

## مقدمة:

في ظل الأزمات الاقتصادية الراهنة التي أثرت على المؤسسات الحكومية ومنها الجامعات تحتاج هذه المؤسسات لنقلة نوعية في مجال التنمية الإدارية تؤدي لتطوير الأداء الإداري بما يحقق الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتقديم خدمات على مستوى مرتفع من الكفاءة والفاعلية، وإنتاج مخرجات تدعم الاقتصاد الوطني، وتتواءم مع خطط التنمية الاقتصادية بما يحقق احتواء ومواجهة لتلك الأزمة؛ وهذا يستلزم عملية إصلاح إداري شامل؛ يؤدي لتطوير الأداء الإداري، ويعمل على تنمية قدرات الجهاز الإداري في كافة جوانب ومجالات العمل.

ولا يمكن أن يتحقق تطوير الأداء الإداري إلا من خلال استخدام استراتيجيات ومداخل وفكر إداري حديث متطور في البناء التنظيمي، يعمل على إدخال تغييرات أساسية وإعادة تصميم في الأنظمة والهياكل التنظيمية الإدارية؛ بما يضمن تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءته، وتغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئية التنظيمية، وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحدياته الراهنة في كافة المجالات، وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع استثمار الموارد البشرية والمادية والحفاظ عليها من الهدر بما يحقق الكفاءة الاقتصادية، وتحويل الإدارة من الأسلوب البيروقراطي إلى الأسلوب الاقتصادي بإيجاد أساليب أكثر مرونة.

ويُعد مدخل الحوكمة كأحد المعايير الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات من المفاهيم الإدارية التنظيمية الحديثة في الفكر التربوي التي تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي، وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود الأخيرة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية في عقد التسعينات من القرن العشرين

(يوسف، ٢٠٠٧)؛ لما له من تأثير قوي في تحقيق النهوض الاقتصادي للمؤسسات حيث أنه يلعب دوراً رئيسياً في تقدمها، بل هو مصدر لبقائها واستمراريتها؛ لأنه يضمن استمرار تطور أدائها، وتحسينه المستمر (Kevin, 2007) فهو يعمل على توظيف القوانين بما يحقق فعالية الكليات والجامعات، وتفعيل اللامركزية وإصلاح شئون الموظفين والقضاء على الفساد الناتج عن ضعف المساءلة والمحاسبية، وتحقيق المزيد من الديمقراطية ونظام مالي وإداري متطور (بيومي، ٢٠٠٩)؛ لذلك فهي تعتبر آلية للحد من الممارسات السلبية للإدارة، وتحسين أدائها عبر استخدامها في تحقيق كفاءة استخدام الموارد البشرية، والجودة والتميز في الأداء الإداري، فهي تمثل الأداة الفاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي والإنساني؛ حيث تعمل على تخلص المؤسسات من مظاهر الانحراف والخلل والفساد الإداري التي تعيق مسيرة تحقيق الأهداف المنشودة من خلال إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات لجميع الأطراف المعنية بشفافية، ووضوح وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين عن إدارة المؤسسة، كما تهدف إلى التأكد من أن المؤسسات تدار بطريقة سليمة وأنها تخضع للرقابة والمتابعة. ومن الجدير بالذكر أن معظم المستثمرين في أي مجال الآن لا يضعوا أو يشاركوا في استثمارات مع مؤسسات لا تتمتع إدارتها بدرجة عالية من تطبيق الحوكمة لضمان الشفافية والمحاسبية والمساءلة.

ومما سبق نجد أن هناك ترابط بين مفهومي الحوكمة والإصلاح الإداري، وأن تحقيق الحوكمة هي في جوهرها عملية تهدف لإحداث إصلاح وتطوير للأداء الإداري في اتجاه زيادة كفاءة النظم وفعاليتها بأقل جهد وتكلفة بما يتضمنه من مبدأ النزاهة والشفافية والمحاسبية والاستثمار الأمثل للموارد، وبما تسعى إليه لضمان تركيز الجهود إلى الحفاظ على المصالح العليا للمجتمع والدولة والعاملين والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل؛ بما يحقق الرفاهية الاقتصادية

والاجتماعية، فيمكن اعتبار الحوكمة مدخل اقتصادي مدعم لمواجهة الأزمة الاقتصادية الآنية المؤثرة على مؤسسات الدولة بصورة عامة والمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات بصورة خاصة؛ حيث تُعد حوكمة الجامعات من المفاهيم الحديثة في المجال التربوي، والتي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي، وهي المصدر أو المرجعية التي يُستند إليها في إدارة الجامعة (wang, 2010). فهي بمثابة الأداة التي تساعد التعليم العالي في إدارة مؤسساته بكفاءة وفاعلية، بهدف ضمان جودة مخرجاتها، فالحوكمة مفتاح نجاح تلك المؤسسات حاضراً ومستقبلاً؛ إذ تُسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، مسؤولة عن تحديد اتجاهها الاستراتيجي، والتأكد من فاعلية إدارتها، كما أنها تسمح للقائمين عليها بتصميم وتنفيذ وتقييم ورصد كفاءة، وفاعلية الأداء (برقعان والقرشي، ٢٠١٢).

وترتبط الحوكمة باستقلال الجامعة من حيث حريتها في اختيار نظامها وبرامجها ومناهجها وطرائق التدريس واختيار هيئة التدريس بها، كما تعني الحرية الأكاديمية وهي عدم وضع قيود على ما تدرسه الجامعة وما يقوله أو ينشره أساتذتها أو ما يعبرون عنه من آراء علمية أو أكاديمية داخل الجامعة (مرسي، ٢٠٠٢)، وقد أثبتت الدراسات إن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩). ولا يمكن أن نتغافل البعد الاقتصادي لحوكمة الجامعات والذي يُحدد العلاقة بين الحوكمة وحجم الاستثمار في الجامعة من جهة، والقضاء على أوجه اللامبالاة والفساد الذي يهدر الموارد المالية من جهة ثانية وتحقيق التطوير المستمر والتنمية وتصحيح المسار من جهة ثالثة (صالح، ٢٠١٠).

## إشكالية الدراسة:

يتزايد الاهتمام على مستوى دول العالم بتطوير التعليم الجامعي واستثماره لما له من إسهامات عديدة في تنمية الاقتصاد العام بعدة صور مباشرة وغير مباشرة (Heller, 2002)؛ كأحد الآليات لمواجهة الأزمة الاقتصادية، ومن بينها المملكة العربية السعودية، ولكن على الرغم من التطورات والطفرة التعليمية التي شهدتها التعليم العالي بها إلا أن هذه التطورات لم تحرر نظمه ولوائحه وإدارته من قبضة التقليدية والروتين الإداري المرتبط بمركزية القرارات؛ مما أخل باستقلالية الجامعات وتحقيق تفردتها وتميز نظمها وممارساتها الإدارية، وفي ذلك فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات علي العديد من المؤشرات التي تشير إلى ضعف الوضع الراهن للإدارة الجامعية بالمملكة العربية السعودية، وما تحويه من عمليات وتتضمنه من مستويات إدارية تتلخص فيما يلي (الفواز، ٢٠٠٥):

- البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير نظراً لتعقد التنظيمات الروتينية.
- حصر فرص التنوع والاختلاف بين الجامعات في الهياكل والنظم والأقسام والممارسات.
- الافتقار إلى سياسة واضحة تتسم بوضوح الرؤية لطبيعة المخرجات الجامعية ومعايير الأداء.
- غياب التنسيق وضعف الاتصال بين المؤسسات الجامعية في داخل الجامعة، وبينها وبين المؤسسات المناظرة في الجامعات الأخرى، وبين الجامعات ومؤسسات المجتمع وخطط التنمية.
- القصور في توازن الأداء الجامعي بين وظائفه الثلاث الرئيسية (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع).
- كثرة القواعد واللوائح الإدارية والإجراءات البيروقراطية وضعف دور الجامعات في المشاركة في اتخاذ القرار.

• جمود الإجراءات الإدارية حيال إحداث تغييرات في البناء الأكاديمي أو البرامج. وفي ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة التي تأثر بها التمويل المخصص للجامعات من جهة، والدور المنوط بالجامعات في إنتاج مخرجات تسهم في تنمية المجتمع، والمساهمة في تنمية اقتصاده للخروج به من تلك الأزمة ومن جهة أخرى باتت الحاجة ملحة لنظم إدارية ذات مستوى أداء مرتفع لمواجهة تلك الظروف؛ مما يستلزم تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية، وحيث أن الحوكمة مدخل إداري جديد للتعليم الجامعي يستهدف تطوير الأداء الإداري (ضحاوي، المليجي، ٢٠٠١)، والقضاء على الفساد المالي والإداري (سليمان، ٢٠٠٠)، وتحقيق الإدارة الإبداعية بمنظومة التعليم الجامعي من خلال القيام بإجراءات تحدث تغييرات تطويرية في مختلف مجالات العمليات الإدارية كالرقابة والشراكة والخدمات ونظم المعلومات والتخطيط والقيادة.. وغيرها (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٥)، كما أنها تُفعل المساءلة والمحاسبية واستقلالية الجامعات والتمويل الذاتي؛ بما يؤدي لتطوير الأداء الإداري، بالإضافة لما أشارت إليه العديد من الدراسات لأهمية هذا المدخل في مجال التعليم الجامعي، وأنه أبرز الآليات لتحسين أداء الجامعات والتأثير الإيجابي في مؤشرات أدائها (جودة، ٢٠٠٨)، وقد أظهرت نتائج المؤتمر العلمي الأول "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، بأن حوكمة الجامعات تُسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي لتوفر تعليماً قادراً على المنافسة، وكذلك مواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة على المؤسسات التعليمية، وقد أشار جيونا وميسكيو (Geuna and Muscio, 2009) إلى أن الجامعات التي تطبق الحوكمة تشارك في أنشطة نقل المعرفة التي تمثل قضية استراتيجية كمصدر لتمويل أبحاث الجامعة، وكأداة للسياسة العامة للتطور الاقتصادي؛ ومن أجل كل هذا فإنه الأمثل لتحقيق التطوير المنشود للأداء الإداري بالجامعات السعودية؛

وبالتالي تحقيق التنمية الإدارية بها، وعليه يمكن أن تتبلور مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

### التساؤل الرئيسي:

كيف يمكن الاستفادة من أبرز نماذج الأنظمة الناجحة لتطبيق الحوكمة على المستوى العالمي في تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية؟

### التساؤلات الفرعية:

١. ما مفهوم الحوكمة في التعليم الجامعي والجوانب والأبعاد المرتبطة بها؟
٢. ما أبرز النماذج والأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي؟
٣. ما المؤشرات الدالة على تطبيق حوكمة الجامعات في ضوء أبرز نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي؟
٤. ما درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية في ضوء أبرز نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي؟
٥. هل هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة حول درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير نوع العلاقة بالجامعة (هيئة أكاديمية- هيئة إدارية- طلاب)؟
٦. ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية في ضوء الاستفادة بالخبرات ونماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي؟

### أهداف الدراسة:

١. توضيح مفهوم الحوكمة، وإلقاء الضوء على آليات تطبيقها في الجامعات.
٢. توضيح العلاقة بين الحوكمة وتطوير الأداء الإداري.

٣. التعرف على مؤشرات تطبيق حوكمة الجامعات في ضوء أبرز نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي.
٤. التعرف على درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية في ضوء أبرز نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي.
٥. التعرف على ما إذا كان هناك فروق بين ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة حول درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير نوع العلاقة بالجامعة (هيئة أكاديمية-هيئة إدارية- طلاب).
٦. استخلاص أوجه الاستفادة من أبرز نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي؛ وتوظيفها لتطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم إطار نظري مقترح لتطبيق الحوكمة كآلية لتطوير الأداء الإداري للجامعات السعودية بالاستفادة من نماذج الأنظمة الناجحة على المستوى العالمي؛ مما يعمل على تلبية الدعوات المنادية بالاهتمام بتطوير الأداء الإداري للجامعات؛ لتنتج مخرجات تتواءم مع مجتمع المعرفة، وتحقيق اقتصاد معرفي ينهض بمواجهة الأزمة الاقتصادية، واستخدام المداخل الإدارية المطورة للنظم الإدارية، والتي على رأسها الحوكمة التي أصبحت من الموضوعات الهامة التي تطرح على جدول أغلب المؤسسات العالمية، ومنها المؤسسات التعليمية لتحقيق العدالة والشفافية والنزاهة والاستثمار الأمثل بما يعمل على تعزيز الاقتصاد. كما ترجع أهميتها في اهتمامها باستطلاع آراء الطلاب ووجهات نظرهم في حوكمة الجامعات التي ينتمون لها، خاصة أنه من المفروض أن يكون لهم تمثيل في مجالس ولجان حوكمتها، بالإضافة لأنها تفيد الفئات التالية:

- قيادات الجامعات المهتمة بتطوير أدائها الإداري، ومتخذي القرار.
- واضعوا خطط التطوير بالجامعات، والعاملون على إعادة هيكلة التنظيمات الإدارية وتطوير الأداء الإداري خاصة منسوبي عمادة التطوير والجودة بالجامعات.
- العاملون بمجال المتابعة والمراقبة.

### منهجية الدراسة:

سوف تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بعرض وتحليل الأدبيات والدراسات في مجال الدراسة، وتصميم استبانة للتعرف على درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية في ضوء أبرز نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي، وتطبيقها على عينة ممثلة لمنسوبي الجامعات السعودية (هيئة أكاديمية- هيئة إدارية طلاب).

### المصطلحات:

#### التعريف الإجرائي لتطوير الأداء الإداري:

تعرفه الباحثة في الدراسة بأنه: إحداث تغيرات جوهرية إيجابية في التنظيمات والتشريعات والهياكل والفكر الإداري للجامعات، وإدخال كل ما هو جديد من أفكار واتجاهات وبرامج بما يتوافق مع المعايير والمؤشرات العالمية لحوكمة الجامعات؛ من أجل الارتقاء بما بالممارسات والأنشطة السلوكية والفكرية لجميع منسوبي الجامعة المرتبطة بمهام وظيفتهم وأدوارهم ومسئولياتهم تجاهها بحيث تنجز بكفاءة وفعالية عالية المستوى.

#### التعريف الإجرائي لحوكمة الجامعات:

يمكن تعريفها في هذه الدراسة بأنها: تطبيق نظام إداري متميز يتضمن هياكل إدارية وأكاديمية معينة تحقق المشاركة الفعالة واستقلالية الجامعات في اتخاذ



القرارات المرتبطة بها، وإجراءات ميسرة تتم عن تمكين الإداري والمعرفي للعاملين ومبدأ تفويض السلطة، وقوانين ومعايير تتفق ومتطلبات الجودة والتميز، وفكر إداري يعمل على التحديث والتطوير، وانتهاج ثقافة إدارية تحقق القيم الإدارية اللازمة لدى جميع العاملين والمتعاملين والمستفيدين من خدمات الجامعة لتنظيم العلاقة وتحقيق المنافع لكل الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع بما يحق تطوير الأداء الإداري للجامعات، ويدعم كفاءته وفعاليته، ويؤدي لمخرجات شاملة متنوعة تسهم في زيادة عائد الاقتصاد الوطني، تحقيق التنمية بكافة أشكالها التي تؤدي للنهوض بالمجتمع.

### الدراسات السابقة

دراسة (العريني، ٢٠١٤): هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)، تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدمت استبانة طبقت على عينة عشوائية، بلغ عددها (854)، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى اختلاف المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية، وقد اوصت الدراسة بإصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير، ومبادئ الحوكمة الجامعية، والزام الإدارات، والمجالس داخل الجامعة بالعمل بها، وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة؛ لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة.

دراسة (ناصر الدين، ٢٠١٢): استقصت هذه الدراسة واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (١١٣) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، وتم استخدام مقياس طوره الباحث تكون من (٥٠) فقرة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي كان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين. وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة للحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحاكمية، بتقديم الدعم المناسب لهم.

دراسة (حلاوة وطه، ٢٠١١): واقع تطبيق متطلبات ومعايير الحوكمة في جامعة القدس استهدفت الدراسة الوقوف على واقع الحوكمة في جامعة القدس، وقد استخدمت المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على (٦٠) عضواً من الهيئة التدريسية، (٦٠) عضواً من الهيئة الإدارية، بالإضافة للمقابلة الشخصية للقيادات من الهيئتين وتوصلت إلى أن طبيعة المجتمع الفلسطيني التي تميل إلى العشائرية، وأثر الاحتلال تجعل الحوكمة تطبق من خلال التعامل في حل المشكلات - سواء المتعلقة بالطلبة أو الموظفين- عن طريق القيم والاتجاهات والقرارات الارتجالية بدون سلطة في غيبة الأنظمة والقوانين الجامعية التي ليست أحسن حالاً من هذا الوضع فهي في أغلب الأمور غامضة، كما أن ضعف الموارد المالية يلعب دوراً كبيراً في عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين، وهو ما يجعلها بعيدة عن المستوى المطلوب وفقاً للمعايير العالمية.

دراسة (عبد الحكيم، ٢٠١١): تناول مفهوم حوكمة الجامعات من منظوره كمدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، وقد حلل مفهوم الحوكمة واستخلص أهم العناصر الأساسية لتأسيس حوكمة بالجامعات وخصائص تلك العناصر، وقد قدم عدة مرتكزات لتطوير الإدارة الجامعية من خلال الحوكمة كان أبرزها: تحقيق الكفاءة في تولي المناصب، وسيطرة سلطة القانون، وتدعيم المسؤولية الذاتية، وإتاحة الفرصة للحوار والمشاركة في اتخاذ القرار

دراسة (ضحوي والمليجي، ٢٠١١): هدفت إلى دراسة وتحليل نظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في بعض الدول الأفريقية ممثلة في جنوب أفريقيا، وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في تطوير التعليم الجامعي في مصر، وذلك من خلال توضيح أساسيات الحوكمة المؤسسية، والتعرف على مبادئها ومراحلها، والتعرف على ملامح وأسس الحوكمة المؤسسية في كلتا الدولتين بالإضافة إلى التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين نظم الحوكمة المؤسسية في دول المقارنة، ومن ثم طرح بعض الآليات لتطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء خبرات كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي.

دراسة (محمد، ٢٠١١): هدفت إلى دراسة متطلبات الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية علي ضوء ما يواجهها من مشكلات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت لعدة متطلبات أبرزها نشر ثقافة الحوكمة، واعتبار الحرية الأكاديمية والمساءلة للجامعات أحد أهم المعايير العلمية في الحياة الجامعية، وتعديل القوانين والتشريعات المنظمة للجامعات، والقضاء علي الفساد في الحياة الجامعية.

