلايمكن تطبيق أحدهما بمعزل عن الآخر، ويرتبط معيار التمكين ببقية معايير البعد الهيكلي والتنظيمي لحوكمة الجامعات ويتكامل معها، فوجود القوانين والأنظمة وعمليات اتخاذ القرار، والإدارة المالية، جميعها معايير هامة وحاسمة في الحكم على أداء الجامعة، كما أنها جميعها ترتبط بمعيار الفاعلية والكفاءة وتقود لتحقيقه، وهذا ما يُقصد به التكامل والشمول في أبعاد الحوكمة ومعاييرها، فليس

الهدف منها محاسبية وعقوبات وخاصة بالمؤسسات التربوية، ولكن الهدف الرئيس هو عمليات إصلاح شامل لكافة العمليات الإدارية والاجراءات التي تحقق أهداف الجامعات ورؤاها.

ثانياً: البعد الرقابي للحوكمة وفق المنظور الاستراتيجي:

جدول (٣) متوسط نسبة اتفاق الخبراء حيال معايير ومؤشرات البعد الرقابي للحوكمة وفق المنظور الاستراتيجي

م	المعايير المؤشرات	مجمل الاستجابات	نسبة اتفاق الخبراء في الجولات		متوسط الاتفاق
			الأولى ٢٤خبير	الثانية ٢٣ خبير	
	المعيار الأول: الشفافية:	٤٧	٪٩٨	٪٩٩	٪٩٨.٥
١	الإفصاح عن معايير الاستقطاب والتعيين لأعضاء هيئة التدريس.	٤٧	٪٩٧	٪٩٨	٪٩٧.٥
٢	الإفصاح عن معايير الاختيار والتعيين للإداريين.	٤٧	٪٩٨	٪٩٦	٪٩٧
٣	الإفصاح عن معايير واجراءات الاختيار للمناصب القيادية.	٤٧	٪١٠٠	٪٩٩	٪٩٩.٥
٤	توضيح الحقوق والواجبات لجميع المستفيدين.	٤٧	٪٩٦	٪٩٧	٪٩٦.٥
٥	الإفصاح عن سياسات الحوافز والمكافآت والبدلات.	٤٧	٪٩٨	٪٩٩	٪٩٨.٥
٦	وجود نظام اتصال فعال بين جميع المنسوبين وإدارات الجامعة.	٤٧	٪٩٥	٪٩٤	٪٩٤.٥
٧	إجابة استفسارات المستفيدين بصراحة ودون تردد.	٤٧	٪٩٢	٪٩٥	٪٩٣.٥

م	المعايير المؤشرات	مجمل الاستجابات	نسبة اتفاق الخبراء في الجولات		متوسط الاتفاق
			الأولى ٢٤خبير	الثانية ٢٣ خبير	
٨	وضع صناديق خاصة للشكاوى والاقتراحات في أماكن مختلفة.	٤٧	٨٨٪	٨٦٪	٨٧٪
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على معيار الشفافية ومؤشراته ضمن البعد الرقابي للحوكمة ٩٥,٨٣٪					
	المعيار الثاني : المساءلة :	٤٧	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
١	توفر الجامعة قوانين وأنظمة داخلية لمساءلة المقصر أياً كان.	٤٧	٩٦٪	٩٧٪	٩٦.٥٪
٢	تقيم الجامعة برامجها وأنشطتها وفق اجراءات مقننة.	٤٧	٩١٪	٩٠٪	٩٠.٥٪
٣	تتم مساءلة المجالس العلمية بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة.	٤٧	٩٥٪	٩٧٪	٩٦٪
٤	وجود لجان مراقبة داخلية وخارجية مستقلة.	٤٧	٩٤٪	٩٥٪	٩٤.٥٪
٥	تطبق اجراءات المساءلة بموضوعية تامة.	٤٧	٩٨٪	٩٩٪	٩٨.٥٪
٦	تتم مساءلة الجامعة على مخرجاتها من قبل الجهات المستفيدة.	٤٧	٩٦٪	٩٥٪	٩٥.٥٪
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على معيار المساءلة ومؤشراته ضمن البعد الرقابي للحوكمة ٩٥,٩٣٪					
	المعيار الثالث : المحاسبية :	٤٧	٩٨٪	٩٩٪	٩٨.٥٪
١	وجود نظام واضح للمحاسبية الداخلية والخارجية.	٤٧	٩٦٪	٩٤٪	٩٥٪
٢	تعيين مراقب داخلي وخارجي مستقلين.	٤٧	٩٢٪	٨٨٪	٩٠٪
٣	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على كافة المنسوبين.	٤٧	٩٧٪	٩٦٪	٩٦.٥٪

م	المعايير المؤشرات	مجمل الاستجابات	نسبة اتفاق الخبراء في الجولات		متوسط الاتفاق
			الأولى ٢٤خبير	الثانية ٢٣ خبير	
٤	تتبنى الجامعة برامج معلنة للإصلاح الإدارى.	٤٧	٩٩٪	٩٨٪	٩٨,٥٪
٥	تجرم الجامعة جميع أنماط الفساد الإدارى والمالي.	٤٧	٩٠٪	٩٣٪	٩١,٥٪
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على معيار المحاسبية ومؤشراته ضمن البعد الرقابي للحوكمة ٩٥٪					

يُلاحظ من الجدول(٣) أن معايير ومؤشرات البعد الرقابي لحوكمة الجامعات السعودية وفق المنظور الاستراتيجي حصلت على نسب اتفاق مرتفعة من قبل خبراء الدراسة، وجاء ترتيب المعايير المتضمنة في البعد الرقابي ومؤشراتها كالتالي: حصل معيار المساءلة ومؤشراته على المرتبة الأولى بمتوسط نسبة اتفاق بلغت (٩٥,٩٣٪) يليه معيار الشفافية ومؤشراته بالمرتبة الثانية بمتوسط نسبة اتفاق بلغت (٩٥,٨٣٪)، يليه معيار المحاسبية ومؤشراته بالمرتبة الثالثة بمتوسط نسبة اتفاق بلغت (٩٥٪)، وتشير النتائج السابقة إلى تقدير مرتفع من خبراء الدراسة لمعايير ومؤشرات البعد الرقابي للحوكمة وفق المنظور الاستراتيجي؛ مما يؤكد أهمية اعتبارها معايير رئيسة في حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق المنظور الاستراتيجي، وتتفق نتائج هذا البعد مع نتائج جميع الدراسات السابقة التي اعتبرت البعد الرقابي هو البعد الرئيس لحوكمة المؤسسات التربوية، ومنها دراسة البراهيم (٢٠١٥م)، ودراسة الفواز (٢٠١٥م)، ودراسة مصباح (٢٠١٥م)، ودراسة السوادي (١٤٣٦هـ)، والتي اعتبرت جميعها البعد الرقابي أحد المبادئ الرئيسة لحوكمة الجامعات.