دراسة مونجيو ودسو (Dusu & Mungiu, 2011): هدفت إلى تقييم حاكمية الجامعات الحكومية الرومانية، حيث تم تقييم (٤٣) جامعة حكومية من حيث مجموعة من العناصر تمثلت فيما يلي: النزاهة الادارية أو النزاهة الأكاديمية، والحكم الديمقراطي، والحاكمية الأكاديمية، والتمويل السنوي السليم، وقد كشفت نتائج

التقييم عن وجود مشكلات نظامية في تنظيم الحياة الجامعية، وأداء العمل فيها، تعزى إلى الفشل في بناء أنظمة المساءلة والمحاسبة على مستوى الجامعة .

دراسة (الزهراني، ٢٠٠٩): هدفت إلى التعرف على واقع الحوكمة في الجامعات السعودية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة مدى الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية، استخدم المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة قوامها (٣٠٠ فرداً)، وكان من أبرز النتائج أن الجامعات الأهلية تمارس الحوكمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

دراسة (العباس، ٢٠٠٩): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات الحوكمة في الجامعات السعودية في ضوء أنماط ونماذج الحوكمة ببريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية استخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت لأهمية إعادة النظر في طريقة حوكمة الجامعات بالمملكة العربية السعودية من عدة جوانب تتعلق بسلوك الإدارة وأساليب الرقابة وإدارة الموارد ... وغيرها، وبيّنت نتائج الدراسة ضعف مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية مقارنة بجامعات عالمية، وأن هناك مشاركة من قبل الجامعات العالمية مع أصحاب المصالح في عمليات اتخاذ القرار ومسألة الإدارة، بينما تقف الجامعات السعودية بعيدة عن هذا، كما أوصت الدراسة بإعادة النظر حول مشاركة الهيئتين الإدارية والأكاديمية غير المنتمين للإدارة التنفيذية في عمليات اتخاذ القرارات، وتمثيلهم في المجالس.

دراسة (شبلبي، ومنهل، ٢٠٠٨): هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن كيفية استخدام نظام الحوكمة للحد من الفساد في المؤسسات الجامعية العراقية من خلال بناء منظور استراتيجي ذو ثلاثة أبعاد تتمثل فيما يلي: الهيكل-القيم- الرقابة، وقد استخدمت المنهج الوصفي وتوصلت لعدة نتائج أبرزها: افتقار الجامعة لجوانب مهمة لتنفيذ الحوكمة كالشفافية والرقابة، وأنه يمكن بناء منظور استراتيجي لنظام

الحوكمة في الجامعات العراقية وتحقق مؤشرات ادائه استجابة جيدة خاصة فيما يتعلق بتنفيذ المحاسبية والمساءلة وضمان حقوق أصحاب المصالح.

دراسة (Kim,2007): هدفت إلى دراسة الظروف التي تزيد من قدرة الجامعات على العمل وتيسره، من خلال دراسة وتحليل عدة سمات تم التنبؤ بها تمثلت فيما يلي: الهيكل التنظيمي ونموذج الحوكمة والملكية والاستقلالية لبعض الجامعات والتي تمثلت في سبع وعشرين جامعات من سبع دول، وتوصلت إلى أن من أبرز السمات التي تؤدي لحسن الأداء والعمل الاستقلالية التي تعتمد على حوكمة مشاركة، والبعد عن نموذج الحوكمة المركزي المسيطر.

دراسة (الفواز، ٢٠٠٥): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وأهمية تطبيقها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي، ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة ورصد العلاقة الارتباطية بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات منطقة مكة المكرمة ودرجة أهميتها ومتطلباتها التحسين الأداء المؤسسي وأهم معوقات تطبيقها، استخدمت المنهج الوصفي وطبقت استبانة على عينة من القادة الأكاديميين بجامعات مكة المكرمة وكان من أبرز نتائجها أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات مكة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة، ودرجة أهمية مبادئ الحوكمة في جامعات مكة المكرمة كانت بدرجة كبيرة جداً.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة واختلاف الدراسة الحالية عنها :

قدمت الدراسات السابقة توضيحاً وافياً للباحثة عن مفهوم الحوكمة ودورها في تطوير الأداء الإداري بالجامعات، وساعدتها على بناء استبانة قياس درجة تطبيق الحوكمة؛ حيث اعطت نافذة واضحة استطاعت من خلالها الباحثة الاطلاع على التجارب الناجحة والمتميزة في مجال الحوكمة مما ساعد الباحثة على استخلاص مؤشرات تطبيقها على المستوى العالمي ومن ثم بناء مفردات الاستبانة، كذلك

أوضحت تلك الدراسات المجالات الإدارية التي تسهم الحوكمة في تدعيمها وتحسينها مما ساعد الباحثة في وضع تصور لتدعيم قواعد بناء نظام الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء مؤشرات تطبيقها على المستوى العالمي، ومن ثم تطوير الأداء الإداري بها لما لها من أثر فعال في تحقيق ذلك، وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات في أنها اعتمدت في بناء نظام الحوكمة المقترح علي مؤشرات مستخلصة من تجارب واقعية فعلية مطبقة على المستوى العالمي من خلال تجارب نماذج لأنظمة عديدة ولم تقتصر على أنظمة بعينها، أو على مبادئ الحوكمة، ولكن مؤشرات يمكن قياسها والاستدلال من خلال أدلة وشواهد على تواجدها، كما تميزت الدراسة الحالية بالتطبيق على مستوى جامعات المملكة ولم تقتصر على جامعة بعينها كنموذج، كما أنها شملت الطلاب في عينة التطبيق ولم تقتصر على الهيئتين الأكاديمية والإدارية، وقدمت تصور لمجالات شاملة للمؤشرات ولم تقتصر على بعض المؤشرات المرتبطة ببعض المبادئ الشائعة للحوكمة دون غيرها. هذا بالإضافة لتناولها للجانب الاقتصادي الذي تحققه حوكمة الجامعات من خلال تطوير ادائها وتحسين مخرجاتها.

### إجراءات الدراسة:

سوف تسير إجراءات الدراسة من خلال ثلاثة مباحث: يتناول الأول الإطار النظري للدراسة، ويناقد الثاني درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة التي تم التوصل إليها بجامعات المملكة العربية السعودية من خلال الدراسة الميدانية. ويقدم الثالث تصور مقترح لتطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية في ضوء نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي.

## المبحث الأول: الإطار النظري ومفاهيم للدراسة

سوف يتم عرض الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاثة محاور على النحو التالي: يناقش الأول ماهية الحوكمة والأبعاد المرتبطة بها، بينما يوضح المحور الثاني مبادئ الحوكمة، ويستعرض المحور الثالث نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي، ويستخلص مؤشرات تطبيق الحوكمة على المستوى العالمي من خلال الدروس المستفادة من تلك التجارب.

### المحور الأول: ماهية حوكمة الجامعات والأبعاد المرتبطة بها

استخدم مصطلح الحوكمة في كافة المجالات ومنها المجال التربوي الذي استخدمها مؤخراً ولاسيما في البيئات التربوية العربية، وتعددت الأغراض لتطبيق هذا المصطلح في المجال التربوي وكان أبرزها التوجه لتحقيق الإصلاح في عمليات الإدارة، وتحقيق التنمية الإدارية خاصة في الجامعات. وسوف نتعرف من خلال هذا المحور على ماهية الحوكمة، وخاصة في الجامعات من خلال عرض لبعض الأبعاد المرتبطة بها على النحو التالي:

#### أولاً: تعريف الحوكمة

تناول الباحثين التربويين مفهوم حوكمة الجامعات من خلال وجهات نظر وآراء متباينة ترتبط بالدور الذي تحققه في تطوير الجامعات، وتحسين أدائها وسوف تستعرض الباحثة تلك الآراء وصولاً لتوضيح ماهيتها وأدوارها التطويرية للجامعات، فعلى سبيل المثال اقتصر بعض التعريفات على جانب واحد أو بعض جوانب من أدوارها لإحداث عملية التطوير فعُرفت من حيث دورها في عملية التوجيه والمراقبة بأنها "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطة التعليم الجامعي" (زامل، ٦، ٢٠٠٧) وفي هذا التعريف اقتصر لدور واحد فقط من أدوارها. وعرفت من حيث دورها في تحقيق المحاسبية، وآلية اتخاذ القرارات: بأنها "نظام توجه وتدار

الجامعة من خلاله، ويتم من خلالها محاسبة الإدارة؛ من أجل تمكين وتطوير قدرة الجامعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع، وهي تتعلق بتحديد القيم بالجامعات والنظم التي تتبعها في اتخاذ القرارات والتدرج الهرمي لنموذج السلطة وعلاقتها كمؤسسة بالعالم الأكاديمي" (Henke,2007,87). وعرفت من حيث تفعيلها لمراحل التخطيط: بأنها" الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العام، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي(خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩، ١٣).

وهناك من تناولها من حيث كونها أحد معايير الجودة الشاملة فعرفت بأنها: "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة" (كافي، ٢٠١٣، ٢٠٥). وفي هذا التعريف وصف آلياتها لاختيار الأساليب التي تحقق الجودة. ومنها من وصف العمليات التي تتضمنها والتغيرات التي تصاحبها للوصول للجودة. فعرّفها بأنها: "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية"، وهي بذلك تعني النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية الجامعة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية" (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩، ٩٢).

### ثانياً: أهمية حوكمة الجامعات

تنوعت وجهات النظر المتعلقة بأهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات كل حسب منظورة لجانب الاستفادة منها، فهناك من تناولها من منظور المجتمع، والبعض ناقشها من وجهة نظر العاملين، ولكن كان أغلب التركيز على تناول



أهميتها من المنظور الإداري، ويمكن أن نجمل ذلك فيما يلي: (Wang, 2010)، (Holford & Edirisingha, 2000)، (Dee, 2006)، (سليمان، ٢٠٠٨)، (حسن، ٢٠١٠):

- يُحقق وجود الحوكمة في إدارة الجامعات تواجد هيكل تنظيمي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المخطط، وكذلك تحديد آليات الوصول لتلك الأهداف، وسبل رقابة الأداء.
- تطبيق الحاكمية يوّد مناخاً جيداً للعمل الجماعي الذي يسعى لبلوغ غايات محددة وهي موجهة للاستخدام الأمثل لموارد الجامعة.
- تخفيف أوجه الاختلاف في الجامعة من خلال توزيع المهام والخدمات وإدارتها، وتطبيقها بطريقة عادلة.
- أنها تمثل منظومة شاملة إذا ما استثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم تساعد على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وتزيد التفاعل والتعايش مع المجتمع المحلي والطلبة بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المادية والمعنوية، وفي سمعتها الأكاديمية والعلمية المحلية والاقليمية والدولية، ومدى حصولها على الاعتماد العالمي
- تحقيق الشفافية والدقة والوضوح في الجامعات وما يترتب عن ذلك من زيادة الثقة.
- تحقيق ضمان النزاهة والحيادة والاستقامة لكافة العاملين.
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها.
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء، وتُجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
- تتحقق الاستقلال للجامعات من خلال تكوين المجالس الحاكمة المسؤولة.

- توفر إطار استراتيجي لعملية التخطيط بما يُفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات، وتعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للمحافظة على الموارد والمكاسب المادية والمعنوية للجامعة، وضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
- ضمان الاستثمار الأمثل للموارد الجامعات البشرية والمادية.
- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حُسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.
- تساعد الحوكمة الإدارة العليا على التأكد من تطبيق العاملين لديها للقواعد والإجراءات المحددة لهم.
- تعزز القدرة على التطوير.

### ثالثاً: أهداف حوكمة الجامعات :

- تحقق حوكمة الجامعات العديد من الأهداف الهامة التي يمكن من خلالها يمكن تطوير الأداء الإداري للجامعات والارتقاء من مستوى مخرجاتها، ويمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي (Chan, 2007)، (مهدي، ٢٠٠٩)، (أحمد، ٢٠١٠)، (Ehrenberg, 2004)، (المليجي، ٢٠١١)، (العريني، ٢٠١٤):
- تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
  - مساعدة إدارة الجامعات على صياغة وبناء استراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي لكفاءة الأداء.

- تحسين العلاقات بين الجامعات وكافة المستفيدين من خدماتها والمجتمع المحيط بها.
- تحسين وتطوير مستوى أداء الجامعات.
- تقليل المخاطر والصراعات التي تعوق العمل إلى حد أدنى.
- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أدائها وتعزيز المحاسبية والمساءلة والفصل بين السلطة والمسئولية
- التقدم في نظم الجودة والاعتماد المؤسسي.
- تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعة وتحقيق التوازن بين أهداف الجامعة وأهداف المجتمع
- تعميق الفكر التنظيمي للعمل الجماعي والمشاركة.
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها ومتابعة الأداء والمراجعة المستمرة والمحاسبية.
- تحسين سمعة الجامعة في المجتمع.
- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولى الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- تعمق ثقافة الالتزام بالمعايير والمبادئ الممارسات القياسية المتفق عليها، وتوفير الإرشادات حول كيفية تحقيقه بشكل أفضل.
- تعزيز مشاركة الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب في عمليات صنع القرارات.
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية، وتحقيق الشفافية والعدل والنزاهة في جميع تعاملات الجامعة وعملياتها من خلال العمل وفق أطر تتسم بالوضوح، وتمكّن جميع العاملين من الأداء بشكل مرتفع، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.

**رابعاً: محددات الحوكمة**

هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وتمثل المحددات لها، وهي تشتمل على مجموعتين على النحو التالي (سليمان، ٢٠٠٨)، (عبد المطلب، ٢٠٠٨):

**المجموعة الأولى:** وتشتمل المحددات الخارجية التي تمثل البيئة والمناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات والذي قد تختلف من دولة إلى أخرى فهي عبارة عن القوانين واللوائح التي تنظم العمل في المؤسسات وكفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية ودور المؤسسات غير حكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية.

**المجموعة الثانية:** تشتمل المحددات الداخلية وتشير إلى القواعد والأسس والأساليب التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات، والتي تطبق داخل المؤسسات وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف وأصحاب المصالح؛ بما يؤدي إلى تحقيق مصالح المؤسسة.

**خامساً: مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:**

تمر مؤسسات التعليم العالي بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة المؤسسية، وهي كالتالي (طربية، ٢٠١٠)، (عزت، ٢٠٠٩)، (حلاوة وطه، ٢٠١١):

١- التعريف بالحوكمة ونشر ثقافتها:

وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة وأخطرها على الإطلاق؛ حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، وأساس للمعاملات النزيهة حيث يتم توضيح معالم الحوكمة وجوانبها وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها ومنهجها وأهميتها وأدواتها ورسائلها.

٢- بناء البنية الأساسية للحكومة : تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية قوية وممتينة لتتأسس عليها، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها، وتحقيق التفاهم والتواصل الفعال بين الأطراف المختلفة، وتنقسم البنية الأساسية إلى نوعين ألا وهما:

- بنية أساسية فوقية: وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي (مجالس الحوكمة) وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى الجامعة.
- بنية أساسية تحتية : وتشمل الإطار الأخلاقي والقيمي.

٣- عمل برنامج قياسي للحكومة : برنامج زمني محدد الأعمال والمهام والواجبات يمكن من متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقويمها، حتي تتحقق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة.

٤- التنفيذ والتطبيق: وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات التي يتضمنها حريات كاستقلالية السلطة والمساواة والشفافية، ويتضمنها أيضاً قيود حاكمة كالمساءلة والمسؤولية والمساواة؛ ولذلك لابد من دراسة تلك الاستعدادات وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.

٥- المتابعة والتطوير: التأكد من حسن التنفيذ لجميع المراحل السابقة من خلال الرقابة التي تقوم بوظيفتين أساسيتين: علاج أي أخطاء تحدث من خلال التدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات، والوقاية من تلك الأخطاء وابتكار وسائل تزيد من فاعلية الحوكمة.

### سادساً: مبادئ الحوكمة في الجامعات

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب توافرها لتطبيق الحوكمة في الجامعات، والتي في ضوءها تتحدد معايير الحوكمة ومن ثم مؤشراتها، وقد تتباين آراء الباحثين

في تلك المبادئ أحياناً وقد تتفق في أحيان أخرى وسوف تستعرض الباحثة أبرز المبادئ التي ارتبطت بمعايير ومؤشرات الحوكمة، والتي نالت أكثر نسبة اتفاق بين الباحثين، والتي يمكن أن تسترشد بها الباحثة عند تحديد مؤشرات الحوكمة في الجامعات، وهي كالآتي:

### ١- الإفصاح والشفافية :

يعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ الحوكمة؛ حيث أنها تُعد أحد آليات قياس درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات لما تحققه للعاملين للحصول على المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك (الطائي وحمد، ٢٠١٠)، كما انها تعتبر من المعايير العالمية لتصنيف الجامعات (بزاوية وسالمي، ٢٠١١)، وهي تعني حرية الوصول سهولة المعلومات الدقيقة والموضوعية وتدفعها ببسر أي ما يقابلها من الإفصاح عنها، والعلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات الخاصة بمفردات العمل في المجال العام، وما يقابله من توافر إعلام حر خاص بالجامعة متعدد القنوات يتيح حرية التعبير بما يحقق الترابط بين الشفافية وحق المساءلة، والمساهمة في وقف أعمال التجاوز (مسعد، ٢٠٠٥). ولا يقتصر حدود شفافية المعلومات على العاملين فحسب، بل يمتد ليشمل أفراد المجتمع، وكذلك الطلاب وخاصة في إفصاحهم للقيادات الجامعية عن مشاكلهم واحتياجاتهم (ناصر الدين، ٢٠١٢).

### ٢- المساءلة:

هي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة العمل ومساءلة المسؤولين على كافة مستوياتهم من خلال القنوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك الى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين، (عفيفي، ٢٠٠٦، ٤٤)، فضلاً عن تطبيق الأنظمة والتعليمات والقوانين واللوائح بكل شفافية على جميع العاملين في الجامعة وعلى طلابها (Corcoran, 2004)، وتُعد المساءلة الجانب

المقنن لسلوكيات القيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية (ناصر الدين، ٢٠١٢)، ويجب الإشارة إلى أن مفهوم المساءلة لا يقتصر على العقاب فحسب، بل يتضمن أيضاً جانب الإثابة من خلال الحوافز والتشجيع.