ويتضح من الجدول (٣) أن معيار المساءلة ومؤشراته حاز على الترتيب الأول ضمن البعد الرقابي لحوكمة الجامعات يليه معيار الشفافية ثم المحاسبية، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تؤكد على أن أهمية المساءلة والشفافية ضمن معايير حوكمة الجامعات تأتي قبل المحاسبية التي لاتشكل هدفاً رئيساً بذاتها ولكن بنفس الوقت لايمكن الاستغناء عنها، لتأكيد وضمان الجودة في جميع الممارسات والعمليات الإدارية، وهذا ما انعكس بالمؤشر الرابع ضمن معيار المحاسبية والذي ينص على" تتبنى الجامعة برامج معلنة للإصلاح الإداري" حيث حصل على أعلى نسبة اتفاق مقارنة بمؤشرات معيار المحاسبية الأخرى؛ الأمر الذي يؤكد أن الغاية النهائية لحوكمة الجامعات وفق المنظور الاستراتيجي هو دفعها لتبني برامج إصلاح شاملة بعيدة المدى وعميقة التأثير تحدث نقلة نوعية للجامعات السعودية في جميع أداءاتها.

ثالثاً: البعد القيمي للحوكمة وفق المنظور الاستراتيجي:

جدول (٤) متوسط نسبة اتفاق الخبراء حيال معايير ومؤشرات البعد القيمي للحوكمة وفق المنظور الاستراتيجي

م	المعايير المؤشرات	عدد الاستجابات	نسبة اتفاق الخبراء في الجولات		متوسط الاتفاق
			الأولى ٢٤ خبير	الثانية ٢٣ خبير	
	المعيار الأول: السلوك الأخلاقي:	٤٧	٩٩٪	٩٨٪	٩٨,٥٪
١	اعتماد ميثاق لضوابط السلوك الأخلاقي لجميع منسوبي الجامعة.	٤٧	٨٦٪	٨٨٪	٨٧٪
٢	الاعتراف بحقوق جميع المستفيدين داخل وخارج الجامعة.	٤٧	٨٤٪	٨٥٪	٨٤,٥٪
٣	تعزيز الجامعة للانتماء الوطني.	٤٧	٩٤٪	٩٥٪	٩٤,٥٪

م	المعايير المؤشرات	عدد الاستجابات	نسبة اتفاق الخبراء في الجولات		متوسط الاتفاق
			الأولى ٢٤خبير	الثانية ٢٣ خبير	
٤	التصرف بنزاهة إزاء جميع الاختلافات الظاهرة والكامنة في الجامعة.	٤٧	٩٨٪	٩٧٪	٩٧,٥٪
٥	تحديد اجراءات إدارة المشاكل بالجامعة وتوضيحها لجميع الأطراف.	٤٧	٩٦٪	٩٣٪	٩٤,٥٪
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على معيار السلوك الأخلاقي ومؤشراته ضمن البعد القيمي للحوكمة ٩٢,٧٥٪					
المعيار الثاني: الاستقلالية والحرية الأكاديمية:		٤٧	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
١	الاستقلالية التنظيمية للكليات والعمادات داخل الجامعة.	٤٧	٩٦٪	٩٨٪	٩٧٪
٢	اعتماد محددات داخلية للحرية الأكاديمية الفردية والمؤسسية.	٤٧	٩٩٪	١٠٠٪	٩٩,٥٪
٣	تفعيل البحث العلمي وتطويره ودعمه.	٤٧	٩٥٪	٩٣٪	٩٤٪
٤	تمتلك المجالس العلمية والإدارية الاستقلالية في اتخاذ القرارات.	٤٧	٩٦٪	٩٩٪	٩٧,٥٪
٥	دعم أعضاء هيئة التدريس في تقديم الاستشارات دون قيود.	٤٧	٩٢٪	٩٣٪	٩٢,٥٪
٦	الاستقلالية في تصميم المناهج والخطط الدراسية.	٤٧	٩٨٪	٩٥٪	٩٦,٥٪
٧	قدرة الجامعة على إدخال برامج أو شهادات معينة.	٤٧	٩٧٪	٩٨٪	٩٧,٥٪
٨	تحديد العدد الإجمالي للطلبة ومعايير القبول في جميع التخصصات.	٤٧	٩٤٪	٩٣٪	٩٣,٥٪
٩	تقييم البرامج من حيث مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.	٤٧	٩٦٪	٩٢٪	٩٤٪
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على معيار الاستقلالية والحرية الأكاديمية ومؤشراته ضمن البعد القيمي للحوكمة ٩٦,٢٪					
المعيار الثالث: المسؤولية:		٤٧	٩٦٪	٩٤٪	٩٥٪

م	المعايير المؤشرات	عدد الاستجابات	نسبة اتفاق الخبراء في الجولات		متوسط الاتفاق
			الأولى ٢٤ خبير	الثانية ٢٣ خبير	
١	وضوح مسؤوليات مجلس الجامعة والمجالس العلمية.	٤٧	٩٦٪	٩٣٪	٩٤,٥٪
٢	فصل مسؤوليات مجلس الجامعة عن المجالس العلمية.	٤٧	٩٨٪	٩٦٪	٩٧٪
٣	تقييم أداء القيادات من قبل الأكاديميين والإداريين.	٤٧	٩٢٪	٩٦٪	٩٤٪
٤	تحمل العاملين في جميع المستويات المسؤولية التامة عن أعمالهم.	٤٧	٩٧٪	٩٥٪	٩٦٪
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على معيار المسؤولية ومؤشراته ضمن البعد القيمي للحوكمة ٩٥,٣٪					
	المعيار الرابع: العدالة والمساواة:	٤٧	٩٩٪	١٠٠٪	٩٩,٥٪
١	تطبق الجامعة القوانين والتشريعات دون تحيز أو تمييز.	٤٧	٩٩٪	٩٧٪	٩٨٪
٢	تستخدم الجامعة أسلوب الانتخاب في اختيار أعضاء المجالس العلمية.	٤٧	٩٤٪	٩١٪	٩٢,٥٪
٣	تستخدم الجامعة أسلوب الانتخاب في اختيار أعضاء اللجان الإدارية.	٤٧	٩٨٪	٩٥٪	٩٦,٥٪
٤	تمنح الجامعة جميع العاملين من كلا الجنسين فرصاً متكافئة.	٤٧	٨٨٪	٨٦٪	٨٧٪
٥	تمنح الجامعة الطلبة من الجنسين فرصاً متكافئة في القبول.	٤٧	٩٥٪	٩٣٪	٩٤٪
٦	تطبق الجامعة نظام الترقيات الإدارية وفق معايير عادلة.	٤٧	٩٥٪	٩٨٪	٩٦,٥٪
٧	تطبق الجامعة نظام الترقيات العلمية وفق معايير عادلة.	٤٧	٩٤٪	٩٦٪	٩٥٪
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على معيار العدالة والمساواة ومؤشراته ضمن البعد القيمي للحوكمة ٩٤,٨٨٪					