### ٣- المشاركة:

تقوم المشاركة في التنظيم الإداري على تفعيل الأشكال غير الهرمية لممارسة السلطة في اتخاذ القرار شريطة العلم والدراية أي يجب أن يكون كل الأطراف المشاركة على درجة متوازنة من الدراية بالموضوعات التي يتم فيها اتخاذ القرار، خاصة في القرارات المصيرية. وفيما يخص المشاركة في البيئة الجامعية فهي إتاحة مجالس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع، المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية (Lee & Land, 2010). ولا يمكن أن نتغافل دور الأثر الإيجابي الذي تحدثه عملية مشاركة الطلاب في حوكمة الجامعات في سلوك الطلاب وتغيير أفكارهم وممارساتهم في الحياة الجامعية، وفي ذلك فقد أكدت دراسة ليوسجر مامشيل (Luescher-Mamashela, 2010) أن مشاركة الطلاب في حوكمة الجامعات جعلتهم أكثر مشاركة في الأنشطة بعامة وأكثر شفافية، وترى الباحثة أن مبدئي الشفافية والمساءلة هما في حد ذاتهما مشاركة في عملية الإدارة.

٤- العدالة والنزاهة: بمعنى تحقيق العدالة للجميع والارتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم، وضمان سيادة القانون. وينبغي أن تكون الأطر القانونية عادلة تنفذ بنزاهة وخاصة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان. وتوفر الحاكمية بيئة صحية عادلة للعمل من خلال مبدأ المساءلة واحترام القوانين والأنظمة وتقييم أداء الجميع بشكل علمي صحيح (ناصر الدين، ٢٠١٢)، كما وأنها تعمل على زيادة الثقة وتعزيز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي الجامعة وقياداتها وطلبتها، وإيجاد صيغ للتعاون والتفاعل والاندماج بالعمل وتحسين الأداء وتطوير (Corcoran, 2004).

٥- **التمكين:** ويُعني "التركيز على منح القادة والعاملين الصلاحيات والمسؤوليات، والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية، وتهيئة العمل المناسب لهم، وتأهيلهم فنياً، وسلوكياً لأداء العمل، والثقة المطلقة فيهم" (أبو بكر، ٤٩، ٢٠٠١). والتمكين يُعزز الإبداع التنظيمي لدى العاملين المتمثل في تنوع المهارات والقدرات والكفاءات والخبرات (البشاشة، ٢٠٠٨)، ويسهم في تنمية المهارات القيادية وزيادة فعالية الأداء القيادي، ويعمل على زيادة الدافعية للإنجاز، ويمكن تحقيق التمكين بالجامعات من خلال تحديد مسؤوليات جميع العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لقيامهم باتخاذ القرارات فيما يخص تلك المسؤوليات دون رقابة أو إشراف، بالإضافة لتقديم برامج التنمية المهنية والتدريب المستمر لكل ما يستجد في مجال العمل ومحيطه الخارجي لكي يتحقق لهم التمكين المعرفي، ومن ثم ضمان اتخاذ القرارات بصورة سليمة، كما أن جوهر التمكين تكمن في تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير في القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer, 2007)، وقد أكد كوركوران (Corcoran, 2004) على أن حاكمية الجامعات تقود إلى توزيع عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة بين هيكلية الحاكمية المختلفة (الكليات، المجالس الأكاديمية، مجلس الأمناء) والهيكلية الإدارية (الدوائر، الأقسام، نواب الرئيس ومساعديهم). إضافة إلى توزيع كل من المسؤولية والمحاسبة والشفافية من أجل التمكين من ممارسة سلطة اتخاذ القرار.

#### ٦- الإطار القانوني:

توافر بيئة قانونية مستقرة وعادلة تحقق المساواة من شأنه ان يعمل على استقرار الأوضاع، والشعور بالأمن والأمان، والحفاظ على الحقوق واحترامها؛ مما يسهم في الاستقرار النفسي والتنظيمي ببيئة العمل، كما يقضي على التسبب والسلب



والفوضى، وتحقيق الرشادة في اتخاذ القرارات التي سوف يكون لها خلفية قانونية تحكمها بما يدعم الموضوعية والبعد عن التحيز؛ وكل ذلك ما يدعم تحقيق تطوير للأداء الإداري وتحسينه.

ومما سبق من خلال عرض المحور الأول يمكن يتضح الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه في حين تم تطبيقها بالجامعات في تحقيق عملية التنمية الإدارية وتطوير الفكر والعمل الإداري للموارد البشرية، واستغلالها الاستغلال الأمثل، وكذلك تغيير في ثقافة العمل المؤسسي، بالإضافة للمردود الاقتصادي غير المباشر الذي يمكن أن يحدث نتيجة هذا التغيير أثر توفير للجهد والمال والوقت والأخطاء، وإفساح المجال والبيئة المناسبة للابداع والابتكار.

### المحور الثالث: نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على

#### المستوى العالمي

ارتبطت التجارب الناجحة لحوكمة الجامعات في بعض الدول على المستوى العالمي بتميزها وارتباطها بمبادئ ومعايير الجودة الشاملة لتقدم إطار تطبيقي نموذجي للفكر النظري لمبادئ الحوكمة تكون بمثابة مؤشرات يحتذى بها عند تطبيق الحوكمة في أي دولة تصبو لتطوير أدائها الإداري وتحقيق مخرجات متميزة تلبي الاحتياجات المتنوعة لمجتمعاتها، خاصة فيما يتعلق بالمساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال تحقيق التنمية البشرية لمجتمعاتها، وجدير بالذكر أن الجامعات التي خطت خطوات متقدمة وقدمت نماذج لأنظمة حوكمة جيدة - والتي تناولتها الدراسة - هي تلك الجامعات التي نالت تصنيفات عالمية على مستوى العديد من أنواع تصنيفات الجامعات كالتصنيف الأكاديمي للجامعات عالمية المستوى (ARWU) المعروف باسم "شنغهاي"، والتصنيف الدولي للتعليم العالي (TIMES)، والتصنيف الدولي (QS)، والتي منها جامعات النخبة (Elite University) بأمريكا كجامعة كاليفورنيا "California"، وجامعة بكين "Peking" بالصين وجامعة تورنتو "Toronto" بكندا،

وجامعة طوكيو "Tokyo" باليابان، جامعة كامبردج "Cambridge" بإنجلترا، وجامعة "Seoul" بكوريا. وبناءً عليه فسوف تستعرض الباحثة هذه التجارب من قبيل استخلاص أوجه الاستفادة منها في المساهمة في تطبيق الحوكمة في المملكة العربية السعودية في ضوء المؤشرات المستخلصة من تلك التجارب، خاصة فيما يخص الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة حيث يتشابه نظام التعليم بهما مع نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية، ويمكن استعراض تلك التجارب على النحو التالي: (حلاوة وطفه، ٢٠١١)، (Alamgir, 2008)، (Yang, 2007)، (Wang, 2010)، (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩)، (مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، ٢٠١٥)، (سليمان، ٢٠١٣)، (بزاوية وسالمي، ٢٠١١):

### أولاً: النموذج الأمريكي

تعد الولايات المتحدة من أولى دول العالم التي سعت لتطبيق الحوكمة في الجامعات بهدف تطوير وتحسين 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، وتدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية للجامعات يخضع نظام الحوكمة في التعليم العالي الأمريكي إلى مظلتيين: أولهما، قسم التعليم الأمريكي، وهو عبارة عن وحدات تُمثل وزارة التعليم يعني كل منها بجزء من العملية التعليمية في التعليم العالي والعام والمهني، وهي منوطة بوضع سياسات المساعدات المالية الاتحادية للتعليم بأشكاله المتباينة وتوزيعها، ورصد تلك الأموال ومتابعة صرفها، وجمع البيانات عن الجامعات والكليات الأمريكية، ومتابعة إنتاجها الأكاديمي والبحثي. وثانيهما، مجلس اعتماد التعليم العالي، ويقوم بتقديم شهادات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي التي بموجبها تتمكن من الحصول على الدعم المالي من الوزارة.

وفيما يخص إدارة معظم الجامعات فهي تتركز في مجلس أعلى يُمثل السلطة الأعلى تختلف مسمياته من جامعة لأخرى فأحياناً يعرف باسم مجلس الأمناء، وأحياناً أخرى باسم الأوصياء أو المشرفين ويتم اختيار بعض أعضائه من قبل حاكم الولاية وبعضها بالانتخاب من قبل أعضاء المجلس، وتضم عدد من المهمين على مستوى الولاية التي تنتمي إليها الجامعة كعمدة الولاية وبعض أعضاء المجالس التشريعية والرقابية أو كبار أصحاب رؤساء الأموال ورجال الأعمال وذوي المكانة الاجتماعية والدينية العالية بالإضافة لرئيس الجامعة والطلاب البارزين الحاليين والذين تخرجوا من قبل وحققوا إنجازات كبرى، وتختلف أعدادها والمدة الزمنية التي يقضيها الأعضاء في تلك المجالس وفقاً للتنظيمات الداخلية للجامعات ويتفرع منها لجان فرعية تقوم بمهام محددة. وتقوم تلك المجالس بتعيين كبار إداريين الجامعة ومسؤوليها، والموافقة على ترشيح رؤساء الأقسام ومراقبة مدى التزام الجامعة برؤيتها وتحقيقها لرسالتها وأهدافها، والإشراف على الوضع المالي للجامعة ومتابعة توفير الاعتمادات المالية اللازمة لها ومراقبة صرفها. أما فيما يخص الأمور الأكاديمية فهناك مجالس أخرى مسئولة عن تلك المهام تقوم بمتابعة الأمور الأكاديمية للجامعة كمجلس الجامعة ومجلس العمداء وتكون بمثابة الجهاز الإداري والفني والأكاديمي المتخصص الذي يعني بالشؤون الأكاديمية للكليات والأقسام والمراكز العلمية في الجامعة، وتعمل على تيسير ما يعرف بوقائع الحياة اليومية للجامعات وتحدد مهامها على أساس عدد الفروع العلمية في الجامعة، وتمتد صلاحياتها لتشمل متابعة عمل المعاهد والمراكز البحثية التي تشرف عليها الجامعات وعمل المعامل الوطنية التابعة لها والنشاطات العلمية التي تقوم بها كالتعليم عن بعد والتعليم المستمر للخريجين والمهنيين والتعليم في وحدات تعليمية خارج الوطن. وسواء مجالس الجامعة أو مجالس العمداء والمجالس المماثلة لها فهي تمثل كل أعضاء مجتمع الجامعة تمثيلاً نسبياً يعكس الوزن النسبي لكل فئة

من الفئات العاملة في الجامعة. وتتشكل مجالس الجامعة ومجلس الأمناء ومجلس العمداء والمجالس المماثلة لهما بصفة عامة إما بالانتخاب أو بالتعيين الذي ينحصر في كبار الموظفين الرسميين المعيّنين في الجهاز الإداري للجامعة، وتتخذ القرارات أما بالتصويت في حالة المجالس كبيرة العدد أو المداولة بين أعضاء المجلس في الجامعات التي يكون حجم مجلس الجامعة فيها صغيراً.

وتقوم هذه المجالس في كثير من الجامعات الأمريكية بالإشراف على إدارة شؤون الوحدات الأكاديمية وشؤون الطلاب ونشاطات البحث العلمي وغيرها من النشاطات الاجتماعية والرياضية والثقافية التي يمارسها الطلاب واستقطاب أعضاء هيئة التدريس والتخطيط للحرم الجامعي وأمور الأمن والسلامة وجمع التبرعات المالية للجامعة. ويوجد وكالات للجامعة تتكون من وكيل وسكرتير فقط ولا يوجد عمادات مساندة حتي لا يعوق التعدد والتشعب في الاختصاصات أداء الجامعة التعليمي والبحثي.

### ثانياً: النموذج البريطاني

تعد تجربة المملكة المتحدة في حاكمية الجامعات من أهم التجارب الحالية، إذ لديها نظام مُعلن لتطبيق مبادئ الحاكمية الجامعية، وقد أسهم ذلك وبشكل واضح في بلوغ مؤسسات التعليم العالي بها مراكز متقدمة من التصنيف العالمي للجامعات، ويحتوي النظام على مجالس ولجان متعددة تعمل على التنسيق بين الجامعات، وتقوم بعدة مهام من بينها تحديد نسب وأعداد الطلاب في كل مرحلة جامعية وفي تخصصات معينة، والتي من خلالها يتم تحديد إسهام الحكومة في الميزانية، وتعتبر مجالس مستقلة لا تتبع تعليمات وزارة التعليم، يحصل أغلبها على معونات سنوية من المال العام، وتتمتع بالشفافية والمحاسبة والمسؤولية، وتلتزم بقيم معينة، وقد تقوم الحكومة بتعيين رؤساء هذه الهيئات أو ترشيح عدداً منها على سبيل المثال:

- منظمة جامعات المملكة المتحدة: وهي عبارة عن هيئة تضم في عضويتها جميع مديري الجامعات وبعض كليات التعليم العالي غير المرتبطة بالجامعات، وتختص بتشكيل مستقبل التعليم العالي والتأثير في توجهاته.
- هيئة ضمان الجودة تقوم بالتأكد من نوعية وكفاءة التعليم الذي تقدمه الجامعات ومتابعة جودته، والتزامها بقيمها وأهدافها فيما تقدمه من تدريس وتدريب، وتقوم بإصدار الإطار العام للمؤهلات في التعليم العالي.
- هيئة تمويل التعليم العالي: والتي لها فروع بجميع مقاطعات المملكة المتحدة (إنجلترا- أيرلندا- إسكتلندا) وهي عبارة عن مجالس تعمل على توجيه التمويل الحكومي للبحث وفق سياسات تحفيزية، وتقوم مقنن لأداء الجامعات البحثية.
- هيئة إحصاءات التعليم العالي: وهي تمتلك حق إيقاف المستحقات المالية للجامعات أو المؤسسات التعليمية ما لم تقدم لها المعلومات اللازمة بالموصفات المحددة.
- مركز الاعتراف الأكاديمي والمعلومات: ويقوم بتقييم الدرجات الأكاديمية البريطانية، وييسر تعامل الخريجين مع جامعاتهم من خلال تواصل مع مؤسسات التعليم العالي الدولية.
- أكاديمية التعليم العالي: تعمل على تمهين التعليم وتدريب أعضاء هيئة التدريس، ووضع أطر ممارسة التعليم العالي.
- مؤسسة القيادة في التعليم العالي: وتقوم بوضع برامج ودورات لتدريب القيادات في كافة مستويات التعليم العالي لتنمية وتوحيد المهارات في كل مؤسسات التعليم العالي.

## ثالثاً: النموذج الفرنسي

تتحدد معالم الحوكمة في الجامعات الفرنسية من خلال قانون توجيه التعليم العالي (Faure) الذي أعاد تعريف الجامعات بأنها مؤسسات ذات طابع علمي وثقافي تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية:

١. الاستقلالية: وهي ثلاثة أنواع، الاستقلالية الإدارية حيث يديرها مجلس إدارة ويقودها مدير، والاستقلالية التعليمية التي تحدد برامجها التعليمية وطرق تقييم طلابها، والاستقلالية المالية التي تفر ميزانيتها من الموارد المالية الخاصة ومن دعم الحكومة.

٢. المشاركة: حيث تدار الجامعة بطريقة ديمقراطية، وبمشاركة الموظفين والطلاب وشخصيات خارجية.

٣. تعدد التخصصات: حيث تجمع عدة تخصصات في المسار الواحد.

وقد طورت رسالتها فأصبحت ذات طابع علمي ثقافي مهني وضم إليها المدارس العليا والمعاهد والوحدات التعليمية والبحثية والمختبرات والمراكز البحثية، وبهذا قامت حوكمة الجامعات الفرنسية على محورين رئيسين:

- الأول الحوكمة الخارجية: وتنقسم إلى ثلاث جهات ألا وهي: الجهات الإشراقية والرقابية، ويتولاها وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، حيث يقوم برسم سياسات الحكومة بهدف ضمان توافر فرصة التعليم للجميع، وتنمية وتطوير التعليم، وفيما يخص الرقابة فتقوم بها هيئة الرقابة العامة للإدارة والتعليم والبحث العلمي التابعة للوزارة، والجهات الاستشارية: تتمثل في المجلس الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي الذي يتكون من مديري الجامعات وأعضاء هيئة التدريس والباحثين وطلاب التعليم العالي ووزير التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، ويقوم بتمثيل الجامعات من جه والمصالح الوطنية التعليمية والثقافية من جهة أخرى وتقوم الحكومة باستشارة المجلس في كل ما يخص التعليم العالي، والنظر في الأحكام

التأديبية التي تصدرها مؤسسات التعليم العالي. ويقوم بعملية الاستشارة أيضاً مؤتمر رؤساء المؤسسات التعليمية وهو جهة تمثل مصالح التعليم العالي لدى وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي وتجمع في عضويتها مديري الجامعات والمعاهد والمدارس، ومؤتمر مديري الجامعات الذي يختص بمصالح الجامعات، جهات التقييم والتقويم: تقوم به هيئة تقييم البحث العلمي والتعليم العالي، وهي جهة إدارية مستقلة تقوم بتقييم وتقويم العملية التعليمية والبحثية في التعليم العالي، وتصدر تقارير دورية لنتائج التقييم في ضوءها يتم تخصيص الميزانية السنوية.

- الثاني الحوكمة الداخلية: تتم من خلال أربع جهات رئيسة وهي: مدير الجامعة: يمثل الجامعة يمتلك السلطات التنفيذية في الجامعة، ويتم اختياره بالانتخاب. مجلس الإدارة: يشمل في عضويته أعضاء هيئة التدريس والباحثين ومن في حكمهم وشخصيات خارجية منهم على الأقل مدير شركة وشخصية فعالة في المجال الاجتماعي أو الاقتصادي وعضو أو عضوان من السلطات المحلية وأعضاء من الموظفين والإداريين والفنيين والطلاب، ويقوم بتحديد سياسة الجامعة والتصويت على الميزانية واعتماد الحسابات النهائية واعتماد الاتفاقيات التي وقعها مدير الجامعة وإقرار التنظيمات الداخلية للجامعة. المجلس العلمي: وهو يتكون أساساً من لجنتي البحث العلمي والتأهيل، والتي تقوم بتوزيع الميزانية المخصصة للبحث العلمي وفقاً لما أقره مجلس الإدارة، والحياة الجامعية وتمثل جهة استشارية يتم استشارتها حول البرامج الدراسية وكل ما يخص الحياة في الجامعة ولجنة تأديبية ولجان أخرى لقضايا التوظيف والانتداب ويكون رئيسه ونائبه من طلاب الجامعة، ويتم اختيارهم بالانتخاب ويقوم بالتوصية حول مرئياته في سياسة التعليم والبحث العلمي بالجامعة أو أي موضوع آخر يمس الجامعة. الإدارة العامة للشؤون

الإدارية والمالية: يعين مديرها بترشيح من مدير الجامعة وبقرار من وزير والتعليم ووزير المالية، ويقوم بالمهام الإدارية والمالية تحت إشراف مدير الجامعة.