يُلاحظ من الجدول (٤) أن معايير ومؤشرات البعد القيمي لحوكمة الجامعات السعودية وفق المنظور الاستراتيجي حصلت على نسب اتفاق مرتفعة من قبل خبراء الدراسة، وجاء ترتيب المعايير المتضمنة في البعد الهيكلي والتنظيمي ومؤشراتها كالتالي: حصل معيار الاستقلالية والحرية الأكاديمية ومؤشراته على المرتبة الأولى بمتوسط نسبة اتفاق بلغت (٩٦,٢٪) يليه معيار المسؤولية ومؤشراته بالمرتبة الثانية بمتوسط نسبة اتفاق بلغت (٩٥,٣٪)، يليه معيار العدالة والمساواة ومؤشراته بالمرتبة الثالثة بمتوسط نسبة اتفاق بلغت (٩٤,٨٨٪)، ثم معيار السلوك الأخلاقي ومؤشراته بالمرتبة الرابعة بمتوسط نسبة اتفاق بلغت (٩٢,٧٥٪)، وتشير النتائج السابقة إلى تقدير مرتفع من خبراء الدراسة لمعايير ومؤشرات البعد القيمي للحوكمة وفق المنظور الاستراتيجي؛ مما يؤكد أهمية اعتبارها معايير رئيسة في حوكمة الجامعات السعودية وفق المنظور الاستراتيجي، وتتفق نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة شبلي ومنهل (٢٠٠٩م) التي أكدت على أهمية البعد القيمي (الإنساني) كأحد الأبعاد الرئيسة لحوكمة الجامعات وفق المنظور الاستراتيجي، كما تتفق أيضاً مع نتائج كلاً من دراسة وانج (Wang,2010) ونسبياً مع دراسة السوادي (١٤٣٦هـ) في معيار الاستقلالية والحرية الأكاديمية كأحد المبادئ الرئيسة في حوكمة الجامعات.

كما يلاحظ من نتائج البعد القيمي أن معيار الاستقلالية والحرية الأكاديمية ومؤشراته حاز على أعلى نسبة اتفاق بين خبراء الدراسة مقارنة ببقية معايير البعد القيمي؛ الأمر الذي يؤكد أهمية استقلال الجامعات ومنحها الحرية الأكاديمية لتكون مسؤولة مسؤولية تامة عن جميع عملياتها الداخلية

والخارجية، أمام جميع الأطراف المستفيدة داخل الجامعة وخارجها، كذلك حازت بقية معايير هذا البعد والتي تتمثل بالمسؤولية والعدالة والمساواة، والسلوك الأخلاقي عل نسب اتفاق عالية من قبل خبراء الدراسة الأمر الذي يؤكد أهميتها في حوكمة الجامعات السعودية وفق المنظور الاستراتيجي؛ وتمثل معايير البعد القيمي للحوكمة مكملاً رئيساً لجميع أبعاد ومعايير الحوكمة الأخرى، سواء كانت معايير البعد الرقابي أو البعد الهيكلي والتنظيمي.

السؤال الثالث: ما النموذج المقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق المنظور الاستراتيجي؟

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية في شقها الميداني والذي تضمن نتائج السؤالين الأول والثاني، واستناداً إلى الخلفية النظرية للدراسة وما ورد فيها من معايير لحوكمة المؤسسات، وما تضمنته نتائج الدراسات السابقة من توصيات تؤكد على أهمية وجود معايير مقننة لحوكمة المؤسسات التربوية عامة والجامعات بصفة خاصة، كونها إحدى أهم مؤسسات الدولة في البناء والتنمية، كما أنها أحد أركان تحقيق التنمية الشاملة ورؤية المملكة (٢٠٣٠)، وعليها تعول انطلاق مبادرات الإصلاح والتطوير المؤسسي؛ كل ذلك يجعل الجامعات السعودية بحاجة ماسة لتبني معايير للحوكمة كخطوة إصلاحية تطويرية تقودها نحو تحقيق التنافسية العربية والعالمية.

استناداً إلى ما سبق وتحقيقاً لأهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء نموذج لمعايير حوكمة الجامعات السعودية الحكومية وفق المنظور الاستراتيجي للحوكمة، وتضمن النموذج ما يلي:

أولاً: مرتكزات بناء النموذج:

- رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) حيث ورد فيها " سنستفيد من أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات".

- خطة التنمية العاشرة التي أشارت إلى تطبيق أحدث المعايير العالمية للحوكمة على مؤسسات الدولة.

- نظام الجامعات الجديد والذي أشار وزير التعليم إلى الانتهاء من دراسته ورفعه للمقام السامي تمهيداً لاعتماده ؛ كما أوضح أن من بين ملامح النظام الجديد، تمكينه الجامعات من إدارة شؤونها بشكل مستقل وأكثر مرونة.

- قوانين وأنظمة الهيئات المحلية والعالمية لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي والاعتماد الأكاديمي.

- التصنيفات العالمية للجامعات واعتماد معايير الشفافية والمساءلة كمعايير رئيسة فيها.

ثانياً: أهداف النموذج:

- تحقيق المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات السعودية الحكومية.

- اعتماد أبعاد المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات السعودية الحكومية.

- اعتماد معايير ومؤشرات محددة للحوكمة يوفر المرجعية المعيارية الضابطة للتطبيق.

- تحقيق فاعلية وكفاءة أعلى للجامعات الحكومية السعودية من خلال تطبيق معايير الحوكمة.

- حث الجامعات لوضع واعتماد برامج الإصلاح المؤسسي الذي تفرضه تطبيق معايير الحوكمة.

- تحقيق الشفافية والعدالة في الجامعات الحكومية السعودية من خلال تطبيق معايير الحوكمة.

- تحقيق التنافسية العالمية للجامعات الحكومية السعودية والحصول على تصنيفات متقدمة فيها.

ثالثاً: مكونات النموذج:

يتكون النموذج المقترح من أبعاد ومعايير ومؤشرات حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق المنظور الاستراتيجي، والتي توصلت لها الدراسة الحالية كالتالي:

١. البعد الهيكلي والتنظيمي ويضم (٦) معايير و(٣٨) مؤشراً، كالتالي:

١/١. معيار التمكين ويشمل المؤشرات التالية:

١/١/١. يوجد بالجامعة نظام لتعاقب القيادات الإدارية والأكاديمية.

٢/١/١. وجود وصف وظيفي محدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات لجميع المستويات الإدارية.

٣/١/١. تتبنى الجامعة برامج تدريبية لتمكين القيادات في جميع المستويات.

٤/١/١. تضم الجامعة في إداراتها ومجالسها العلمية الأفراد ذوي الخبرة.

٥/١/١. وجود سياسة واضحة لتفويض الصلاحيات كتابياً.

٦/١/١. ممارسة إدارات الجامعة لصلاحيتها دون معوقات.

٢/١. معيار القوانين والأنظمة ويشمل المؤشرات التالية :

١/٢/١. توفر اجراءات وأدوات واضحة ودقيقة لتقويم الأداء.

٢/٢/١. توفر اللوائح والأنظمة والقوانين.

٣/٢/١. وجود أدلة إرشادية لإجراءات سير العمل.

٤/٢/١. توفر الجامعة نظام تقييم ورقابة شامل لجميع الممارسات.

٥/٢/١. تطبق الجامعة معايير هيئة تقويم التعليم للاعتماد الأكاديمي.

٦/٢/١. تطبيق أنظمة ولوائح وزارة التعليم بصورة سليمة.

٣/١. معيار الفاعلية والكفاءة ويشمل المؤشرات التالية :

١/٣/١. وجود استراتيجية واضحة ومعلنة للجامعة.

٢/٣/١. توفر الجامعة تنمية مهنية لأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية.

٣/٣/١. التدفق الحر للمعلومات وفق المبادئ والأسس القانونية.

٤/٣/١. تستثمر الجامعة إمكاناتها المادية والبشرية وفق آليات محددة ومعلنة.

٥/٣/١. حفظ المعلومات والسجلات وسهولة عرضها واسترجاعها.

٦/٣/١. اتباع الجامعة الأساليب الديمقراطية في العمليات الإدارية.

٧/٣/١. وجود معايير لتقييم أداء الإداريين والأكاديميين.

٨/٣/١. وضوح ومرونة الهياكل التنظيمية لجميع الإدارات والوحدات.

٩/٣/١. تحقق الجامعة أهدافها بكفاءة عالية.

١٠/٣/١. أتمتة جميع الوظائف والأنشطة بالجامعة.

٤/١. معيار اتخاذ القرار ويشمل المؤشرات التالية :

١/٤/١. وجود فرص حقيقة لمشاركة المستفيدين في صنع القرار.

١/٤/٢. تعلن القرارات المتخذة لجميع المستفيدين داخل الجامعة وخارجها.

١/٤/٣. وجود مبررات موضوعية لاتخاذ القرارات المفاجئة.

١/٤/٤. توفر الجامعة نظم المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار.

١/٤/٥. وجود لجان استشارية للمشاركة في صنع القرار.

١/٥. معيار الإدارة المالية ويشمل المؤشرات التالية:

١/٥/١. اعتماد اجراءات واضحة لآليات صرف الحوافز والمكافآت والبدلات.

١/٥/٢. إصدار التقارير والقوائم المالية وإعلانها.

١/٥/٣. وجود إجراءات تنظيمية تحقق الاستقلالية والحماية للتقارير المالية.

١/٥/٤. توضيح أبواب الإنفاق ومصادر الإيرادات لجميع المستفيدين.

١/٥/٥. تنمية الجامعة لمواردها الذاتية بوسائل متعددة.

١/٦. معيار الشراكة ويشمل المؤشرات التالية:

١/٦/١. تمتلك الجامعة برامج وخطط واضحة للشراكة مع المستفيدين.

١/٦/٢. تفعل الجامعة برامج العمل التطوعي للمنسوبين والطلبة.

١/٦/٣. إتاحة الفرصة لجميع المستفيدين للمساهمة في وضع سياسات العمل.

١/٦/٤. توظف الجامعة برامج الشراكة لتحقيق رؤيتها.

١/٦/٥. تحدد الجامعة مجالات الشراكة مع جميع فئات المستفيدين.

١/٦/٦. تفعل الجامعة مجالات الشراكة المجتمعية بممارسات واضحة ومحددة.

٢. البعد الرقابي ويضم (٣) معايير و(١٩) مؤشراً، كالتالي:

١/٢.معيار المساءلة ويشمل المؤشرات التالية:

١/١/٢. تطبق اجراءات المساءلة بموضوعية تامة.

٢/١/٢. توفر الجامعة قوانين وأنظمة داخلية لمساءلة المقصر أياً كان.

٣/١/٢. تتم مساءلة المجالس العلمية بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة.

٤/١/٢. تتم مساءلة الجامعة على مخرجاتها من قبل الجهات المستفيدة.

٥/١/٢. وجود لجان مراقبة داخلية وخارجية مستقلة.

٦/١/٢. تقيم الجامعة برامجها وأنشطتها وفق اجراءات مقننة.

٢/٢. معيار الشفافية ويشمل المؤشرات التالية:

١/٢/٢. الإفصاح عن معايير واجراءات الاختيار للمناصب القيادية.

٢/٢/٢. الإفصاح عن سياسات الحوافز والمكافآت والبدلات.

٣/٢/٢. الإفصاح عن معايير الاستقطاب والتعيين لأعضاء هيئة التدريس.

٤/٢/٢. الإفصاح عن معايير الاختيار والتعيين للإداريين.

٥/٢/٢. توضيح الحقوق والواجبات لجميع المستفيدين.

٦/٢/٢. وجود نظام اتصال فعال بين جميع المنسوبين وإدارات الجامعة.

٧/٢/٢. إجابة استفسارات المستفيدين بصراحة ودون تردد.

٨/٢/٢. وضع صناديق خاصة للشكاوى والاقتراحات في أماكن مختلفة.

٣/٢. معيار المحاسبية ويشمل المؤشرات التالية:

١/٣/٢. تتبنى الجامعة برامج معلنة للإصلاح الإداري.

٢/٣/٢. تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على كافة المنسوبين.

٣/٣/٢. وجود نظام واضح للمحاسبية الداخلية والخارجية.

٤/٣/٢. تجرم الجامعة جميع أنماط الفساد الإداري والمالي.

٥/٣/٢. تعيين مراقب داخلي وخارجي مستقلين.

٣. البعد القيمي ويضم (٤) معايير و(٢٥) مؤشراً، كالتالي:

١/٣. معيار الاستقلالية والحرية الأكاديمية ويشمل المؤشرات التالية:

١/١/٣. اعتماد محددات داخلية للحرية الأكاديمية الفردية والمؤسسية.

٢/١/٣. تمتلك المجالس العلمية والإدارية الاستقلالية في اتخاذ القرارات

٣/١/٣. قدرة الجامعة على إدخال برامج أو شهادات معينة.

٤/١/٣. الاستقلالية التنظيمية للكليات والعمادات داخل الجامعة.

٥/١/٣. الاستقلالية في تصميم المناهج والخطط الدراسية.

٦/١/٣. تفعيل البحث العلمي وتطويره ودعمه.

٧/١/٣. تقييم البرامج من حيث مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.

٨/١/٣. تحديد العدد الإجمالي للطلبة ومعايير القبول في جميع التخصصات.

٩/١/٣. دعم أعضاء هيئة التدريس في تقديم الاستشارات دون قيود.

٢/٣. معيار المسؤولية ويشمل المؤشرات التالية:

١/٢/٣. فصل مسؤوليات مجلس الجامعة عن المجالس العلمية.

٢/٢/٣. تحمل العاملين في جميع المستويات المسؤولية التامة عن أعمالهم.

٣/٢/٣. وضوح مسؤوليات مجلس الجامعة والمجالس العلمية.

٤/٢/٣. تقييم أداء القيادات من قبل الأكاديميين والإداريين.

٣/٣. معيار العدالة والمساواة ويشمل المؤشرات التالية:

١/٣/٣. تطبق الجامعة القوانين والتشريعات دون تحيز أو تمييز.