#### رابعاً: النموذج الياباني

تتميز حوكمة التعليم العالي في اليابان بأنه لا يوجد وزارة خاصة به، فنجد مكتب التعليم العالي في وزارة التعليم، وتخضع كل الجامعات اليابانية سواء كانت مستقلة أو ذاتية الإدارة لسياسة الحكومة وللإطار الوطني للمؤهلات الذي تحدد فيه سنوات الدراسة وأسماء الدرجات ومستوياتها ويتم ضبط الجودة والتمويل من خلال التنسيق ما بين مكتب التعليم العالي والهيئات الوطنية من خلال تحديد ضوابط واطر العمل لكل الجامعات بما فيها الجامعات الخاصة، وقد تم تخصيص عدداً من الجامعات اليابانية لتكون مراكز للتدويل والعولمة في التعليم العالي. ويتميز التعليم العالي في اليابان إلى ثلاثة أنواع من الجامعات: أولهما، الجامعات الوطنية والتي تعمل من خلال المؤسسة الوطنية للجامعات، وهذا النوع يقدم تعليماً عالياً متميزاً تُعني مؤسساته بالبحث العلمي. وثانيهما، الجامعات العامة والتي تعمل من خلال المؤسسة العامة للجامعات، يقدم تعليماً أكثر شمولية تعني مؤسسات بالتدريس لتأهيل القوى العاملة للعمل في المؤسسات المحلية، وثالثهما: الجامعات الخاصة، والتي تحصل على ترخيص من جهة مختصة في وزارة التعليم والثقافة والرياضة والعلوم والتقنية اليابانية، ويشكل هذا النوع ما يعادل قرابة (٨٠%) من نسبة الجامعات اليابانية، ويتقارب نسبة عدد طلابه نسبة طلاب الجامعات الحكومية.

#### خامساً: النموذج الصيني:

إن أبرز ما يميز تجربة الحوكمة في الصين نظام الحكم الذاتي للجامعة (استقلاليتها) ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي من خلال رسم سياسة



لامركزية للتعليم العالي، كما أن تطبيق الحاكمية بمبادئها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بها في الجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي، وقد ارتبطت معالم الحوكمة في التعليم العالي بالصين بإعطاء مزيد من الصلاحيات للجامعات والكليات في الصين خصوصاً في الشؤون الأكاديمية والإدارية والبحثية حيث قامت الحكومة الصينية خلال العقود الثلاثة الماضية بسلسلة من الجوانب التطويرية والجوهرية في التعليم العالي من أجل إعطاء مزيداً من المرونة والإصلاحات الهيكلية والتي أدت إلى تميز التجربة الصينية في التعليم العالي وحوكمتها؛ حيث تم اقتصار دور الوزارة على الجانب الإشرافي فقط مع الاهتمام بجانب المحاسبية والمساءلة، وتحول باقي الصلاحيات للجامعات، ومنها للكليات والأقسام فقط قامت بما يلي:

- إتاحة الفرص للجامعات والكليات لاختيار خططها التعليمية ومناهجها.
- إعطاء الجامعات والكليات مزيداً من الصلاحيات لقبول المشاريع والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني من خلال إنشاء كيان علمي يتمحور حول التدريس والبحث العلمي والإنتاج الصناعي.
- اقتراح التعيين والإعفاء لوكلاء الجامعات والعمداء والمناصب الإدارية الأخرى.
- تحمل المسؤولية الكاملة عن توزيع رأس المال بشكل استثماري في مشاريع الجامعة وإدارة الميزانية السنوية المخصصة من الدولة وتقويض الصلاحية للجامعات بهدف تطوير التبادل الدولي.
- تحتفظ الحكومة الصينية بصلاحيات تعيين أصحاب المناصب العليا في الجامعات كمدراء الجامعات، وتقوم وزارة التعليم بالإشراف على الجامعات من خلال متابعة الأنظمة واللوائح على مؤسسات التعليم العالي من خلال تنفيذ

السياسات والتشريعات والتخطيط والتمويل والتقييم. وفي إطار التنوع في أنماط التعليم العالي فقد أقامت الصين شبكة متكاملة من الجامعات الإقليمية وتبنت في نفس الوقت منهجيات تعليمية تعتمد على النقل التلفزيوني والتعليم عن بعد.

### سادساً: النموذج الكندي

منح الدستور الكندي المقاطعات والأقاليم سلطات كاملة فيما يخص شؤون التعليم العالي، مما أدى إلى نشوء هياكل ومؤسسات ونظم تعليمية خاصة بكل مقاطعة وإقليم، ولا يوجد على المستوى الفيدرالي وزارة خاصة بالتعليم، وتحتصر وزارات التعليم في المقاطعات والأقاليم، وتتولى كل وزارة صلاحيات السلطة التعليمية في كل مقاطعة أو إقليم ضمن حدودها الإدارية، وتجتمع أنظمة الأقاليم والمقاطعات الكندية تحت حكومة فيدرالية مسؤولة عن تنظيم الشؤون الخاصة بالدولة فيما يخص التعليم العالي، حيث تقع مسؤولية التعليم العالي على المستوى الفيدرالي تحت مظلة الموارد البشرية، وتنمية المهارات الكندية شعبة التعليم حيث تقوم بالإشراف على الأمور الخاصة بالتعليم العالي: كالحراك الأكاديمي، والادخار من أجل التعليم، والتبادل الطلابي، وتمويل فرص التعليم العالي.... وغيرها، كما يوجد على المستوى الفيدرالي مجلس لوزراء التعليم في كندا لمناقشة القضايا التعليمية المشتركة، وتنسيق التعاون على المستويين الوطني والدولي، ويحكم هذا المجلس وثيقة يتم الاتفاق والموافقة عليها من قبل جميع الأعضاء في المجلس، كما يقوم مجلس الوزراء بمتابعة تطوير المكانة الدولية لكندا في مجال التعليم العالي بالاتفاق مع الحكومة الفيدرالية لتعزيز هذه المكانة بشكل مستمر، وتعمل هيئة الإحصاء الكندية مع مجلس وزراء التعليم وحكومات المقاطعات والأقاليم على جمع وتحليل ونشر بالبيانات الإحصائية الخاصة بالتعليم على مستوى الدولة، وتتعدد مصادر التمويل بكندا ما بين الحكومة الفدرالية والحكومات المحلية في

المقاطعات والأقاليم والرسوم الدراسية للطلبة، ومنح برامج البحث العلمي وعائدات برامج الأبحاث الخاصة بالحكومة والقطاع الخاص والتبرعات، بالإضافة إلى عائدات الاستثمار الخاصة بكل مؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك دعم يأتي من الحكومة للجامعات الخاصة من أجل تنفيذ مبادرات وطنية محددة. ولا يوجد هيئة لضمان الجودة والاعتماد نظراً لوجود التجانس النسبي بين الجامعات والكليات وضمان الجودة يكون بالاعتراف من نظيرتها من مؤسسات التعليم العالي الكندية، وبذلك منحت المرونة بشأن الاعتماد وضمان الجودة وضبطها للمؤسسة التعليمية وتمنح السلطات المحلية مؤسسات التعليم العالي المعترف بها صلاحية منح الشهادات التعليمية عبر ضوابط تضمن جودة هذه المؤسسات وما تقدمه من برامج، وتخضع هذه المؤسسات إلى رقابة الحكومة من منطلق حماية المستفيد.

### سابعاً: النموذج الكوري

تعتبر كوريا الجنوبية نموذج لجامعات جنوب شرق آسيا ومن الدول التي خطت قفزة سريعة في النمو الاقتصادي والتي عزز نظام التعليم العالي نمو الاقتصاد بها، ونقوم حوكمة الجامعات بها على أساس أن تتولى وزارة التعليم في كوريا الجنوبية الرقابة المباشرة من خلال مراقبة تطبيق اللوائح على كل من الجامعات الحكومية والخاصة وتنظيم شؤون الرقابة والاعتماد لمؤسساته والإشراف على إنشاء الجامعات والكليات والأقسام واعتماد المناهج والخطط الدراسية ومتطلبات التخرج وتحديد الطاقة الاستيعابية من الطلاب المقبولين في الجامعات والكليات، أما الاعتماد الأكاديمي المؤسسي للجامعات فإنه يتم تحت إشراف مجلس كوريا للتعليم الجامعي، والاعتماد البرامجي يتم من خلال وكالات متخصصة تكلفها وزارة التعليم لإجراء الاعتماد البرامجي.

وتتسم التجربة الكورية بأنها تميل للمركزية في تنظيم سياسات الدولة والتنسيق والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي من خلال دور الوزارة التي تشرف

على الجامعات من خلال ميثاق موحد يضمن تعزيز المساواة بين الجامعات، ومنح الجامعات صلاحيات وسلطات داخلية كبيرة تجعل من هذا النموذج دليلاً على المرونة في الحوكمة التي تتميز بالتعاون بين الوزارة والجامعات والجهات المعنية، وتتسم بالاستجابة للمتغيرات والتناغم مع المستجدات مثل: التدويل والعولمة والخصخصة والتنافسية العالمية، وتؤكد على الجامعات أن تكون الممارسة منضبطة من خلال المجالس المتخصصة وأساليب المراجعة والتقييم الداخلية، كما تخضع لسلطة الدولة ومؤسساتها الرقابية وخاصة فيما يخص إسهامات الدولة المادية في ميزانية كل مؤسسة تعليم عال؛ وبهذا يقتصر الدور الحكومي على المنظم لا الممول، وتفويض وزارة التعليم مزيداً من الصلاحيات لإدارات ومجالس الجامعات، وتحول دور الوزارة من دور التحكم إلى دور الميسر، ولكل جامعة وطنية حساب مستقل لإيراداتها من الدعم الحكومي ومن الرسوم الطلابية بالإضافة إلى مراقبة المصاريف، ومن أجل تأمين الموارد المالية والإدارية فقد تم دمج جميع الجامعات الوطنية على قدر من المساواة تحت مظلة وزارة التعليم، وفيما يخص الجامعات الخاصة غير الربحية فتقوم وزارة التعليم بمراقبتها لضمان الشفافية وجودة الخدمات التعليمية في الكليات المختلفة؛ حيث تقوم بالموافقة على أسماء الأعضاء الجدد في مجالس كل جامعة خاصة، ولها سلطة عدم الموافقة على تعيين بعضهم، وتتأكد من مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأفراد من المجتمع المحلي في مجالس كل جامعة خاصة، كما تدعم الحكومة التعليم العالي الخاص على أساس تنافسي لتعزيز الجودة الشاملة للتعليم العالي، والهيكل التنظيمي لحوكمة الجامعات الوطنية يعتمد على نظام حوكمة يكفل حق الجامعة في اتخاذ قراراتها وفقاً للقوانين والالتزام بمبادئ الإدارة المسؤولة واللامركزية.

## ثامناً: النموذج التركي

يمكن الاستفادة من التجربة التركية من خلال عرض خبرة الجامعات الوقفية التركية في حوكمة الجامعات، والتي تتمثل في إدخال نظم الإدارة الإلكترونية في اختيار العاملين بالنظام الإداري حيث يتم اختيارهم طبقاً لمعايير تختلف عن العاملين بالجامعات الحكومية، والذين يتم اختيارهم وترقيتهم بناءً على نظام الأقدمية المطلقة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية وكفاءاتهم وقدراتهم، للجامعات مطلق الحرية في اختيار من تراه مناسباً طبقاً لشغل وظائف بعينها وذلك بناءً على مؤهلاتهم العلمية وتكوينهم وخبراتهم وكفاءاتهم وقدراتهم على تطوير أدائهم وتطوير القطاعات المختلفة التي يعملون فيها، بالإضافة إلى خبرتها في تكوين مجلس أمناء الجامعات واختيار العمداء ورؤساء الأقسام، كما يتم تشكيل مجالس الكليات ومجلس الجامعة، بحيث تضم هذه المجالس، ممثلين عن الأساتذة، وممثلين عن الهيئات المعاونة، وممثلين عن الطلاب، وممثلين عن الجهاز الإداري، وذلك لمشاركة كل هذه الفئات في صناعة القرار بشكل يساهم في تكامل وتناغم كل العاملين في العملية التعليمية والمستفيدين منها. كما تم تطوير تشريعات قانون الجامعات الوقفية التركية والذي يكفل الحرية الأكاديمية الكاملة للأكاديميين، والتي تساهم في تطوير البحث العلمي بدرجة كبيرة من خلال عمل الباحثين في مناخ محفز على الإبداع والابتكار.

وفي ضوء التجارب السابقة يمكن استخلاص مجموعة من المؤشرات تكون بمثابة الموجه النموذجي لتطبيق الحوكمة بالمملكة العربية السعودية، والتي يمكن إجمالها على النحو التالي:

- توافر نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة (الجامعة- الكليات- الأقسام الوحدات) يتضمن وثائق وأدلة مكتوبة ومعتمدة توضح هياكل هذه

- المجالس واللجان وتشكيلها ومسئولياتها وصلاحياتها وإجراءات ومعايير اختيار أعضائها ونظم المساءلة عن السياسيات والقرارات التي تصدرها.
- يوجد مشاركة طلابية في عضوية المجالس واللجان، وكذلك من الخريجين وطلاب الدراسات العليا.
- يوجد مشاركة مجتمعية في عضوية المجالس واللجان، وخاصة من ذوي الخبرات والمناصب القيادية بمؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة، وذوي المكانة السياسية العلمية والاجتماعية والدينية.
- مجالس ولجان الجامعة تمثل كل أعضاء مجتمع الجامعة تمثيلاً نسبياً يعكس الوزن النسبي لكل فئة من الفئات العاملة في الجامعة.
- يتم اختيار أعضاء اللجان بالانتخاب.
- توافر لجان رئيسة تابعة لمجالس الحوكمة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية.
- وجود قوانين وأنظمة وتعليمات توضح أفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحوكمة في الجامعة وقيادتها الإدارية.
- تتمتع هذه المجالس بالشفافية والمحاسبة والمسؤولية.
- يوجد إفصاح عن رواتب ومكافآت أعضاء مجالس الحوكمة والموظفين وما يتصل بها من انجازات وأعمال تم القيام بها، ومدى ما حققه كل منهم من نتائج واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه.
- تستجيب مجالس ولجان الحوكمة لمتطلبات ومواصفات الجودة والاعتماد وتوجه إليها وتتيح كافة المعلومات المطلوبة عنها.
- أسلوب العمل بالمجالس واللجان جماعي كفريق واحد يدار ذاتياً بعيداً عن أسلوب الرئاسة.

- تتوافر تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان، وتحديث معلومات القدامى بشأن التغيرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الكليات والجامعات.
- تنوع مصادر التمويل ومشاركة الطلاب من خلال الرسوم الدراسية.
- استثمار البحث العلمي، والبرامج والاستشارات للقطاع العام والخاص كمصدر دخل لتمويل الجامعة.
- تنوع أنظمة التعليم العالي، والتوسع في الجامعات الخاصة اللاربحية.
- عدم وجود وزارة للتعليم مركزية لجميع الجامعات، بل أحياناً تتواجد وزارة في كل إقليم أو مقاطعة، وفي حالة وجود وزارة مركزية فإن الوزارة والدولة تمنح الجامعات صلاحيات وسلطات داخلية كبيرة من خلال نموذج ينم عن المرونة.
- توافر لجان استشارية تشمل في عضويتها أفراد من خارج المجتمع الجامعي، ويكون لها رأي في العقوبات التأديبية.
- وجود رقابة ومحاسبية داخلية وخارجية تطبق على الجميع لمتابعة مدى الالتزام في الأداء، واتباع القوانين واللوائح المنظمة بصورة مناسبة.
- تتوافر نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية مجالس ولجان الحوكمة توضح مدى تحمل مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة لأدوارهم.
- وجود تقييم ورقابة لأداء الجامعات من قبل جهات علمية مستقلة تقوم بعمل تقارير في ضوءها يتم تحديد مخصصات الجامعة من التمويل في ضوء وضعها.
- وجود محدودية في تعدد وتشعب الاختصاصات والتي تمثل العمادات المساندة والوكالات بما لا يعوق أداء الجامعة التعليمي والبحثي.

- قيام المجالس المتخصصة بالرقابة المالية لموارد الجامعة، ومتابعة أوجه الصرف ومدى فاعليتها.

### النتائج المستخلصة من الإطار النظري للدراسة:

من خلال العرض السابق لمحاوَر الإطار النظري للدراسة فإنه يمكن استخلاص أن تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات يؤدي لأداء إداري وإدارة جامعية متطورة ومتميزة، يمكن استخدام وتطبيق مؤشراتها كآلية متميزة في تطوير الأداء الإداري بالجامعات وذلك من خلال ما تحققه في الجوانب التالية:

- توافر هياكل تنظيمية إدارية وأكاديمية مرنة، تدعم المشاركة، وتعمل على تحقيق كفاءة الأداء وفاعليته.
- توجهات إدارية تحقق رشادة القرارات.
- نظام متابعة ومراقبة يضبط تحقيق جودة الأداء.
- نظام تقييم وتطوير يضمن تحقيق الأهداف.
- ثقافة تنظيمية وقيمية تحقق العدل والنزاهة والالتقان.
- إدارة مالية ونظام مالي يدعم المخصصات المالية للجامعة ويساعد على تدعيمها واستثمارها الاستثمار الأمثل.
- إطار فكر إداري ابداعي يقود للتغيير والتطوير.
- قوانين وتشريعات معلنه ومفعلة تحقق مبدأي المحاسبية والمساءلة.
- نظام إعلامي يدعم تحقيق الشفافية والتمكين المعرفي.

وكذلك يمكن استخلاص مجموعة من المؤشرات لتطبيق الحوكمة بالجامعات، التي يمكن أن يحدث تطبيقها نقلة نوعية كبيرة في مجال التنمية والإصلاح الإداري يمكن تصنيفها في تسعة مجالات على النحو التالي: التنظيم الإداري- الإدارة المالية-الشفافية- المساءلة والبيئة القانونية- المشاركة- التمكين- اتخاذ القرار- النزاهة- فاعلية المؤسسة.



## المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

سوف يتم تناول هذا المحور وفق الخطوات التالية:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية: ويمكن التعبير عن تلك الأهداف من خلال التساؤلات التالية:

- ما درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية في ضوء أبرز نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي؟
  - هل هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) لآراء أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير نوع العلاقة بالجامعة (هيئة أكاديمية- هيئة إدارية- طلاب)؟
- ثالثاً: أداة الدراسة الميدانية: تم تصميم استبانة لقياس درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية، في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من مؤشرات من خلال دراسة التجارب والخبرات بالإطار النظري للدراسة، والاطلاع على الأدبيات في مجال الدراسة.