٢/٣/٣. تستخدم الجامعة أسلوب الانتخاب في اختيار أعضاء اللجان الإدارية.

٣/٣/٣. تطبق الجامعة نظام الترقيات الإدارية وفق معايير عادلة.

٤/٣/٣. تطبق الجامعة نظام الترقيات العلمية وفق معايير عادلة.

٥/٣/٣. تمنح الجامعة الطلبة من الجنسين فرصاً متكافئة في القبول.

٦/٣/٣. تستخدم الجامعة أسلوب الانتخاب في اختيار أعضاء المجالس العلمية.

٧/٣/٣. تمنح الجامعة جميع العاملين من كلا الجنسين فرصاً متكافئة.

٤/٣. معيار السلوك الأخلاقي ويشمل المؤشرات التالية:

١/٤/٣. التصرف بنزاهة إزاء جميع الاختلافات الظاهرة والكامنة في الجامعة.

٢/٤/٣. تحديد اجراءات إدارة المشاكل بالجامعة وتوضيحها لجميع الأطراف.

٣/٤/٣. تعزيز الجامعة للانتماء الوطني.

٤/٤/٣. اعتماد ميثاق لضوابط السلوك الأخلاقي لجميع منسوبي الجامعة.

٥/٤/٣. الاعتراف بحقوق جميع المستفيدين داخل وخارج الجامعة.

رابعاً: مستويات تطبيق النموذج:

يتم تطبيق النموذج المقترح في جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية؛ بحيث تكيف المعايير والمؤشرات بما يتناسب مع المستوى الإداري ومسؤولياته وصلاحياته، أما متابعة تطبيق معايير الحوكمة فتكون من مسؤولية مجلس الحوكمة المستقل الذي يؤسس بالجامعة، ويُمثل بأعضاء مستقلين من جميع العمادات والكليات، بالإضافة للمراقب الداخلي والخارجي.

خامساً: نطاق تطبيق النموذج:

يتم تطبيق معايير ومؤشرات الحوكمة على جميع وظائف الجامعة وأدوارها، ويمكن لكل جامعة أن تضع المؤشرات التي تتناسب مع أدوارها ومسؤولياتها.

سادساً: متطلبات تطبيق النموذج:

يستلزم تطبيق النموذج المقترح مايلي:

- توفر رؤية استراتيجية وأهداف وسياسات عمل واضحة ومحددة.
- توفر اللوائح والأنظمة والقوانين التي تمثل مرجعيات يحتكم إليها في جميع العمليات والوظائف.
- إعداد دليل إرشادي لمهام مجلس الحوكمة وجميع اللجان المنبثقة منه، توضح فيه مهام ومسؤوليات جميع الأطراف تجاه تطبيق الحوكمة.
- تصميم أدوات ونماذج القياس والتقييم اللازمة لتطبيق النموذج.
- وجود قيادات داعمة وحازمة.

سابعاً: مراحل تطبيق النموذج:

يمر تطبيق الحوكمة بالمراحل التالية:

- مرحلة نشر الثقافة وتهيئة البيئة الداخلية، وتوضيح أهمية الحوكمة ونتائجها المتوقعة والمعوقات التي من الممكن أن تواجهها الجامعة في مراحل التطبيق الأولى، والأدوار المتوقعة من جميع منسوبي الجامعة والفوائد التي سيحققها الجميع من تطبيق الحوكمة.

- عمل برنامج زمني لتطبيق النموذج على مراحل، والحصول على تقييم لكل مرحلة من مراحل التطبيق وتحديد المعوقات والبدائل المناسبة لمعالجة المعوقات.

- البدء بمرحلة تطبيق الحوكمة باستخدام النموذج المقترح، وما تم إعداده من أدوات مساندة للتطبيق.

- متابعة التطبيق ومراقبة ما يستجد من معوقات وتطوير آليات التطبيق بناء على التغذية الراجعة في جميع مراحل التطبيق.

ثامناً: أدوات تطبيق النموذج:

استمارات تقييم، استطلاعات رأي، سجلات معلومات (تقنية، ورقية)، مقابلات فردية وجماعية.

* * *

ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها:

توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن أبعاد حوكمة الجامعات الحكومية وفق المنظور الاستراتيجي جاءت كالتالي: البعد الرقابي وحاز على نسبة اتفاق (١٠٠٪) من قبل خبراء الدراسة، يليه البعد الهيكلي والتنظيمي وحاز على نسبة اتفاق بلغت (٩٨,٥٪)، وجاء البعد القيمي بالمرتبة الثالثة بنسبة اتفاق (٩٨٪).

- تضمن البعد الرقابي (٣) معايير و(١٩) مؤشراً حازت جميعها على نسب اتفاق مرتفعة من قبل خبراء الدراسة.

- تضمن البعد الهيكلي والتنظيمي (٦) معايير و(٣٨) مؤشراً حازت جميعها على نسب اتفاق مرتفعة من قبل خبراء الدراسة.

- تضمن البعد القيمي (٤) معايير و(٢٥) مؤشراً حازت جميعها على نسب اتفاق مرتفعة من قبل خبراء الدراسة.

- تقدمت الدراسة بنموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات السعودية وفق المنظور الاستراتيجي، تضمن مرتكزات وأهداف النموذج ومكوناته، ومستويات ونطاق تطبيق النموذج، ومتطلبات تطبيقه ومراحله وأدواته.

التوصيات:

من خلال ما تم التوصل له من نتائج سابقة، توصي الدراسة الحالية بما يلي:

- تأسيس مجالس مستقلة للحوكمة في الجامعات الحكومية، وتحديد صلاحياتها واعتمادها صلاحياتها ونظام عملها ضمن النظام الجديد للجامعات.

- تبني النموذج المقترح بالدراسة لحوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق المنظور الاستراتيجي.

- أن تتضمن مجالس الحوكمة في الجامعات مراقبين مستقلين أحدهما داخلي والآخر خارجي من هيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.

- إعداد ما يلزم من قوانين وأنظمة ولوائح لتفعيل تطبيق حوكمة الجامعات السعودية وفق المنظور الاستراتيجي التكاملي.

- تشكيل فريق عمل من قبل هيئة تقويم التعليم لتقويم مراحل التطبيق واجراءاته.

* * *

المراجع العربية:

- أبو حمام، ماجد إسماعيل (٢٠٠٩م). **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبوكريم، أحمد؛ الثويني، طارق (٢٠١٤م). **درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس**. البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج١٥، عدد.٣
- أبو النصر، مدحت محمد(٢٠١٥م). **الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو معيلش، أماني محمد (٢٠١٣م). **الحاكمية المؤسسية ودورها في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- بالحارث، مريم حسين محمد (٢٠١٥م) **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة للتربية والتعليم منطقة نجران**، مجلة كلية التربية ببنها، العدد٢١، ج٢.
- البراهيم، هيا عبدالعزيز (٢٠١٥م). **الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية**. مصر، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٩٦، مج ٢٢.
- البريدي، عبدالله (٢٠٠٩م). **إشكالية المصطلح في الفكر الإداري العربي بالتطبيق على مصطلح** Governance **توصيف منهجي للإشكالية وأطار مقترح لعلاجها**. مؤتمر حوكمة الشركات، جامعة الملك فهد.

- البليهي، محمد صالح (١٤٣٦هـ). **الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم في ضوء إطار جي كواف بالمملكة العربية السعودية نموذج مقترح**. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الرياض، جامعة الملك سعود.
- الجمال، رانيا عبد المعز (٢٠١٤م). **دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كل من جامعتي ماسترخت وفيينا وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية**، مجلة التربية، مجلد ١٧، العدد ٤٨، مصر.
- حسن، إيمان (٢٠٠٨م). **الأبعاد الرئيسية في علاقة مفهوم الحكم الرشيد بالمجتمع المدني**، في الموسوعة العربية للمجتمع المدني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- حلاوة، جمال وطه، نداء (٢٠١١م). **واقع الحوكمة في جامعة القدس**، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية، القدس، فلسطين.
- الخطيب، خالد وقريط، عصام (٢٠١٠م). **مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها**، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (٢٠٠٩م). **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**. مكتبة الإسكندرية، مصر.
- السديري، هند محمد (١٤٣٧هـ). **تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية : جامعة الملك سعود أنموذجا** .رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الرياض، جامعة الملك سعود.
- السر، عادل خميس (٢٠١٣م) **عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها**. ورقة عمل مقدمة لورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، فلسطين، وزارة التعليم العالي.

- السوادي، علي محمد(١٤٣٦هـ). **الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مقترح)**.رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- شبلي، مسلم؛ ومنهل، محمد (٢٠٠٩م). **بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أداءه دراسة استطلاعية في جامعة البصرة.** جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد: ١٥، ص٣٦- ٥٢.
- الشمري، غربي(٢٠١٥م). الحوكمة الأكاديمية للجامعات الأهلية السعودية من وجهة نظر الشركاء الجامعيين: أنموذج مقترح، مجلة التربية، مصر، جامعة المنصورة.
- ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا (٢٠١١م). **دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من زيمبابوي وجنوب افريقيا وإمكانية الإفادة منها في مصر**، ورقة مقدمة الى المؤتمر السنوي التاسع عشر التعليم والتنمية البشرية في دول قارة افريقيا والتي تنظمها الجمعية المصرية للتربية المقارنة، القاهرة، جامعة عين شمس.
- عبد الرؤوف، محمد (٢٠٠٧م). **دراسة تقويمية للحرية الأكاديمية في الجامعات المصرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- عبد الكريم، نهى حامد (٢٠٠٦م). **المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة**، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي، "الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين: الواقع والرؤى"، جامعة عين شمس، القاهرة.

- عبد الوهاب، أيمن (٢٠٠٨م). **مفهوم التمكين**، في الموسوعة العربية للمجتمع المدني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- العتيبي، فاطمة بنت فيصل (١٤٣٧هـ). **حوكمة التعليم العام في المملكة العربية السعودية " نموذج مقترح**، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، الرياض، جامعة الملك سعود.
- العريني، منال بنت عبد العزيز(١٤٣٦هـ). **واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين بها**. رسالة ماجستير منشورة .قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- العزاوي، مهند (٢٠١٦م). **مذهب الحوكمة والمؤشرات الاستراتيجية**، متاح على الرابط الالكتروني، http://saqrcenter.net/?p=102، تم استرجاعه في ٢٥/ ١٤٣٨/٢هـ.
- عزازي، فاتن محمد(١٤٣٣هـ). **الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها التربوية**. الرياض دار الزهراء.
- عزت، أحمد (٢٠٠٩م). **مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها**. متاح على الرابط الالكتروني، http://old.qadaya.net/node/3068، تم استرجاعه في ١٠/٢/١٤٣٨هـ.
- عطوة، محمد والسيد علي، فكري (٢٠١٢م). **حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم**. مجلة كلية التربية في جامعة المنصورة، المجلد ٢، مصر.

- الفرا، إسماعيل صالح (٢٠١٣م). الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات. ورقة عمل مقدمة لورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، فلسطين، وزارة التعليم العالي.
- الفليتي، سالم بن سلام(٢٠١٠م). **حوكمة الشركات المساهمة في سلطنة عمان**. الأردن: دار أسامة للنشر.
- الفواز، نجوى (٢٠١٥م). **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية " تصور مقترح"**، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- لفتة، جواد كاظم (٢٠١١م). **الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي**. عمان، دار صفاء للنشر.
- محمد، مديحة فخري محمود (٢٠١١م). **دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية**، مجلة مستقبل التربية، المجلد ١٨، العدد ٧٣، مصر.
- محمد، ماهر أحمد حسن (٢٠١٥م). **حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية**، مجلة كلية التربية، القاهرة، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد ٣١، العدد ٤، جزء ٢.
- مرزوق، فاروق عبدالحكيم (٢٠١٢م). **حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي**، ط١، مكتبة الانجلو المصرية، مصر.
- مرعي، محمد (٢٠٠٩م). **الحوكمة الاكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث للحوكمة الاكاديمية، الكسليك، جامعة روح القدس.

- مصباح، هناء سمير (٢٠١٥م). **واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية**. بحث ماجستير، كلية الدراسات العليا، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية.
- ـــــــــــ، معجم المعاني الجامع: https://goo.gl/OkzHSA، تم الاسترجاع في ١٢/٣/ ١٤٣٨هـ.
- معيزي، أحلام وبني عامر، زاهرة (٢٠١٣م). **دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات**، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية (حاكمية الشركات والمسئولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- 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، عدد ٦٢، عمان، الأردن.
- النوشان، منيرة بنت صالح(١٤٣٧هـ). **واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن**، بحث ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
- هلالي، حسين مصطفى (٢٠٠٧م). **من أجل استراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد**. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (١٤٣٨ه). **خطة التنمية العاشرة**. http://www.mep.gov.sa/foreign-trade/ . تم الاسترجاع في ٢٣/ ١/ ١٤٣٨هـ.

المراجع الأجنبية:

- Alamgir, M, (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective. Paper presented to Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. A Conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo.
- Ali, Imran (2010). University student's inclination of governance and its effects on entrepreneurial intcntions: an empirical effects. International journal of trade, economics and finance, Vol. 1, NO. 1.
- Fielden, John. (2008). Global Trends in University Governance. Education Working Paper Series No.9. USA: The World Bank.
- Graham, jone & plumptre, Tim (2003). Principles for good governance in the 21st century. Wheelen Thomas and David hunger, strategic management, 9th edition, prentice- hall, New Jersey.
- Jan Cattrysse, (2008). Reflections on Corporate Governance and the Role of the Internal Auditors. Roularta Media Group.
- Kim, Terri (2007). Changing university governance and management in the U.K and elsewhere under market conditions:issues of quality assurance and accountability. Brunel University, London.
- 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.