رابعاً: تحكيم أداة الدراسة: تم تقديم الاستبانة للمحكمين مسبوقة بمقدمة تضمنت الهدف منها وعينة الدراسة، والمصادر التي اشتقت في ضوءها مفرداتها. وطلب منهم تحكيمها وفقاً للمعايير التالية: (مدى مناسبة وشمول المفردات لمحاور الاستبانة - مدى مناسبة صياغة المفردات-إضافات أخرى تُذكر). ثم قامت الباحثة بتعديلها في ضوء آراء المحكمين حيث وصلت نسبة اتفاق المحكمين على صلاحية الاستبانة (١٠٠%). كما أبدى البعض ملاحظات بحذف أو إضافة بعض المفردات، واثقَ على مفردات أخرى، وتم حساب نسبة الاتفاق على كل مفردات الاستبانة باستخدام "معادلة كوبر" نسبة الاتفاق = (عدد الملاحظات المتفق عليها/ عدد الملاحظات المتفق عليها+ عدد الملاحظات غير المتفق عليها) (١٠٠×)، وتم تحديد مستوى ٨٠% معياراً للاتفاق، وعلى هذا الأساس تم الإبقاء

على المفردات التي حصلت على نسبة اتفاق ٨٠% فأكثر، واستبعاد الباقي وذلك استرشاداً بعدد من الدراسات السابقة في هذا الشأن لتصبح في صورتها النهائية (٨٩ مفردة)، مقسمة إلى تسعة مجالات كالآتي: المجال الأول: التنظيم الإداري ويشمل (١٥) مفردة، المجال الثاني: الإدارة المالية، ويشمل (١٠) مفردات، المجال الثالث: الشفافية، ويشمل (١١) مفردة، المجال الرابع: المساءلة والبيئة القانونية، ويشمل (١٥) مفردة، المجال الخامس: المشاركة، ويشمل (٦) مفردات، المجال السادس: التمكين، ويشمل (٦) مفردات، المجال السابع: اتخاذ القرارات، ويشمل (٥) مفردات، المجال الثامن: النزاهة، ويشمل (٨) مفردات، المجال التاسع: فاعلية المؤسسة، ويشمل (١٣) مفردة.

**ثالثاً: طريقة استجابة أفراد العينة:** قامت الباحثة بتحديد بدائل استجابة أفراد العينة على مفردات الاستبانة، وكان يلزم إيجاد

بدائل تعكس آراءهم الفعلية، وقوة الاستجابة لديهم. وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بتحديد بدائل استجابة أفراد العينة وفقاً لسلم " ليكرت" Likert الخماسي وفقاً للاستجابات التالية: (موافق بشدة، وتدل على موافقة مرتفعة جداً - موافق، وتدل على موافقة مرتفعة - موافق إلى حد ما ، وتدل على موافقة متوسطة - غير موافق، وتدل على رفض - غير موافق بشدة، وتدل على رفض شديد). وفيما يخص تحديد طريقة تقدير الدرجات: تم إعطاء درجة (٥) على موافق بشدة، ودرجة (٤) على موافق، ودرجة (٣) على موافق إلى حد ما، ودرجة (٢) على غير موافق، ودرجة (١) على غير موافق بشدة.

**سادساً: تقنين أداة الدراسة:** تم حساب الثبات عن طريقة "ألفا كرونباخ" لتحديد قيمة الاتساق الداخلي وأعطت معامل ألفا (٠,٩٨١) للمجموع الكلي لمجالات الاستبانة، وكذلك قيم مرتفعة لجميع مجالات الاستبانة كما يوضحهم جدول رقم (١) وهي قيمة مقبولة للثقة في ثباتها.

## جدول رقم (١) معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمجالات والاستبانة

م	المجال	عدد العبارات	الثبات
١	التنظيم الإداري	١٥	٠.٩٤٥
٢	الإدارة المالية	١٠	٠.٨٧٨
٣	الشفافية	١١	٠.٩٨٩
٤	المساءلة والبيئة القانونية	١٥	٠.٨٩٩
٥	المشاركة	٦	٠.٩٤٤
٦	التمكين	٦	٠.٩٣٩
٧	اتخاذ القرارات الرشيدة	٥	٠.٩٢٦
٨	النزاهة	٨	٠.٩٢٤
٩	فاعلية المؤسسة	١٣	٠.٩١٨
	كلي	٨٩	٠.٩٨١

تم حساب الصدق من خلال صدق المحكمين والصدق الذاتي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقد وجد أن معامل الصدق الذاتي لمفردات الاستبانة (٠,٩٩٠)، وهي تعتبر قيمة عالية جداً لمعامل الصدق. وبذلك فالاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق تمكن من استخدامها كأداة، وحساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال، والاستبانة التي تنتمي إليه كما يوضحها جدول رقم (٢):

## جدول رقم (٢) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لمجالات الاستبانة

المجال	معامل الارتباط
التنظيم الإداري	*٠.٩١٨
الإدارة المالية	*٠.٩١٢
الشفافية	*٠.٩٢٦
المساءلة والبيئة القانونية	*٠.٨٩٩
المشاركة	*٠.٩١٨
التمكين	*٠.٨٩٦
اتخاذ القرار الرشيد	*٠.٩١٣
النزاهة	*٠.٩٨٨
فاعلية المؤسسة	*٠.٨٧٧

(\* دال عند مستوى ٠.٠٥)

وقد اتضح من خلال الجدول رقم (٢) ارتفاع قيم معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات المحور الاستبانة بالدرجة الكلية لها وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يؤكد أن جميع مجالات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق جيدة، ويمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت من أجله.

سابعاً: مجتمع الدراسة والعينة: يتكون مجتمع الدراسة من منسوبي الجامعات السعودية الحكومية (هيئة أكاديمية، هيئة إدارية، طلاب دراسات عليا) والبالغ عددها (٣٠) جامعة موزعة على خمس مناطق جغرافية. وقد تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقيّة لاختيار عينة عشوائية ممثلة من منسوبي تلك الجامعات.

ووفقاً لمعادلة رابطة علم النفس الأمريكية لتحديد حجم العينة المطلوب تم تحديد حجم العينة ليكون ٣٨٤ فرد وهو الحد الأدنى المطلوب لتقدير نسبة تطبيق

الحكومة في الجامعات السعودية الحكومية بفترة ثقة ٩٥% وبهامش خطأ لا يتجاوز ٥%. وتحسباً لأن يكون عدد الاستبانة القابلة للتحليل لا يقل عن هذا الحجم المحدد قام الباحث بتوزيع (٥٠٠) استبانة على المستجيبين في العينة، وقد تم استعادة (٣٩٠) استبانة صالحة للتحليل وهو أكبر من الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة.

وقد تم اختيار مفردات الدراسة من خلال تقسيم الجامعات في خمس طبقات وفقاً للتوزيع الجغرافي لها (جنوب، شمال، شرق، غرب، وسط) ومن ثم تم اختيار عدد عشوائي من الجامعات من كل طبقة وفقاً لحجم الطبقة. وبالمثل تم تقسيم منسوبي الجامعات المختارة في العينة إلى ثلاث طبقات (هيئة أكاديمية، هيئة إدارية، طلاب الدراسات العليا) ومن ثم اختيار مجموعة عشوائية من منسوبي كل جامعة في العينة حسب حجم الطبقة. ويوضح الجدول (٣) توزيع أفراد العينة بشكل مفصل.

جدول رقم (٣) يوضح توزيع أفراد العينة

العينة						العينة		المجتمع		المنطقة
طلاب		هيئة إدارية		هيئة أكاديمية		عدد الكليات	عدد الكليات	عدد الكليات	عدد الكليات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد					
١.٥%	٦	٥.٩%	٢٣	٨.٤%	٣٣	٣	١	٥٠	٤	الشرقية
١.٧%	٧	٥.٣%	٢١	٦.٤%	٢٥	٣	١	٥٢	٤	الشمالية
٣%	١٢	٨.٧%	٣٤	١٠.٣%	٤٠	٦	١	١١٦	٦	الجنوبية
٣.٨%	١٥	١١.٢%	٤٤	١١.٥%	٤٥	٨	٢	١٥٥	٩	الوسطى
٢.٥%	١٠	٨.٤%	٣٣	١٠.٨%	٤٢	٦	١	١٠٨	٧	الغربية

العينة						العينة		المجتمع		المنطقة
طلاب		هيئة إدارية		هيئة أكاديمية		الأصل				
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	عدد الكليات	عدد الأساتذة	عدد الكليات	عدد الأساتذة	
١٢.٨%	٥٠	٣٩.٨%	١٥٥	٤٧.٤%	١٨٥	٢٦	٦	٤٨١	٣٠	إجمالي

ثامناً: تطبيق الاستبانة: تم تطبيق الاستبانة عن طريق المقابلة الشخصية والبريد الإلكتروني ما بين عامي (٢٠١٥-٢٠١٦).

تاسعاً: المعالجة الإحصائية: عولجت البيانات بواسطة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية تبعاً لطبيعة تساؤلات الدراسة، وتبعاً لطبيعة متغيرات الدراسة، واستخدمت الأساليب التالية:

- حساب المتوسط : لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة بالإضافة للاستبانة بوجه عام.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، والاستبانة بوجه عام، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط.
- اختبار (One - Sample-T-Test): للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة لكل مفردة على حدة أو الاستبانة بوجه عام في مجتمع الدراسة يقل أو يزيد عن قيمة معينة.

- طريقة المدى لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على تطبيق مؤشرات الحوكمة لكل مفردة والاستبانة بوجه عام، حيث تم تحديد خمس فئات من خلال حساب المدى حيث تم حساب المدى من المعادلة الآتية: المدى = عدد الفئات - ١ = ٤، وقسمة

المدى على عدد مسميات التفسير (موافق بشدة - موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق - غير موافق بشدة) وتساوي (٥) فيكون الناتج (٠.٨٠)، وتكون الفئات هي: (من ١ إلى ١.٨٠) وهي تناظر غير موافق بشدة، وتعبّر عن درجة تطبيق منخفضة جداً، والفئة الثانية (من ١.٨١ إلى ٢.٦٠) وهي تناظر غير موافق وتعبّر عن درجة تطبيق منخفضة، والفئة الثالثة (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وهي تناظر موافق بدرجة متوسطة وتعبّر عن درجة تطبيق متوسطة، والفئة الرابعة (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي تناظر موافق وتعبّر عن درجة تطبيق مرتفعة، والفئة الخامسة (من ٤.٢١ إلى ٥) وهي تناظر موافق بشدة وتعبّر عن درجة تطبيق مرتفعة جداً.

- تحليل التباين الأحادي (One - way): لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية لآراء أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير نوع العلاقة بالجامعة (هيئة أكاديمية - هيئة إدارية - طلاب).

- اختبار توكي البعدي (Tukey HSD): لمعرفة لصالح من كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية، وذلك في حالة تبين من اختبار تحليل التباين أن هناك فروقاً معنوية.

عاشراً: نتائج الدراسة وتفسيرها: قامت الباحثة بتفريغ نتائج المعالجات الإحصائية وتحليلها، وتصنيفها تبعاً للتساؤلات كما يلي:

التساؤل الأول: ما درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية في ضوء أبرز نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرض البحثي التالي: متوسط درجات أفراد مجتمع الدراسة يساوي بشكل ذي دلالة إحصائية القيمة (٣)، وبذلك تكون الفروض الإحصائية كالتالي:

$$= 3 \quad , \quad H1: (\mu) \neq 3 \quad H0: (\mu)$$

وقد تم استخدام اختبار (One-T-Test) لاختبار تلك الفروض، وتبين من خلال النتائج أن القيمة الاحتمالية تساوي (صفر) أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) المحدد مسبقاً؛ مما يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أن قيمة متوسط درجات أفراد المجتمع لا يساوي بشكل ذي دلالة إحصائية القيمة (٣) على مستوى الاستبانة بشكل عام، وكذلك على مستوى كل مجال على حدة كما سيتضح من خلال الجداول التالية:

**جدول رقم (٤) يوضح درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية على مستوى مجالات الاستبانة والمستوى العام**

م	مؤشرات الحوكمة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب	نتائج اختبار T	
						قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
١	التنظيم الإداري	٢.١٦	٠.٢٢	منخفضة	٥	-٧٦.٣٦	*٠.٠٠٠
٢	الإدارة المالية	٢.١٣	٠.٢٩	منخفضة	٧	-٦٢.١٤	*٠.٠٠٠
٣	الشفافية	٢.١٥	٠.٢٦	منخفضة	٦	-٦٥.٣٨	*٠.٠٠٠
٤	المساءلة والبيئة القانونية	٣.٠٤	٠.٧٢	متوسطة	٣	١.١١	*٠.٠٠٠
٥	المشاركة	١.٨٩	٠.٣٨	منخفضة	٩	-٥٨.٤٢	*٠.٠٠٠
٦	التمكين	٢.١١	٠.٥٠	منخفضة	٨	-٣٥.٦	*٠.٠٠٠
٧	اتخاذ القرار الرشيد	٣.١٨	٠.٣٣	متوسطة	٢	١١.٢٥	*٠.٠٠٠
٨	النزاهة	٣.٤٩	٠.٤٩	مرتفع	١	٢٠.٤١	*٠.٠٠٠
٩	فاعلية المؤسسة	٢.٢٤	٠.٢٨	منخفضة	٤	-٥٤.٢٨	*٠.٠٠٠
	<b>الإجمالي</b>	٢.٧٩	٠.٢٤	متوسطة		-١٧.٥	*٠.٠٠٠

يتضح من الجدول رقم (٤) أن متوسط درجات أفراد المجتمع على الاستبانة بوجه عام بلغ قيمة مقدارها (٢.٧٩) بانحراف معياري قيمته (٠.٢٤) أي أن درجة



تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية (متوسطة)، وتتوافق تلك النتيجة مع دراسة (العباس، ٢٠٠٩) التي أشارت نتائجها إلى ضعف مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية مقارنة بجامعات عالمية، وأهمية إعادة النظر في طريقة حوكمة الجامعات بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (العريني، ٢٠١٤) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، ودراسة (الفواز، ٢٠١٥) التي كان من أبرز نتائجها أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات مكة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة.

أما على مستوى المجالات فقد كانت درجة تطبيق الحوكمة (مرتفعة) بالنسبة لمجال النزاهة الذي احتل المرتبة الأولى بمتوسط قيمته (٣.٤٩)، و(متوسطة) بالنسبة للمجالين: اتخاذ القرار الرشيد في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٣.١٨)، والمساءلة والبيئة القانونية في المرتبة الثالثة بمتوسط قيمته (٣.٠٤)، و(منخفضة) بالنسبة للمجالات: فاعلية المؤسسة في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (٢.٢٤)، والتنظيم الإداري في المرتبة الخامسة بمتوسط قيمته (٢.١٦)، والشفافية في المرتبة السادسة بمتوسط قيمته (٢.١٥)، والإدارة المالية في المرتبة السابعة بمتوسط قيمته (٢.١٣)، والتمكين في المرتبة الثامنة بمتوسط قدره (٢.١١)، والمشاركة في المرتبة التاسعة بمتوسط قدره (١.٨٩)، وفيما يلي عرض لتفاصيل نتائج كل مجال علي حدة من حيث عباراته والمجال بوجه عام على النحو التالي:

جدول رقم (٥) يوضح درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية بالنسبة للمجال الأول: التنظيم الإداري

م	مؤشرات الحوكمة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب	نتائج اختبار T	
						قيمة الاحتمالية	قيمة (T)
١	يوجد نظام محدد للمجالس واللجان بجميع مستوياتها يتضمن سياسة مكتوبة ومعلنة	٣.٩٥	٠.٥٣	مرتفعة	١	٣٥.١ ٨	٠.٠٠٠٠ *
٢	تمثل مجالس ولجان الجامعة كل أعضاء مجتمع الجامعة تمثيلاً نسبياً يعكس الوزن النسبي لكل فئة من الفئات العاملة في الجامعة	١.٦٣	٠.٥٦	منخفضة جدا	١٣	- ٤٨.٩ ٢	٠.٠٠٠٠ *
٣	يوجد معايير معتمدة لاختيار أعضاء المجالس واللجان وصلاحياتهم	١.٩١	٠.٤٠	منخفضة	٩	- ٤٣.٦	٠.٠٠٠٠ *
٤	يوجد تمثيل للطلاب في المجالس واللجان	١.٠٦	٠.٥٤	منخفضة جدا	١٥	- ٧١.٨ ٥	٠.٠٠٠٠ *
٥	يوجد تمثيل لأفراد من مؤسسات المجتمع في القطاع الخاص في مجالس ولجان الجامعة	١.٤٦	٠.٥١	منخفضة جدا	١٤	- ٦١.٦	٠.٠٠٠٠ *
٦	توافر أعضاء ذوي خلفيات علمية وخبرات عملية في مجال التعليم في لجان الجامعة والكليات	١.٨٧	٠.٤١	منخفضة	١٠	- ٥٣.٨ ٠	٠.٠٠٠٠ *
٧	توافر لجان رئيسة تابعة لمجالس الحوكمة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية	٣.٧٣	٠.٧٧	مرتفعة	٢	١٨.٧ ٢	٠.٠٠٠٠ *

تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية

د.هالة فوزي محمد عيد

٠.٠٠٠٠ *	- ٥٢.٢ ٧	١١	منخفضة	٠.٤٤	١.٨٥	توافر لجان استشارية تشمل في عضويتها أفراد من خارج المجتمع الجامعي، ويكون لها رأي في العقوبات التأديبية.	٨
٠.٠٠٠٠ *	- ٥٣.١ ٥	٥	منخفضة	٠.٣٩	١.٩٩	تدار إدارة اللجان والمجالس بالجامعة بنظام الفريق لا الرئاسة	٩
٠.٠٠٠٠ *	- ٥٠.٩ ٥	٧	منخفضة	٠.٤٠	١.٩٣	يتم تقييم دوري مستمر لفعالية اللجان والمجالس بالجامعة وكلياتها	١٠
٠.٠٠٠٠ *	- ١٠.٦ ٤	٤	متوسطة	٠.٦١	٢.٦٧	تتوافر تنظيمات إدارية غير هرمية لممارسة السلطة	١١
٠.٠٠٠٠ *	- ١.٨٢	٣	متوسطة	٠.٦٨	٢.٧٠	يوجد وحدات لإدارة المخاطر بالجامعة	١٢
٠.٠٠٠٠ *	- ٥٦.٣ ١	٦	منخفضة	٠.٣٨	١.٩٣	يتوافر معايير لأداء جميع المهام والمسؤوليات	١٣
٠.٠٠٠٠ *	- ٤٩.٠ ٩	٨	منخفضة	٠.٤٤	١.٩٢	يوجد فصل وتقسيم لعمل وأدوار مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة	١٤
٠.٠٠٠٠ *	- ٥٤.٣ ٥	١٢	منخفضة جداً	٠.٤٦	١.٧٥	يوجد محدودية في تعدد وتشعب الاختصاصات في العمادات المساندة والوكالات بما لا يعوق أداء الجامعة التعليمي والبحثي.	١٥
٠.٠٠٠٠ *	- ٧٦.٣٦		منخفضة	٠.٢٢	٢.١٦	الإجمالي	

يتضح من الجدول رقم (٥) أن متوسط درجات مفردات هذا المجال عبرت عن درجات تطبيق ما بين (منخفض جداً)، و(منخفض)، و(متوسط) عدا المفردتين رقمي (١)، (٧) فقد كان متوسط درجاتهما يعبر عن درجة تطبيق (مرتفعة)، وتراوحت قيمة تلك المتوسطات ما بين (٣.٩٥) لأعلى قيمة والتي خصت المفردة رقم (١)، (١.٠٦) لأقل قيمة والتي خصت المفردة رقم (٤)،. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العباس، ٢٠٠٩) التي اشارت إلى وجود مشكلات في تطبيق حوكمة الجامعات السعودية تتعلق بسلوك الإدارة، ودراسة (العريني، ٢٠١٤) التي اوصت بأهمية إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير، ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات، والمجالس داخل الجامعة بالعمل بها، وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة؛ لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة. وتتفق تلك النتائج مع نتائج جدول رقم (١٤) الذي أظهر أن درجة تطبيق الحوكمة منخفض بجامعات المملكة فلا يمكن أن تستقم أمور التطبيق دون وجود الركائز الأساسية والتي يمثل التنظيم الإداري أهم وأبرز عناصرها.