- Lee, lung & land, Ming (2010). What university governance can Taiwan learn from the United States? Online submission, paper presented at the international presidential forum, china.
- Mahaja, A. (2005). The development and implementation of school governance policy in the south African schools Act (SASA) and the western cape provincial school education Act. PhD dissertation, the faculty of education, university of the western cape.
- Mok, K. (2010). When State Centralism Meets Neo- Liberalism: Managing University Governance Change in Singapore and Malaysia. Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning, 60 (4) p419 – 440.
- Pillay, S. (2004). Corruption- the challenge to good governance: a South African perspective. The international journal of public sector management, Vol. 17, NO. 7.
- Robeiz, S. and Salameh, Z. (2006). Relationship between Governance Structure and Financial Performance in Construction. Journal Management in Engineering.22, 20-26.
- The World Bank (2008). Trends in developing economic. Africa region human, development department, Washington.

- Wang, Li. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. Globalisation, Societies and Education, 8 (4) p477 – 4. ERIC.

❊ ❊ ❊

- Mir`ī, M. (2009). Al-hawkama al-akādīmiyya bayn al-takhtīt al-isTrātījī wa qiyās al-adā al-muassasī. Paper presented at Third Scientific Conference for Academic Governance. Kaslik, Lebanon: Holy Spirit University of Kaslik.
- Misbāh, H. (2015). *Wāqi` tatbīq nuzhum al-hawkama wa mu`awiqāt thālik fī al-jāmi`āt al-filistīniyya min wijhat nazhar `umadā al-kulliyyāt wa ruasā al-aqsām fī al-dhiffa al-gharbiyya* (Master's thesis). An-Najah National University, Palestine.
- Mu`ayzī, A. & Banī-`Aāmir, Z. (2013). Dawr al-masūliyya al-ijtimā`iyya fī taf`īl hawkamat al-muassasāt. Paper presented at Third Conference for Financial and Banking Sciences: Center: Hākimiyyat al-sharikāt wa al-masūliyya al-ijtimā`iyya tajribat al-aswāq al-nāshia. Jordan: Yarmouk University.
- *Mu`jam Al-ma`ānī al-jāmi`*. Retrieved from https://goo.gl/OkzHSA
- Muhammad, M. (2011). Dirāsa tahlāliyya li-mafhūm al-hawkama al-rashīda wa mutaTallabāt tatbīquh fī al-jāmi`āt al-masriyya. *Majallat Mustaqbal Al-Tarbiya, 18*(73).
- Muhammad, M. (2015). Hawkamat muassasāt al-ta`līm qabl al-jāmi`ī ka-madkhal li-ta`zīz akhlāqiyyāt mihnat al-ta`līm fī jumhūriyyat Misr al-`arabiyya. *Majallat Kulliyyat Al-Tarbiya, 31*(4).
- Nāsir-Aldīn, Y. (2012). Wāqi` taTbīq al-hākimiyya fī jāmi`at al-sharq al-awSat min wijhat nazhar a`dhā al-hayatayn al-tadrīsiyya wa al-idāriyya al-`āmilīn bihā. *Majallat Ittihād Al-Jāmi`āt Al-`Arabiyya,* (62).
- Shiblī, M. & Manhal, M. (2009). Binā manzhūr isTrātījī li-nizhām al-hawkama wa qiyās mustawā adāuh: Dirāsa istiTlā` fī jāmi`at al-Basra. *Majallat Al-`Ulūm Al-Iqtisādiyya Wa Al-Idāriyya,* (15), 36-52.

* * *

- Dhahāwī, B. & Al-Mulayjī, R. (2011). Dirāsa muqārina li-nuzhum al-hawkama al-muassasiyya lil-jāmi`āt fī kul min Zimbāwī wa Janūb Afrīqiyā wa imkāniyyat al-ifāda minhā fī Misr. Paper presented at Ninteenth Annual Conference for Education and Human Development in Countries of Africa Held by Egyptian Association for Comparative Education. Cairo: Ain Shams University.
- Halāwa, J. & Tāhā, N. (2011). Wāqi` al-hawkama fī jāmi`at al-Quds. Palestine: Al-Quds University.
- Hasan, I. (2008). Al-ab`ād al-raīsiyya fī `alāqat mafhūm al-hukm al-rashīd bil-mujtama` al-madanī. In *Al-mawsū`a al-`arabiyya lil-mujtama` al-madanī*. Cairo, Egypt: General Egyptian Book Organization.
- Hilālī, H. (2007). *Min ajl isTrīātījiyya wataniyya lil-hawkama min manzhūr idārat al-dawla wa al-mujtama` wa al-hukm al-rashīd.* Cairo: Al-Munazhama Al-`Arabiyya Lil-Tanmiya Al-Idāriyya.
- Izzat, A. (2009). Mafhūm hawkamat al-jāmi`āt wa al-gharadh minhā wa subul taTbīqātuhā. Retrieved from http://old.qadaya.net/node/3068
- Khorshīd, M. & Yūsuf, M. (2009). *Hawkama al-jāmi`āt wa ta`zīz qudurāt manzhūmat al-ta`līm al-`ālī wa al-bahth al-`ilmī fī Misr.* Cairo: Maktabat Al-Iskandariyya.
- Lafta, J. (2011). *Al-idāra al-hadītha li-manzhūnat al-ta`līm al-`ālī*. Amman: Dār Safā Lil-Nashr.
- Marzūq, F. (2012). *Hawkamat al-ta`līm al-maftūh: Manzhūr isTrātījī* (1st ed.). Egypt: Maktabat Al-Anjlū Al-Masriyya.
- Ministry of Economy and Planning (2016). Khuttat al-tanmiya al-`āshira. Retrieved from http://www.mep.gov.sa/foreign-trade

- Al-Khatīb, Kh. & Qurayt, I. (2010). Mafāhīm al-hawkama wa taTbīqātuhā. Syria: Department of Economics, University of Damascus.
- Al-Noshān, M. (2015). *Wāqi` taTbīq al-hawkama fī jāmi`at al-amīra Nūra bint `Abdul-Rahmān* (Master's thesis). Department of Administration and Educational planning, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Saudi Arabia.
- Al-Sawdāwī, A. (2014). *Al-hawkama al-rashīda ka-madkhal li-dhamān al-jawda wa al-i`timād al-akādīmī fī al-jāmi`āt al-Su`ūdiyya: Tasawur muqtarah* (Doctoral dissertation). Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Shammarī, Gh. (2015). Al-hawkama al-akādīmiyya lil-jāmi`āt al-ahliyya al-Su`ūdiyya min wijhat nazhar al-shurakā al-jāmi`iyyīn: Unmūthaj muqtarah. *Majallat Al-Tarbiya.*
- Al-Sir, A. (2013). *`Awāiq taTbīq al-hawkama fī muassasāt al-ta`līm al-`ālī fī fīlistīn wa subul al-taghallub `alayhā.* Unpublished paper submitted to Ministry of Higher Education of Palestine.
- Al-Sudayrī, H. (2015). *TaTbīq al-hawkama fī idārat al-jāmi`āt al-Su`ūdiyya: Jāmi`at al-malik Su`ūd unmūthajan* (Unpublished doctoral dissertation). King Saud University, Saudi Arabia.
- Atwa, M. & Alī, F. (2012). Hawkamat al-nizhām al-ta`līmī madkhal li-tahqīq al-jawda fī al-ta`līm. *Majallat Kulliyyat Al-Tarbiya Fī Jāmi`at Al-Mansūra, 2*.
- Azzāzī, F. (2011). *Al-dirāsāt al-mustaqbaliyya wa taTbīqātuhā al-tarbawiyya*. Riyadh: Dār Al-Zahrā.
- Balhārith, M. (2015). Al-`alāqa bayn idārat al-jawda al-shāmila wa taTbīq mafhūm al-hawkama fī al-idāra al-`āmma lil-tarbiya wa al-ta`līm manTiqat Najrān. *Majallat Kulliyyat Al-Tarbiya Bi-Banhā,* (21).

al-idāriyya wa al-akādīmiyya al-`āmilīn bihā (Master's thesis). Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Saudi Arabia.

- Al-`Utaybī, F. (2015). *Hawkama al-ta`līm al-`ām fī al-jāmi`āt al-Su`ūdiyya: Namthūmaj muqtarah* (Doctoral dissertation). King Saud University, Saudi Arabia.
- Al-Bulayhī, M. (2014). *Al-hawkama fī adā mudīrī idārāt al-ta`līm fī dhaw iTār jī kwāf bil-mamlaka al-`Arabiyya al-Su`ūdiyya: Namūthaj muqtarah* (Unpublished doctoral dissertation). King Saud University, Saudi Arabia.
- Al-Buraydī, A. (2009). Ishkāliyyat al-musTalah fī al-fikr al-idārī al-`arabī bil-taTbīq `alā musTalah Governance: TawSīf manhajī lil-ishkāliyya wa iTār muqtarah li-`ilājihā. Paper presented at Corporate Governance Conference. Saudi Arabia: King Fahad University.
- Al-Farrā, I. (2013). *Al-hawkama: Mafhūmahā wa ba`dh Turuq taTbīquhā fī al-jāmi`āt.* Unpublished paper submitted to the Ministry of Higher Education of Palestine.
- Al-Fawāz, N. (2015). *Wāqi` taTbīq mabādi al-hawkama al-rashīda fī jāmi`āt mantiqat Makkah al-Mukarramah min wijhat nazhar al-qiyādāt al-akādīmiyya: Tasawur muqtarah* (Doctoral dissertation). Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Fulaytī, S. (2010). *Hawkamat al-sharikāt al-musāhima fī saltanat `umān*. Jordan: Dār Usāma Lil-Nashr.
- Al-Ibrāhīm, H. (2015). Al-hawkama ka-āliyya lil-islāh al-muassasī wa raf` mustawā al-adā fī wazārat al-tarbiya wa al-ta`līm bil-mamlaka al-`Arabiyya al-Su`ūdiyya. *Majallat Mustaqbal Al-Tarbiya Al-`Arabiyya, 22*(96).
- Al-Jamāl, R. (2014). Dirāsa muqārina li-hawkamat al-jāmi`āt fī kul min jāmi`atay Maastricht wa Vienna wa imkāniyyat al-ifāda minhā fī al-jāmi`āt al-masriyya. *Majallat Al-Tarbiya, 17*(48).

List of References:

- Abū-Alnasr, M. (2015). *Al-hawkama al-rashīda: Fen idārat al-muassasāt `āliyat al-jawda*. Cairo: Al-Majmū`a Al-`Arabiyya Lil-tadrīb Wa Al-Nashr.
- Abū-Hamām, M. (2009). *Athar taTbīq qawā`id al-hawkama `alā al-ifSāh al-muhāsabī wa jawdat al-taqārīr al-māliyya* (Unpublished master's thesis). Islamic University, Palestine.
- Abū-Karīm, A. & Al-Thuwaynī, T. (2014). Darajat taTbīq mabādi al-hawkama bi-kulliyyāt al-tarbiya bi-jāmi`at Hāil wa jāmi`at al-malik Su`ūd. Kamā yarāhā a`dhā hayat al-tadrīs. *Majallat Al-`Ulūm Al-Tarbawiyya Wa Al-Nafsiyya, 15*(3).
- Abul-Karīm, N. (2006). Al-musāala al-tarbawiyya ka-madkhal li-taqwīm adā a`dhā hayat al-tadrīs bil-jāmi`a. Paper presented at Thirteenth National Annual Conference Held by University Development Center: Al-Jāmi`āt Al-`Arabiyya Fī Al-Qarn Al-Hādī Wa Al-`Ishrīn. Cairo: Ain Shams University.Abul-Raūf, M. (2007). *Dirāsa taqwīmiyya lil-hurriyya al-akādīmiyya fī al-jāmi`āt al-masriyya* (Unpublished master's thesis). Ain Shams University, Cairo.
- Abul-Wahāb, A. (2008). Mafhūm al-tamkīn. fi *Al-mawsū`a al-`arabiyya lil-mujtama` al-madanī*. Cairo, Egypt: General Egyptian Book Organization.
- Abū-Mu`aylish, A. (2013). *Al-hākimiyya al-muassasiyya wa dawruhā fī sun` al-qarārāt al-idāriyya wa al-akādīmiyya fī al-jāmi`āt al-urduniyya* (Unpublished master's thesis). Arab Open University, Jordan.
- Al-`Azzāwī, M. (2016, August 17). Mathhab al-hawkama wa al-muashirāt al-isTrātījiyya. Retrieved from http://saqrcenter.net/?p=102
- Al-`Uraynī, M. (2014). *Wāqi` taTbīq al-hawkama fī jāmi`at al-imām Muhammad bin Su`ūd al-islāmiyya min wijhat nazhar a`dhā al-hayatayn*

A Proposed Model for Governance Standards for Saudi Public Universities According to the Dimensions of the Strategic Perspective of Governance

Dr. Haila A. Al-Fayez
Department of Administration and Educational Planning
Faculty of Social Sciences
Al-Imam Muhammad ibn Saud Islamic University

Abstract:

The present study aims at presenting a proposed model for governance standards for Saudi public universities according to the dimensions of the strategic perspective of governance. To achieve the objective of the study, the descriptive approach is used. Delphi's style is also used to determine the dimensions, standards, and indicators of the strategic perspective of universities' governance. The number of informants was (47) academic experts from a number of local and Arab universities. The dimensions of Saudi universities' governance according to the strategic perspective came out as follows:

- The regulatory dimension received an agreement percentage of (100%), and included (3) standards and (19) indicators.
- The structural and organizational dimension received an agreement percentage of (98.5%), and included (6) standards and (38) indicators.
- The moral dimension received an agreement percentage of (98%), and included (4) standards and (25) indicators.

This study provides a proposed model for the standards of governance for Saudi public universities according to the dimensions of the strategic perspective. It includes the foundations, objectives, components, levels and scope of application, and finally the requirements, tools and levels of application.

Keywords: Governance, Saudi universities, Standards, Indicators, Proposed model.