جدول رقم (٦) يوضح درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية بالنسبة للمجال

#### الثاني: الإدارة المالية

م	مؤشرات الحوكمة	المتوسط	الإدارة المعيارية	الدرجة	الترتيب	نتائج اختبار T	
						قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
١	يوجد نظام مالي متطور يتضمن لوائح للصرف بما يدعم الاستثمار الأمثل للموارد المالية	٢.٧٣	٠.٦٤	متوسطة	٢	٨.٤٤-	*٠.٠٠٠٠
٢	يتم استثمار البحث العلمي، والبرامج والاستشارات للقطاع العام والخاص كمصدر دخل لتمويل الجامعة	١.٨٦	٠.٣٦	منخفضة	٣	٦٣.٣٣-	*٠.٠٠٠٠

## تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية

د.هالة فوزي محمد عيد

٣	يتم تحديد التمويل في ضوء تقارير تقييم الأداء	١.٧٠	٠.٤٧	منخفضة جداً	٨	٥٦.٥٢-	*٠.٠٠٠
٤	يوجد مصادر تمويل متعددة للجامعة	١.٧٢	٠.٤٦	منخفضة جداً	٧	٥٥.٦٥-	*٠.٠٠٠
٥	يتناسب حجم الإنفاق مع أنشطة الجامعة	٣.٦٤	٠.٦٣	مرتفعة	١	٢٠.٦٤	*٠.٠٠٠
٦	يوجد مجالس متخصصة بالرقابة المالية لمرور الجامعة، ومتابعة أوجه الصرف في الأنشطة المختلفة، ومدى فاعليتها في ضوء تكاليف الإنفاق	١.٨٣	٠.٣٨	منخفضة	٤	٦١.٥٧-	*٠.٠٠٠
٧	يتضمن التخطيط للجامعة وضع خطط لتتبع الموارد المالية للجامعة وتطويرها	١.٦٢	٠.٥٠	منخفضة جداً	٩	٥٥.٢-	*٠.٠٠٠
٨	يوجد برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية تدعم دخل الجامعة	١.٨٣	٠.٣٩	منخفضة	٥	٦١.٥٧-	*٠.٠٠٠
٩	وجود وحدات خدمية توفر دخل إضافي للجامعة	١.٧٩	٠.٤١	منخفضة جداً	٦	٦٠.٥-	*٠.٠٠٠
١٠	يوجد مساهمة من الطلاب في بعض الرسوم الدراسية	١.٥٥	٠.٥١	منخفضة جداً	١	٥٥.٧٦-	*٠.٠٠٠
الإجمالي		٢.١٣	٠.٢٩	منخفضة		٥٨-	*٠.٠٠٠

يتضح من الجدول رقم (٦) أن متوسط درجات مفردات هذا المجال عبرت عن درجات تطبيق ما بين مرتفعة، ومتوسطة ومنخفضة، ومنخفضة جداً، وتراوحت قيمة تلك المتوسطات ما بين (٣.٦٤) لأعلى قيمة والتي خصت المفردة رقم (٥)، (١.٥٥) لأقل قيمة والتي خصت المفردة رقم (١٠) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العباس، ٢٠٠٩) التي أشارت لضعف أساليب الرقابة وإدارة الموارد، مشاركة أصحاب المصالح في عمليات اتخاذ القرار ومسألة الإدارة. وترى الباحثة أن ضعف هذا المجال يمكن أن يرجع إلى الافتقار إلى هياكل تنظيمية جيدة يتوافر بها وحدات ولجان متخصصة تقوم بمهام الإدارة المالية بفكر يبتعد عن فكر الموظفين التقليدي في إدارة الموارد المالية وتوجيهها، وإيجاد مصادر تمويل مستحدثة من خلال الفرص المتاحة للجامعة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية.

جدول رقم (٧) يوضح درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية  
بالنسبة للمجال الثالث: الشفافية

م	مؤشرات الحوكمة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب	نتائج اختبار T	
						قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
١	هناك حرية تداول للمعلومات بالجامعة	٢.٩١	٠.٦٣	متوسطة	٤	٢.٨-	*.٠٠٠٠
٢	يتوافر بالجامعة مصادر لتداول المعلومات والإعلام (نشرات- تقارير- مواقع انترنت- وسائل تواصل اجتماعي)	٤.٤٣	١.٠٦	مرتفعة جداً	١	٢٦.٤٨	*.٠٠٠٠
٣	تتاح حرية التعبير للإعلام الحر عن المعلومات بدقة	٢.٨٩	٠.٥٧	متوسطة	٥	٣.٧٩-	*.٠٠٠٠
٤	تقوم الجامعة بنشر ميزانية جميع وحداتها وكلياتها	١.٧٨	٠.٣٩	منخفضة جداً	١٠	٦١-	*.٠٠٠٠
٥	يتوافر تقارير دورية لأداء جميع العاملين	٢.٧٧	٠.٦٧	متوسط	٦	٦.٧٦-	*.٠٠٠٠
٦	يوجد للجامعة قاعدة بيانات متاحة للحصول على الاحصاءات والبيانات عن مختلف أنشطتها	١.٨٢	٠.٣٩	منخفضة	٩	٥٩-	*.٠٠٠٠
٧	تتيح الجامعة نتائج التقييم المؤسسي للجميع	١.٨٦	٠.٤٠	منخفضة	٧	٥٧-	*.٠٠٠٠
٨	تعلن الجامعة عن معايير شغل الوظائف الإدارية والأكاديمية	٤.٣٥	١.٠٦	مرتفع جداً	٢	٢٥	*.٠٠٠٠
٩	تتيح الجامعة تقارير الأداء	١.٨٣	٠.٣٩	منخفضة	٨	٥٨.٥-	*.٠٠٠٠
١٠	تتيح الجامعة معايير المكافآت والحوافز لجميع العاملين	٢.٩٦	٠.٦٥	متوسطة	٣	١.٢	*.٠٠٠٠
١١	يوجد إفصاح عن رواتب ومكافآت أعضاء مجالس الحوكمة والموظفين وما يتصل بها من أعمال تم القيام بها،	١.٦٣	٠.٥٣	منخفضة جداً	١١	- ٥٠.٧٤	*.٠٠٠٠

						واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه.
*.0.000	- ٦٥.٣٨		منخفضة	٠.٢٦	٢.١٥	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (٧) أن مفردات هذا المجال تراوح متوسط درجاتها ما بين (٤.٤٣) لأعلي قيمة والتي خصت المفردة رقم (٢)، (١.٦٣) لأقل قيمة والتي خصت المفردة رقم (١١)، وقد تباينت درجات التطبيق في هذا المجال لتمثل جميع التصنيفات عدا المرتفع، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة، (العريني، ٢٠١٤)، (العباس، ٢٠٠٩).

### جدول (٨) يوضح درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية بالنسبة للمجال الرابع: المساءلة والبيئة القانونية

م	مؤشرات الحوكمة	المتوسط	المعياري	الترافقي	تقييم	نتائج اختبار T	
						قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
١	يوجد قوانين معلنة للجميع تعمل على حفظ الحقوق لجميع القيادات والموظفين والطلاب والمجتمع المحلي	٣.٩٢	٠.٣٠	مرتفعة	١	٤٨.٤٢	*.0.000
٢	يتم إشراك أصحاب المصالح في وضع القوانين والتشريعات الخاصة بالجامعة	١.٦٧	٠.٥٢	منخفضة جدا	١٥	- ٥١.١٥	*.0.000
٣	هناك رضا من قبل منسوبي الجامعة عن عدالة هذه اللوائح والقوانين	٣.٣٩	٠.٣٦	متوسطة	٢	٢١.٦٧	*.0.000
٤	القوانين واللوائح الجامعية مفعلة على جميع منسوبي الجامعة	٢.٢٣	٠.٧٧	منخفضة	١٢	- ١٩.٧٤	*.0.000
٥	هناك مساواة في تطبيق واللوائح والقوانين الجامعية	٢.٢٥	٠.٧٧	منخفضة	١١	- ١٩.٢٣	*.0.000
٦	يتصرف المسئولين بالجامعة في حدود سلطاتهم	١.٩٢	٠.٣٩	منخفضة	١٣	٥٤-	*.0.000
٧	يوجد في الجامعة لائحة عقوبات مفعلة تشمل جميع منسوبيها بما فيهم	٣.٢٣	٠.٧٧	متوسطة	٦	٥.٩	*.0.000

						القيادات العليا والطلاب	
*٠.٠٠٠٠	- ١٥.٨٣	٧	متوسطة	٠.٤٧	٢.٦٢	يوجد بالجامعة لائحة حوافز وإثابات مفعلة تشمل جميع منسوبيها بما فيهم القيادات العليا والطلاب	٨
*٠.٠٠٠٠	٦.١٥	٥	متوسطة	٠.٧٧	٣.٢٤	يوجد بالجامعة ميثاق أخلاقي معايير للأداء	٩
*٠.٠٠٠٠	- ١٧.١٤	١٠	منخفضة	٠.٨٣	٢.٢٨	يوجد بالجامعة لائحة للمخالفات ولجنة استشارية عليا بكل كلية لتفعيل الميثاق الأخلاقي، ومتابعة مدى تحقيق معايير الأداء ومراقبة عمليات التنفيذ	١٠
*٠.٠٠٠٠	٦.٥	٤	متوسطة	٠.٧٩	٣.٢٦	يوجد في الجامعة إدارة للمتابعة والرقابة الداخلية تتبع معايير وأنظمة واضحة وفعالة	١١
*٠.٠٠٠٠	- ٥١.٢٥	١٤	منخفضة جداً	٠.٤٧	١.٧٧	يتم مساءلة مجالس الجامعة والكليات في ضوء أدوارهم ومسئولياتهم المحددة	١٢
*٠.٠٠٠٠	- ١٠.٥١	٨	منخفضة	٠.٧٧	٢.٥٩	يتم مساءلة أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيما يخص عدم الالتزام بمعايير الأداء المنوطة بهم أو مخالفتهم للوائح والقوانين التي تخصهم.	١٣
*٠.٠٠٠٠	٦.٦٦	٣	متوسطة	٠.٨٣	٣.٢٨	يتم بالجامعة مراجعة وتقييم للأنظمة والقوانين التي على أساسها تتم عملية المساءلة وتكون عادلة وتتمتع بقبول عام	١٤
*٠.٠٠٠٠	- ١١.٢٥	٩	منخفضة	٠.٧٩	٢.٥٥	يوجد تقييم ورقابة لأداء الجامعات من قبل جهات علمية مستقلة تقوم بعمل تقارير في ضوءها يتم تحديد مخصصات الجامعة من التمويل في ضوء وضعها	١٥
*٠.٠٠٠٠	١.١		متوسطة	٠.٧٢	٣.٠٤	الإجمالي	



ينتضح من الجدول رقم (٨) أن مفردات هذا المجال تراوح متوسط درجاتها ما بين (٣.٩٣) لأعلي قيمة والتي خصت المفردة رقم (١)، (١.٦٧) لأقل قيمة والتي خصت المفردة رقم (٢)، وقد تباينت درجات التطبيق في هذا المجال لتمثل جميع التصنيفات عدا درجة مرتفع جداً. وقد توافقت تلك النتائج مع دراسة (العريني، ٢٠١٤) التي أوصت بإصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير، ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات، والمجالس داخل الجامعة بالعمل بها، وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة؛ لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة. وتتفق تلك النتائج مع دراسة (العريني، ٢٠١٤)، ودراسة (العباس، ٢٠٠٩) التي أكدت على افتقاد الحوكمة بالمملكة لعملية مساءلة الإدارة، التي أشارت لضعف أساليب الرقابة وإدارة الموارد. وتري الباحثة أن هذا المجال يرتبط بصورة كبيرة بافتقاد التنظيمات الإدارية إلى وجود لجان ووحدات رقابية فعالة تقوم بتفعيل اللوائح والقوانين، وتحديثها بناءً على التطورات الحادثة في مجال بيئة العمل، والتي يترتب عليها تحديات ومستجدات تستلزم قوانين وتشريعات جديدة وأطر قانونية محكمة التنفيذ. ويمكن أن تُفسر هذه النتيجة ضعف الإدارة المالية التي أسفر عنها الجدول رقم (٦) حيث أن القصور في عملية المساءلة وعدم توافر بيئة قانونية ميسرة لكثير من الإجراءات لفاعليات مستحدثة غير تقليدية يعوق عمليات التطوير في الإدارة المالية.

### جدول رقم (٩) يوضح درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة بالجامعات السعودية

#### بالنسبة للمجال الخامس: المشاركة

م	مؤشرات الحوكمة	المتوسط	الانحراف المعياري	توصيف	الترتيب	نتائج اختبار T	
						قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
١	هناك طرق متعددة لمشاركة الأفراد في أنشطة	٣.٨٣	٠.٥١	مرتفعة	٢	٣١.٩٢	*٠.٠٠٠

						الجامعة المختلفة (عضوية لجان - استطلاعات رأي...)
٢	١.٨٣	٠.٤٢	منخفضة	٣	٥٥.٧١-	*٠.٠٠٠
٣	١.٨١	٠.٤٢	منخفضة	٤	٥٦.٦٧-	*٠.٠٠٠
٤	١.٧٥	٠.٤٦	منخفضة جداً	٥	٥٤.٣٤-	*٠.٠٠٠
٥	٤.٣١	٠.٥٧	مرتفعة جداً	١	٤٥.١٧	*٠.٠٠٠
٦	١.٦٩	٠.٥١	منخفضة جداً	٦	٥٠.٣٨-	*٠.٠٠٠
	١.٨٩	٠.٣٨	منخفضة		٥٨.٤٢-	*٠.٠٠٠
<b>الإجمالي</b>						

يتضح من الجدول رقم (٩) أن مفردات هذا المجال تراوح متوسط درجاتها ما بين (٤.٣١) لأعلى قيمة والتي خصت المفردة رقم (٥)، (١.٦٩) لأقل قيمة والتي خصت المفردة رقم (٦)، وقد تباينت درجات التطبيق في هذا المجال لتمثل جميع التصنيفات عدا المتوسط. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العباس، ٢٠٠٩) والتي أشارت إلى أن جامعات المملكة بعيدة عن مشاركة أصحاب المصالح في عمليات اتخاذ القرار، وأوصت بإعادة النظر حول مشاركة الهيئتين الإدارية والأكاديمية غير المنتمين للإدارة التنفيذية في عمليات اتخاذ القرارات، وتمثيلهم في المجالس، ودراسة (العريني، ٢٠١٢) التي أوصت بأهمية إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير، ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات، والمجالس داخل الجامعة بالعمل بها، وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة؛ لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة.

جدول رقم (١٠) يوضح درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة بالجامعات السعودية  
بالنسبة للمجال السادس: التمكين

م	مؤشرات الحوكمة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب	نتائج اختبار T	
						القيمة (T)	القيمة الاحتمالية
١	يتم تقسيم العمل داخل الجامعة على جميع الأفراد دون تمييز	٣.٣٠	٠.٧١	متوسطة	١	٨.٣٣	*٠.٠٠٠٠
٢	هناك تفويض للسلطة داخل إدارات الجامعة، تعمل علي التمكين من ممارسة اتخاذ القرار	٢.٢٢	٠.٧٩	منخفضة	٤	١٩.٥-	*٠.٠٠٠٠
٣	يمنح القادة والعاملين الصلاحيات والمسؤوليات، والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة	٢.١٩	٠.٨٢	منخفضة	٥	١٩.٣-	*٠.٠٠٠٠
٤	توفر الجامعة برامج وتيسيرات لتنمية قدرات ومهارات أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وتطويرها	٢.٨٣	٠.٤٢	متوسطة	٢	٨.١-	*٠.٠٠٠٠
٥	تقوم الجامعة بتهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في المجالس واللجان، وتحديث معلومات القدامى بشأن التغيرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الكليات والجامعات.	٢.٢٤	٠.٧٧	منخفضة	٣	١٩.٥-	*٠.٠٠٠٠
٦	يوجد قوانين وأنظمة وتعليمات توضح أفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحوكمة في الجامعة وقيادتها الإدارية	١.٨٥	٠.٤٠	منخفضة	٦	- ٥٧.٥٠	*٠.٠٠٠٠
	الإجمالي	٢.١١	٠.٥٠	منخفضة		٣٥.٦-	*٠.٠٠٠٠

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن مفردات هذا المجال تراوح متوسط درجاتها ما بين (٣.٣٠) لأعلى قيمة والتي خصت المفردة رقم (١)، (١.٨٥) لأقل قيمة والتي

خصت المفردة رقم (٦)، وقد عبرت جميع متوسطات العبارات عن درجة التطبيق المنخفضة عد المفردتين رقمي (١)، (٥) فقد كانا في درجة التطبيق المتوسط. وتري الباحثة أن هذا المجال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجال المشاركة ويتأثر به وهو ما أدى إلي انخفاض درجة تطبيقه؛ نظراً لانخفاض درجة المشاركة كما اشارت نتائج جدول رقم (١٠)، فالتمكين يرتبط بالمعرفة بمجريات الأمور والقرارات التي تتاح من خلال المشاركة، وكذلك يرتبط بإتاحة مساحة من التفويض للمشاركة في اتخاذ القرارات.

### جدول رقم (١١) يوضح درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة بالجامعات السعودية

#### بالنسبة للمجال السابع: اتخاذ القرارات الرشيدة

م	مؤشرات الحوكمة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب	نتائج اختبار T	
						القيمة الاحتمالية	قيمة (T)
١	يتم اتخاذ القرار في ضوء معلومات دقيقة	٣.٨٣	٠.٤٣	مرتفعة	١	٣٧.٧٣	*.٠.٠٠٠
٢	يتم اتخاذ القرار كأفضل بديل لعدة خيارات	٣.٢١	٠.٧٦	متوسطة	٣	٥.٥٣	*.٠.٠٠٠
٣	يتم اتخاذ القرارات في ضوء مبدأ أقل تكلفة بأفضل فاعلية	٣.٧٨	٠.٤٥	مرتفعة	٢	٣٣.٩١	*.٠.٠٠٠
٤	يتم اتخاذ القرار بعد دراسة ومشورة ذوي الخبرة والدراية المرتبطة بموضوع القرار	٣.١٩	٠.٧٥	متوسطة	٤	٥	*.٠.٠٠٠
٥	يوجد مساءلة ومحاسبية للقرارات الخاطئة.	١.٩١	٠.٣٩	منخفضة	٥	٩٠.٥-	*.٠.٠٠٠
الإجمالي		٣.١٨	٠.٣٣	متوسطة		١٠.٥٩	*.٠.٠٠٠

يتضح من الجدول رقم (١١) أن مفردات هذا المجال تراوح متوسط درجاتها ما بين (٣.٨٣) لأعلى قيمة للمفردة رقم (١)، (١.٩١) لأقل قيمة والتي خصت المفردة رقم (٥)، وعبرت المتوسطات عن درجات تطبيق ما بين مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة. وتفسر الباحثة هذه النتائج بأنه يرتبط اتخاذ القرارات الرشيدة بعدة محاور أبرزها المشاركة التي وضحت من خلال النتائج والدراسات السابقة ضعف

تطبيقها في الجامعات السعودية، وخاصة فيما يخص اتخاذ القرارات وهذا ما اتفق دراسة (العباس، ٢٠٠٩).

### جدول رقم (١٢) يوضح درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة بالجامعات السعودية بالنسبة للمجال الثامن: النزاهة

م	مؤشرات الحوكمة	المتوسط	الإحراق المعياري	تقييم	ترتيب	نتائج اختبار T	
						القيمة الاحتمالية	قيمة (T)
١	يوجد اتفاق للعمل بجميع وحدات وإدارات الجامعة	٣.١٢	٠.٧٦	متوسطة	٨	٣.١٦	*.٠.٠٠٠
٢	يتصف العاملين بالجامعة بالولاء والاخلاص في العمل	٣.٩٣	٠.٣٢	مرتفعة	١	٥٨.١٣	*.٠.٠٠٠
٣	يتبع العاملون بالجامعة الدقة في أداء المهام	٣.٢٥	٠.٧٢	متوسطة	٦	٦.٩٤	*.٠.٠٠٠
٤	هناك قوانين عادلة تطبق بدقة بما يحقق الأمان والسلامة	٣.٢٧	٠.٧٠	متوسطة	٤	٧.٧١	*.٠.٠٠٠
٥	تتبع القيادات مبدأ المساواة في المعاملة بين جميع العاملين.	٣.٢٦	٠.٧٢	متوسطة	٥	٧.٢٢	*.٠.٠٠٠
٦	لا تتعامل القيادات في المناقصات والتعاملات الربحية مع مؤسسات تربطهم بها صلة أو علاقة	٣.٩٠	٠.٣١	مرتفعة	٢	٦٠	*.٠.٠٠٠
٧	لا يقبل المسئولين بالجامعة الهدايا أو أي مجاملات	٣.٨٥	٠.٤٠	مرتفعة	٣	٤٢.٥	*.٠.٠٠٠
٨	تسود روح الود والاحترام في طبيعة العلاقات والتعاملات بين الأفراد في الجامعة	٣.٢١	٠.٧٦	متوسطة	٧	٥.٥٣	*.٠.٠٠٠
الإجمالي		٣.٣٩	٠.٤٩	متوسطة		١٥.٦	*.٠.٠٠٠

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن مفردات هذا المجال تراوح متوسط درجاتها ما بين (٣.٩٣) لأعلى قيمة والتي خصت المفردة رقم (٢)، (٣.١٢) لأقل قيمة والتي خصت المفردة رقم (١)، وقد عبرت المتوسطات عن درجة التطبيق المتوسطة والمرتفعة، وتفسر الباحثة تقدم هذا المجال في الصدارة نظراً لطبيعة البيئة السعودية وما تتمتع به من ارتفاع مستوى معيشي وتمسك بالقيم الخلقية الإسلامية.

جدول رقم (١٣) يوضح درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة بالجامعات السعودية  
بالنسبة للمجال التاسع: فاعلية المؤسسة

م	مؤشرات الحوكمة	المتوسط	المعيار المتوسط	الدرجة	نتائج اختبار T		
					قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	
١	يتم استثمار الموارد المادية والبشرية والتقنية والبشرية بكفاءة	٢.٣٢	٠.٦٤	منخفضة	٨	٢١.٢٥-	*.٠٠٠٠
٢	تتبنى المؤسسة أهداف طويلة المدى ذات نتائج ملحوظة	٢.٣٤	٠.٦٢	منخفضة	٧	٢٤.٨٣-	*.٠٠٠٠
٣	يتم إنجاز الأهداف في الوقت المحدد	٣.٨٩	٠.٣٦	مرتفعة	٢	٤٩.٤٤	*.٠٠٠٠
٤	يشترك جميع منسوبي الجامعة في تحقيق الأهداف	٣.٢١	٠.٦٠	متوسطة	٣	٧	*.٠٠٠٠
٥	يتم تقييم منسوبي الجامعة في ضوء تحقيق أهدافها	٢.٢٤	٠.٥٩	منخفضة	٩	٢٥.٣٣-	*.٠٠٠٠
٦	يوجد دليل تنظيمي للجامعة يوضح الهياكل الإدارية يتضمن توصيف وظيفي بالمهام والمسؤوليات لجميع الوظائف الإدارية والأكاديمية	٤.٣١	٠.٧٠	مرتفعة جداً	١	٣.٧٤	*.٠٠٠٠
٧	تتم عملية التوظيف بالجامعة تبعاً للكفاءة	٢.٩٢	٠.٣٢	متوسطة	٦	٥-	*.٠٠٠٠
٨	يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس والإداريين وفق معايير محددة	٣.٠٤	٠.٤٨	متوسطة	٤	١.٦٦	*.٠٠٠٠
٩	يوجد في الجامعة خطة استراتيجية مبنية على رؤية ورسالة وأهداف واضحة	٢.٩٦	٠.٣٦	متوسطة	٥	٢.٢٢-	*.٠٠٠٠
١٠	يوجد نظام مراجعة داخلية يقوم بعمل تقارير بصورة دورية مستمرة عن جميع أعمال الجودة في ضوء معايير خاصة بالرقابة الداخلية	٢.١٧	٠.٥٥	منخفضة	١٠	٦.٠٧	*.٠٠٠٠
١١	توفر الجامعة نظام للمراجعة الخارجية لدراسة	١.٨١	٠.٤٤	منخفضة	١٣	٤٢.٥-	*.٠٠٠٠

التقارير وتقييم الأداء بصورة مستقلة						
١٢	١.٩٢	٠.٣٩	منخفضة	١٢	٥٤-	*.٠.٠٠٠
تستجيب مجالس ولجان الحوكمة لمتطلبات ومواصفات الجودة، وتطبق جميع أنظمة هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي السعودية وتعليماتها وتوجه إليها وتتيح كافة المعلومات المطلوبة						
١٣	١.٩٤	٠.٤٩	منخفضة	١١	٤٢.٤-	*.٠.٠٠٠
تتوافر نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية مجالس ولجان الحوكمة توضح مدى تحمل مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة لأدوارهم						
الإجمالي						*.٠.٠٠٠
						٢.٢٤
						٠.٢٨
						منخفضة
						٥٤.٢-

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن مفردات هذا المجال تراوح متوسط درجاتها ما بين (٤.٣١) لأعلى قيمة والتي خصت المفردة رقم(٦)، (١.٨١) لأقل قيمة والتي خصت المفردة رقم(١١)، وقد تباينت درجات التطبيق في هذا المجال لتمثل جميع التصنيفات عدا منخفضة جداً، وقد تركزت أكثر في الدرجة المنخفضة. وتفسر الباحثة ارتفاع درجة تطبيق بعد العناصر بهذا المجال، بأن تلك العناصر ترتبط بعمليات التطوير والجودة، والتي خطت كثير من جامعات المملكة خطوات جيدة فيها نظراً لوجود هيئة وطنية تتابع الإجراءات وتطور في عملية الممارسات ووجود وكالات متخصصة للتطوير والجودة تعني بتطبيق الإجراءات الواردة من الهيئة، رغم أن هذا يتم في بعض الجامعات بصورة آلية نظرية روتينية بعيدة عن عمليات التطوير

### التساؤل الثاني:

- هل هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) لآراء أفراد العينة حول درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير نوع العلاقة بالجامعة (هيئة أكاديمية- هيئة إدارية- طلاب)؟ للإجابة عن هذا التساؤل أجري تحليل التباين الأحادي الذي يوضح نتائجه جدول رقم (١٤):

## جدول رقم (١٤) نتائج تحليل التباين تبعاً لمتغير نوع العلاقة بالجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
التنظيم الإداري	بين المجموعات	٧.٥٥	٢	٣.٧٧	٢٩.٨٩	*٠.٠٠٠	دال
	داخل المجموعات	٤٨.٨٥	٣٨٧	٠.١٢٦			
	كلي	٥٦.٣٩	٣٨٩				
الإدارة المالية	بين المجموعات	٧.٣٣	٢	٣.٦٧	٣٠.٤٨	*٠.٠٢٠	دال
	داخل المجموعات	٤٦.٥٦	٣٨٧	٠.١٢٠			
	كلي	٥٣.٨٩	٣٨٩				
الشفافية	بين المجموعات	٥.٢١٩	٢	٢.٦١	١٣.٤٢	٠.٠٤٨٦	غير دال
	داخل المجموعات	٥٤.٩٨	٣٨٧	٠.١٤٢			
	كلي	٦٠.٢٠	٣٨٩				
المساعة والبيئة القانونية	بين المجموعات	٥.٢١٩	٢	٣.٧٧	١٦.٣١	٠.٠٤٤٢	غير دال
	داخل المجموعات	٥٤.٩٨	٣٨٧	٠.١٢٦			
	كلي	٦٠.٢٠	٣٨٩				
المشاركة	بين المجموعات	٥.٢١٩	٢	٣.٦٧	١٨.٣٧	٠.٠٨٣	غير دال
	داخل المجموعات	٥٤.٩٨	٣٨٧	٠.١٢٠			
	كلي	٦٠.٢٠	٣٨٩				
التمكين	بين المجموعات	٥.٢١٩	٢	٢.٦١	١٢.٦٥	*٠.٠٠٩	دال
	داخل المجموعات	٥٤.٩٨	٣٨٧	٠.١٤٢			
	كلي	٦٠.٢٠	٣٨٩				
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	٥.٢١٩	٢	٣.٧٧	١٨.٣٧	٠.٠١٣٢	غير دال
	داخل المجموعات	٥٤.٩٨	٣٨٧	٠.١٢٦			
	كلي	٦٠.٢٠	٣٨٩				
النزاهة	بين المجموعات	٥.٢١٩	٢	٣.٦٧	١٨.٣٧	٠.٠٧٢	غير دال
	داخل المجموعات	٥٤.٩٨	٣٨٧	٠.١٢٠			
	كلي	٦٠.٢٠	٣٨٩				
فعالية المؤسسة	بين المجموعات	٥.٢١٩	٢	٢.٦١	١٨.٣٧	٠.٨٦٤	غير دال
	داخل المجموعات	٥٤.٩٨	٣٨٧	٠.١٤٢			
	كلي	٦٠.٢٠	٣٨٩				
الإجمالي	بين المجموعات	٥.٢١٩	٢	٣٠٧.٧٩	٢١.٩٢	٠.٠٣٣	دال *



			١٤.٠٠٤	٣٨٧	٥٤.٩٨	داخل المجموعات	
				٣٨٩	٦٠.٢٠	كلي	

(\*) دالة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = (0.05)$  حيث أنه إذا كانت  $\alpha \geq P$  ( يوجد فروق،  $(\alpha < P)$  لا يوجد فروق، حيث تعبر  $(P)$  عن مستوى الدلالة المقاس، يقارن بمستوى الدلالة الإحصائية، الذي يرتضيه الباحث، فإذا كانت قيمة  $(P)$  أقل بقدر كاف فيدل ذلك على وجود فروق دالة إحصائياً، وقد تم اختيار مستوى دلالة إحصائية  $(0.05)$ ؛ لأنها تعطي نسبة ثقة لا تقل عن  $(0.95)$ .

من خلال جدول رقم (١٤) يتضح أن قيمة  $(P)$  أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha)$  بالنسبة للمجالات التالية: التنظيم الإداري- الإدارة المالية- التمكين) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير نوع العلاقة بالجامعة (هيئة أكاديمية- هيئة إدارية- طلاب) في تلك المجالات، والذي يعني أن وجهات النظر مختلفة فيما يخص درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة بالجامعات السعودية من فئة لأخرى بين منسوبيها. ولمعرفة أي المتوسطات فروقها ذات دلالة إحصائية، ولصالح من كانت تلك الفروق استخدام أسلوب المقارنات المتعددة باختبار توكي (Tukey HSD) وكانت النتائج كما يوضحها جدول رقم (١٥):

جدول رقم (١٥) يوضح نتائج اختبار توكي للفروق بين متوسطات درجات أفراد

العينة التي تعزى لمتغير نوع العلاقة بالجامعة

المجال	نوع العلاقة بالجامعة	المتوسط	نوع العلاقة بالجامعة	الدلالة	لصالح من
التنظيم الإداري	هيئة أكاديمية	٢.٦٠	هيئة إدارية	دال*	هيئة أكاديمية
	هيئة إدارية		طلاب		
	هيئة إدارية	١.٩٩	هيئة أكاديمية	دال*	هيئة إدارية
	طلاب		طلاب		
	طلاب	١.٠٩	هيئة إدارية		

		هيئة أكاديمية			
هيئة إدارية	دال *	هيئة إدارية	٢.٥٥	هيئة أكاديمية	الإدارة المالية
		طلاب			
		هيئة أكاديمية	٣.٢٢	هيئة إدارية	
هيئة إدارية	دال *	طلاب			
		هيئة إدارية	١.٧٥	طلاب	
		هيئة أكاديمية			
هيئة أكاديمية	دال *	هيئة إدارية	٣.٥٥	هيئة أكاديمية	التمكين
هيئة أكاديمية	دال *	طلاب			
		هيئة أكاديمية	٣.٠٢	هيئة إدارية	
هيئة إدارية	دال *	طلاب			
		هيئة إدارية	١.٧٥	طلاب	
		هيئة أكاديمية			
هيئة أكاديمية	دال *	هيئة إدارية	٣.٤٣	هيئة أكاديمية	إجمالي المجالات
هيئة أكاديمية	دال *	طلاب			
		هيئة أكاديمية	٢.٠١	هيئة إدارية	
هيئة إدارية	دال *	طلاب			
		هيئة إدارية	١.٧٧	طلاب	
		هيئة أكاديمية			

يتضح من خلال جدول رقم (١٥) يتضح أن المتوسطات التي فروقها ذات دلالة إحصائية كانت علي النحو التالي:

- ١- بالنسبة لمجال التنظيم الإداري: بين كل من الطلاب والهيئة الأكاديمية لصالح الهيئة الأكاديمية، والطلاب والهيئة الإدارية لصالح الهيئة الإدارية.
- ٢- بالنسبة لمجال الإدارة المالية: بين كل من الهيئة الإدارية والهيئة الأكاديمية لصالح الهيئة الإدارية، والهيئة الإدارية والطلاب لصالح الهيئة الإدارية.

٣- بالنسبة لمجال التمكين: بين كل من الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية لصالح الهيئة الأكاديمية، والهيئة الأكاديمية والطلاب لصالح الهيئة الأكاديمية، والهيئة الإدارية والطلاب لصالح الهيئة الإدارية.

٤- على مستوى إجمالي المجالات (الاستبانة ككل): بين الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية لصالح الهيئة الأكاديمية، وبين الهيئة الأكاديمية والطلاب لصالح الهيئة الأكاديمية، وبين الهيئة الإدارية والطلاب لصالح الهيئة الإدارية.

ويمكن تفسير نتائج التساؤل الثاني فيما يخص عدم وجود دلالة لصالح الطلاب - والتي تم اختيارهم من بين طلاب الدراسات العليا التي قضوا فترة طويلة بالجامعة وكان لهم احتجاج بكثير من الأمور التي تخص إدارتها- في ضوء بعض نتائج التساؤل الأول وخاصة التي اوضحت قصور مشاركة الطلاب في المجالس واللجان والقرارات.

وأما الأمور التي تخص وجود فروق لصالح الهيئة الأكاديمية فذلك يتوافق أيضاً مع نتائج التساؤل الأول الذي أشار لضعف تمكين الهيئة الإدارية وخاصة التمكين المعرفي، وغياب الشفافية التي تمد بالمعلومات عن القرارات والأمور المتعلقة بالجامعة، والتي كانت نتائجها لصالح الهيئة الأكاديمية لما لطبيعة وظيفتهم من ارتباط بها، وحتمية إلمامهم بها، وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (حلاوة وطه، ٢٠١١) التي أشارت إلى أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين، أو يجهلون ما فيه من نصوص، أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم، ودراسة (ناصر الدين، ٢٠١٢) التي كانت نتائجها لصالح أعضاء هيئة التدريس.

وكذلك فيما يخص المجالات التي كانت لصالح الهيئة الإدارية وخاصة الإدارة المالية التي يغيب كثير من عناصرها عن معرفة وإلمام ومشاركة الهيئة الأكاديمية أو الطلاب، وربما الهيئة الإدارية إلا المتعلق بمهام عملهم.

## المبحث الثالث: تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للجامعات السعودية في ضوء نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي

انطلاقاً من الدور الحيوي الذي يمكن أن تسهم فيه الجامعات في مواجهة الأزمة الاقتصادية، وحاجة الجامعات لتطوير أدائها الإداري لتتمكن من قيامها بهذا الدور، والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري بالمبحث الأول بالدراسة، والتي أوضحت الدور الذي تلعبه الحوكمة في تحسين الأداء الإداري بالجامعات من خلال عدة آليات متكاملة لمجالات متعددة، وما تم استخلاصه من مؤشرات لتطبيق الحوكمة بالجامعات على المستوى العالمي. والنتائج أظهرتها الدراسة الميدانية بالمبحث الثاني من أن درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة بالمملكة العربية السعودية غير مرضية مقارنة بتطبيقها بجامعات دول أخرى على المستوى العالمي بلغت مستويات متقدمة في تصنيفات عالمية متنوعة للجامعات؛ فإن الباحثة تقترح تصور لآلية بناء نموذج حوكمة للجامعات السعودية يتم من خلاله تطبيق تلك المؤشرات من خلال المراحل التالية:

### أولاً: المرحلة التمهيدية:

ويمكن من خلال هذه المرحلة العمل على تمهيد الأرضية الفكرية لتقبل هذا النظام، من خلال العمل على إحداث تغييرات القناعات الفكرية، خاصة وأنه يتضمن بذل جهد من أجل الوصول للإتقان والجودة والقيام بالواجبات على أكمل وجه، بالإضافة أنه يأتي بفكر جديد قد يتعارض مع بعض الأعراف المجتمعية بالمملكة كمحاسبية القادة وأعضاء هيئة التدريس، ومشاركة الطلاب وأفراد المجتمع وقطاعات الأعمال في قرارات الجامعة ومراقبة ممارسات القادة والموظفين،

واستقلالية الجامعات عن الوزارات التي تمثل الحكومة. وتقتصر الباحثة أن يتم نشر ثقافة الحوكمة على مستوى كافة منسوبي الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية والطلاب، وقطاعات الأعمال الخاصة والحكومية ومؤسسات المجتمع الخدمية والخيرية، والأفراد من ذوي المكانة الدينية والسياسية والمجتمعية؛ وحتى يكون أصحاب المصالح أيضاً على وعي بحقوقهم تجاه المؤسسة الجامعية في ضوء مصالحهم معها من خلال الشراكات، أو الاستثمارات أو أوجه الاستفادة المجتمعية من مخرجاتها المتعددة التي لا تقتصر على الجانب التعليمي فحسب، بل تمتد للمخرجات المعرفية التي هي نتاج للبحث العلمي وتسهم في تنمية الاقتصاد الوطني والولوج لعالم الاقتصاد المعرفي، وتقتصر الباحثة أن تتم هذه المرحلة من خلال حملة إعلامية على مستوى المملكة وتحت رعاية الحكومة ضمن خطة التنمية للدولة من جهة، ومن جهة أخرى من خلال الدورات والتدريبات لبرامج التنمية البشرية بالجامعات، ومواقع التواصل الإعلامي الخاص بها والمؤتمرات والندوات التي تقيمها.

### ثانياً: المرحلة التحضيرية

ويتم من خلالها التغييرات الهيكلية، وبناء البنية التحتية والتكنولوجية والتشريعية والقانونية والبشرية والمادية لاستيعاب النظام الجديد، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الآتي:

- إعادة هيكلة النظام الإداري (الوكالات - العمدات - الوحدات - الإدارات - الأقسام)، واستحداث هياكل وإدارات جديدة وفق متطلبات النظام الجديد لمشاركة جميع المعنيين، وإقرار الميزانية وفقاً لتقييم الأداء.
- إعادة تشكيل اللجان والمجالس الرئيسية والتابعة والاستشارية، واستحداث لجان ومجالس تتوافق وفكر النظام الجديد.

- دراسة تقليص عدد العمادات المساندة بالجامعة والوكالات بالكليات بما لا يعوق تيسر الإجراءات.
- إعداد دليل تنظيمي يتضمن التوصيف الوظيفي للهيكل والتشكيلات ويحدد مهامها بدقة، ونسبة الأفراد كل فئة في ضوء الوزن النسبي للفئة الممثلة، ومعايير التقييم.
- إعداد ميثاق أخلاقي وقيمي ومعايير للأداء الإداري والأكاديمي، وتشكيل لجنة لتفعيل الميثاق ومحاسبية مخالفته.
- إعادة توجيه أعمال الإدارة المالية في ضوء الهياكل الجديدة، بما يحقق الاستثمار الأمثل، ويدعم الشفافية والمساءلة والنزاهة والمحاسبية، وتفعيل مبدأ (الكلفة- الفاعلية) أقل كلفة بأعلى جودة.
- إنشاء وحدات لإدارة الأزمات والمخاطر.
- إنشاء وحدات خدمية داخل وخارج الجامعة تدر دخل إضافي.
- استحداث وحدات لدعم اتخاذ القرارات تقوم بتغذية متخذي القرارات بالمعلومات والدراسات والبيانات والخيارات المساعدة على اتخاذ القرار، ومراجعة القرارات المتخذة من خلال لجان متخصصة حسب مجال القرار.
- إعداد وتنفيذ منظومة لبناء قدرات جميع منسوبي الجامعة، من خلال التخطيط لإعداد منظومة برامج تأهيل القادة والعاملين الإداريين والأكاديميين من أجل تحقيق التنمية الإدارية وتحقيق التمكين المعرفي (إدارة التغيير - إدارة الجودة الشاملة- إدارة التميز- إدارة الاجتماعات- إدارة الوقت- إدارة الضغوط - إدارة الصراعات- إدارة السلوك الإداري- القرارات الرشيدة- التمكين - ادارة بالأهداف- إدارة الازمات- إدارة الأداء- استراتيجيات المشاركة المجتمعية- الشراكات مع قطاعات الأعمال- استراتيجيات تدبير الدعم المادي..)، واستحداث وحدة متخصصة لتلك البرامج.

- إعادة النظر في القوانين والتشريعات الموجودة وتعديلها، أو تغييرها أو إصدار قوانين جديدة حسب متطلبات النظام والتغيير وبما يحقق المرونة والمشاركة وتحقيق التمكين والتفويض واللامركزية في القرارات، وكفاءة اختيار العاملين وعمليات التوظيف، ويحقق شرعية التنوع في مصادر التمويل، ويفعل المحاسبية والمساءلة للجميع، وخاصة القيادات سواء الإدارية أو الأكاديمية، وتحصيل رسوم دراسية مدعمة لدخل الجامعة من الطلاب.
- إقرار نظام إعلامي ذو قنوات رسمية متعددة تتيح المعلومات والتواصل وتحقيق الشفافية في إعلان المعلومات والقرارات، والقوانين واللوائح والتشريعات والهيكل والمجالس واللجان، وتقارير التقييم المؤسسي، والميزانية ولوائح الحوافز والعقوبات والرواتب والمكافآت، وتقارير أداء العاملين والقادة واللجان.
- إنشاء قواعد بيانات تتيح البيانات للجميع.
- إنشاء وحدات لتفعيل الشراكات مع قطاعات الأعمال لفتح سوق الاستثمار وتوفير دخل للجامعة.
- بناء خطط استراتيجية لتوجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف.
- إقرار نظم للرقابة والمتابعة والتقييم الداخلي تقوم علي معايير تتوافق وتحقيق الجودة والتميز في الأداء.
- إقرار نظام يخضع الجامعات لجهات علمية مستقلة للمراجعة الخارجية.

### المرحلة التنفيذية:

- ويتم من خلالها الفاعليات التالية:
- إصدار القرارات بالهيكل والتنظيمات الجديدة وبدء تفعيلها.
- إصدار القوانين واللوائح والتشريعات الجديدة.
- تشغيل قواعد البيانات.
- تدشين المواقع الالكترونية بدء البث بها.

- بدء تشغيل الوحدات المستحدثة.
- إصدار الوثائق والأدلة ونشرها وتوزيعها.
- إصدار التعليمات ببدء العمل بالنظم الجديدة.

### التوصيات:

- تطوير الإدارات الجامعية بما يحقق زيادة الاهتمام بالمخرجات الجامعية المرتبطة بتنشيط الاستثمار، وتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة.
- اعتبار تطبيق نظم الحوكمة بالجامعات السعودية ضمن المشروعات القومية التابعة لخطط التنمية بالمملكة، حيث أنها تؤدي لتنمية إدارية، ومن ثم تحقيق تطوير يؤدي لمخرجات تسهم في تحقيق زيادة الاقتصاد الوطني.
- إجراء دراسات في مجال آليات تحقيق الحوكمة الأكاديمية بالجامعات السعودية؛ حيث أنها تؤدي لمخرجات تعليمية تسهم في الريادة التنافسية في مجتمع الاقتصاد المعرفي.
- الاستعانة بهيئات دولية متخصصة عند ادماج نظم الحوكمة بالجامعات، لحدثة تلك النظم على البيئة السعودية.
- التوسع في مشاركة شريحة متنوعة من قطاعات الأعمال في مجالس ولجان الجامعات السعودية، وفي اتخاذ القرارات؛ لربط الجامعات بالأعمال الاقتصادية بالمملكة.
- تحقيق التنمية الإدارية للجامعات بما يحقق المرونة التي تعمل على التوسع في التعليم الخاص بمراقبة الدولة للتخفيف من كاهل الدولة اقتصادياً فيما يخص الإنفاق على التعليم الحكومي.
- الاهتمام بنشر ثقافة الحوكمة في الجامعات السعودية، وإبراز دورها في تحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية.



## المراجع

## أولا المراجع العربية:

١. أبوبكر، مصطفى محمود (٢٠٠٥)، المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية، مصر: كلية التجارة في الإسكندرية.
٢. أحمد، ابراهيم سيد (٢٠١٠)، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، الإسكندرية: الدار الجامعة.
٣. آل عباس، محمد (٢٠٠٩)، حوكمة الجامعات دراسة تحليلية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، أبها: جامعة الملك خالد.
٤. برقعان، أحمد والقرشي، عبد الله (٢٠١٢)، عولمة الإدارة في عصر العولمة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي، لبنان: جامعة الجنان.
٥. بزأوية، عبد الحكيم وسالمي، عبد الجبار (٢٠١١). "جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات" الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي.
٦. البشابشة، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١٥ (٢)، ٢٠٧: ٢١٣.

٧. جودة، فكري عبد الغني(٢٠٠٨) مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازال للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٨. حسن، صلاح (٢٠١٠)، معاييرها حوكمة المؤسسات المالية، الاسكندرية : دار الكتاب الحديث .
٩. حلاوة، جمال وطه، نداء (٢٠١١) "واقع الحوكمة في جامعة القدس" جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، القدس، فلسطين : دار العلوم التنموية .
١٠. حلاوة، جمال وطه، نداء دار (٢٠١٢) واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد (٢)، ٩٦:٨١.
١١. خورشيد، معتز ويوسف، محسن (٢٠٠٨). "تحديات الواقع ورؤى المستقبل. دور الطلبة والإصلاح التشريعي في إدارة الجامعة". ورشة عمل نظمها منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الاسكندرية .
١٢. خورشيد، معتز ويوسف، محسن(٢٠٠٩)، حوكمة وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية.
١٣. زامل، احمد محمد(٢٠٠٧)، حوكمة الجامعات: رؤية حول تنوع مصادر تمويل الجامعات الحكومية، ورشة منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الاسكندرية.
١٤. الزهراني، خديجة مقبول(٢٠٠٩)، واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٥. سليمان، أحمد علي(٢٠١٣)، خبرة الجامعات الوقفية بتركيا وإمكانية الإفادة منها بمصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

١٦. سليمان، محمد مصطفى(٢٠٠٩)، دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية: الدار الجامعية.
١٧. شبلي، علاوي، ومنهل، محسن(٢٠٠٨)، بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى ادائه، دراسة استطلاعية في جامعة البصرة.
١٨. صالح، محمد غرابة (٢٠١٠)، "مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة". رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس، الضفة الغربية : جامعة النجاح الوطنية.
١٩. ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا(٢٠١١)، دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا والتي تنظمها الجمعية المصرية للتربية المقارنة، القاهرة :جامعة عين شمس.
٢٠. الطائي، علي وحمد، علاء (٢٠١٠). "أبعاد الحوكمة المحليّة في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية" مجلة كلية بغداد الاقتصادية، العدد (٢٥)، ٦٨-٤١.
٢١. طرييه، خالد (٢٠١٠). حوكمة الشركات.
- [www.nazaha.iq/search\\_web/edare/g.doc](http://www.nazaha.iq/search_web/edare/g.doc)
٢٢. عبد الحكيم، فاروق جعفر(٢٠١١)، حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، مجلة العلوم التربوية، ٢(١)، ٣١٥-٣٢٦.
٢٣. عبد المطلب، عبد الحميد(٢٠٠٨)، المنظور الاستراتيجي، القاهرة: الدار الجامعية .
٢٤. العريني، منال عبد العزيز(٢٠١٤)، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣(١٢)، ١٤٨:١١٤.

٢٥. عزت احمد، (٢٠٠٩). "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها"، المكتبة العامة لقضايا وإصدارات حقوق الإنسان: القاهرة.
٢٦. الفوز، نجوى مفوز(٢٠١٥)، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٢٧. كافي، مصطفى يوسف(٢٠١٣)، الأزمة الاقتصادية المالية العالمية وحوكمة الشركات ، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع: دبي.
٢٨. محمد، مديحة فخري(٢٠١١)، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، ١٨(٧٢)، ٤٥:١٤٤.
٢٩. مرسي، محمد منير (٢٠٠٢)، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، القاهرة: عالم الكتب.
٣٠. مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي(٢٠١٥)، حوكمة الجامعات في الصين، قراءات مختارة في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، عدد (٦٤).
٣١. مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي(٢٠١٥)، حوكمة الجامعات في كوريا الجنوبية، قراءات مختارة في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، عدد (٦٣).
٣٢. مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي(٢٠١٥)، حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة الامريكية، قراءات مختارة في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، عدد (٦٠).
٣٣. مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي(٢٠١٥)، حوكمة الجامعات في كندا، قراءات مختارة في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، عدد (٦٦).

٣٤. مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي (٢٠١٥)، حوكمة الجامعات في اليابان، **قراءات مختارة في التعليم العالي**، وزارة التعليم العالي، عدد (٦٥).
٣٥. مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي (٢٠١٥)، حوكمة الجامعات في إنجلترا، **قراءات مختارة في التعليم العالي**، وزارة التعليم العالي، عدد (٦١).
٣٦. مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي (٢٠١٥)، حوكمة الجامعات في فرنسا، **قراءات مختارة في التعليم العالي**، وزارة التعليم العالي، عدد (٦٢).
٣٧. مسعد، نفين عبد المنعم (٢٠٠٥)، دليل المفاهيم والمصطلحات، في **الدليل العربي حول حقوق الإنسان والتنمية**، القاهرة: المنظمة العربية لحقوق الإنسان.
٣٨. المليجي، رضا (٢٠١١)، **نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين: رؤى مستقبلية ومداخل إصلاحية**، القاهرة: دار الفكر العربي.
٣٩. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٠٥)، **الاستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي**، إدارة التعليم، تونس.
٤٠. مهدي، جمال (٢٠٠٩)، **مبادئ وممارسات حوكمة الشركات**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
٤١. ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢)، **إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة**، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ٢(١)، ٤٥:٧٨.
٤٢. ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢)، **واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط**. عمان : منشورات جامعة الشرق الأوسط.
٤٣. يوسف، محمد حسن (٢٠٠٧)، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، بنك الاستثمار القومي: القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Chan, S.,(2007), The Convergence and Differentiation of Higher Education: A Comparison of Taiwan and Britain, The Development and Governance of Higher Education: Comparative Perspectives **Conference. National University of Tainan,**
2. Corcoran A., & Suzanne J., (2004). Duty, Discretion and Conflict: University Governance and the Legal Obligations of University Boards. **Australian Universities' Review**, 46 (2), 30-37.
3. Dee, J.,(2006), Institutional Autonomy and State-level Accountability: Loosely Coupled Governance and the Public Good, In **Tierney, W.: Governance and the Public Good**, State University of New York Press, Albany: NY.
4. Ehrenberg, R.(2004), **Governing Academia**, Cornell University Press, Ithaca.
5. Geuna, A.,& Muscio A.,(2009),The Governance of University Knowledge Transfer: A Critical Review of the Literature, Minerva: **A Review of Science, Learning and Policy**, 47 (1), 93-114.
6. Heller.E., (2002), State Governance and Higher Education outcomes, **Cornell Higher Education Research Institute Conference**, NY: Ithaca.

7. Henke M.(2007), Can Academic Autonomy Survive in The Knowledge Society? A perspective from Britain, **Higher Education Research & Development**, 26( 1), 66– 89.
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, U.K.
9. Irtwange, S. V. & Orsaah, S.(2010). “Assessment of Groups Influence on Management Style as Related to University Governance”. **Educational Research and Reviews**, 5 (2), 46–63.
10. Kevin, J.(2007), Internationalizations, Higher Education in Australia and Global Citizenship, The Development and Governance of Higher Education, **Comparative Perspectives Conference**. National University of Tainan.
11. Kim T., (2007), **Changing University Governance and Management in the U.K and Elsewhere Under Market Conditions: Issues of Quality Assurance and Accountability**, London: Brunei University.
12. Lee, Lung S., & Land, H., (2010), What University Governance Can Taiwan Learn from the United States? Online Submission, **Paper presented at the International Presidential Forum, Harbin, China.**

13. Luescher–Mamashela, T., (2010). From University «Democratization to Managerialism: The Changing Legitimation of University Governance and the Place of Students». **Tertiary Education and Management**, 16 (4), 259–283.
14. Mungiu P., & Dusu, A.,(2011). Civil Society and Control of Corruption: Assessing Governance of Romanian Public Universities. **International Journal of Educational Development**, 31 (5), 526–540.
15. Sherif O.,(2007), **Laws Governing Higher Education in Egypt, University Governance Conference; A key to Effective Higher Education in Egypt**, Back ground paper, Bibliotheca Alexandrina.
16. Speitzer G.,(2007), **Taking Stock: A review of more than Twenty Year of Research on Empowerment at Work for the Coming**, hand Book of Organization Development, Sage publication: London.
17. Wang, Li. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. **Globalization, Societies and Education**, 8 (4), 477– 495.