المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

# الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية

# من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية

إعداد الطالبة

مها بنت عبدالله بن محمد الشريف

إشراف الدكتور

جواهر بنت أحمد صديق قناديلي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول

١٤٣٦\١٤٣٧هـ/٢٠١٥م

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

صدق الله العظيم

( البقرة : ٣٢)

# ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة: الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.**

**اسم الباحثه:** مها بنت عبدالله بن محمد الشريف. **المشرف الأكاديمي:** د. جواهر بنت أحمد قناديلي

**الدرجة العلمية:** دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط. **العام الدراسي:** ١٤٣٥- ١٤٣٦هـ

**أهداف الدراسة** : هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي، والتعرف على درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية، ووضع تصور مقترح لتبني مفهوم الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة في الجامعات السعودية.

**أسئلة الدراسة:** صيغت أسئلة الدراسة الحالية في ضوء أبعاد الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية. كما صيغت فروض الدراسة في ضوء أسئلتها.

**المنهج المستخدم في الدراسة** : تم استخدام المنهج الوصفي حيث يتناسب مع أهداف الدراسة.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة النهائية من (٤٣٨) قائداً من القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى و جامعة الملك سعود وجامعة الملك خالد للعام الدراسي ١٤٣٦/٣٥هـ.

**أدوات الدراسة:** تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتضمنت (٤٧) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد تمثل أبعاد الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي)، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي.

**المعالجات الإحصائية:** لتحليل بيانات الدراسة استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات الفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار ت، وتحليل التباين الأحادي.

**وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:**

١- أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية كانت بدرجة منخفضة.

٢- أن درجة إدراك أهمية لاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة عالية.

٣- أن مستوى الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية كانت بدرجة عالية.

٤- أنه توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين درجة ممارسة البعد الإداري وبين درجة أهمية البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي.

٥- تم وضع تصور مقترح لتبني مفهوم الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية.

٦- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية تبعاً لمتغيرات الجامعة وعدد سنوات الخبرة الأكاديمية والنوع وطبيعة العمل.

**وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت الباحثة عدداً من التوصيات أبرزها:**

١- ضرورة تفعيل دور إدارات الجامعات السعودية من خلال قيام وزارة التعليم بإقرار مدخل الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية، وتشكيل اللجان اللازمة لمتابعة الجامعات في مرحلة التجريب.

٢- ضرورة إقرار ان يكون لكل جامعة مجلس أمناء يديرها ويهتم بشؤونها الداخلية والخارجية، مما يضفي عليها طابعاً من الاستقلالية الادارية.

٣- السماح للإدارة الجامعية بتشغيل المرافق الجامعية واستثمارها وترك الحرية باتخاذ القرارات المتعلقة بذلك لإدارة الجامعة.

٤- ضرورة العمل التكاملي لتطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي من خلال زيادة مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات الإدارة الجامعية لتطوير الأداء وتسهيل مهمة الجامعة في اتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إلى تحسين جوانب العمل.

٥- تبني مفهوم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، واعطائهم الصلاحيات في التدريس واعداد ابحاثهم والمشاركة في المؤتمرات في نطاق تخصصاتهم.



**الكلمات المفتاحية (الاستقلال – التطوير الاداري)**

# Abstract

**Study Title: Autonomy as an input for the development of the university administration from the perspective of academic leaders in Saudi universities.**

Researcher: Maha Abdullah Al-Sharif. Academic Supervisor: D. Jewels Ahmed Guenadely

Degree: Doctorate in educational administration and planning. Academic year: 1435- 1436H

**Study Objectives:** The Study Aimed to identify the degree of the governing body and academic autonomy, and to identify the degree of awareness of the governing body and the Academy of the importance of autonomy in Saudi universities, as well as to identify the difficulties that hinder the achievement of autonomy in Saudi universities, and visualize the proposal to adopt the concept of autonomy Approach for Management Development in Saudi universities.

**Study questions:** drafted the current study questions in the light of the dimensions of autonomy (administrative, scientific, financial) in Saudi universities. Study hypotheses as formulated in the light of the questions.

**The methodology used in the study:** The researcher uses in her current study the descriptive approach to suit the purpose of this study.

**Study Sample:** The final study sample consisted of (438) leaders from academic leaders at King Saud University and King Khalid University and Umm Al Qura University for the academic year 35/1436H.

**Study Tool:** The researcher uses the questionaire was used to collect the data necessary for the purposes of the study, which included 47 items distributed on three dimensions represent the dimensions of autonomy (administrative, scientific, financial), and answered them according to Likart scale.

**Statistical treatments:** To Analyze The data of The Study The Researcher used Averages, And Standard Deviations, And Cronbach Alpha Reliability Coefficient, T-Test and ANOVA To Determine The Significance Of The Differences Between The Averages.

**The study concluded that a set of results was the most important:**

1- The degree of academic and administrative body for autonomy in Saudi universities was low-grade.
2- The degree of self-awareness of the importance of the independence of universities in Saudi Arabia, from the perspective of academic leaders were highly.
3- that the level of the difficulties that hinder the achievement of autonomy (administrative, scientific, financial) for Saudi universities from the perspective of academic leaders were highly.
4- The results showed that there is a weak correlation between the degree of the practice of administrative dimension of autonomy and the degree of importance.
5- been conceived proposal to adopt the concept of autonomy as an input for the development of university administration in Saudi universities.
6- The results showed that there were statistically significant differences between the mean sample study on the degree of the governing body and academic autonomy in Saudi universities from the perspective of academic leaders depending on the variables of the university and the number of years of academic experience and the type and nature of the work members of the responses differences.

**Findings of the results study, the researcher. presented a number of recommendations including:**

1- The necessity of activating the role of Saudi university administrations through the Ministry of Education approve the entrance of autonomy as an input for the development of university administration, and the formation of the necessary follow-up committees universities.
2- The need to establish that each managed by the University's Board of Trustees and cares about the internal and external affairs, thus giving it the character of administrative autonomy.
3- allow the university to run the university facilities management and investment and leave the freedom to make decisions related to the university administration.
4- The need for complementary work to develop the university administration in the light of the entrance of autonomy by increasing the area of decision-making in the areas of university administration to develop performance and facilitate the task of the university to take effective decisions that improve aspects of the work.
5- Adopt the concept of academic freedom of faculty members, and give them powers in teaching and preparing their research and participate in conferences in the scope of their specialties



**(Keywords (autonomy - Administrative Development)**

# الإهداء

إلى بلد الرسالة المحمدية الخالدة، وبلد الأمن والأمان، بلد الحرمين الشريفين

وطني الغالي

إلى قدوتي الأولى، نبراسي الذي ينير دربي...

والدي الحبيب

إلى نهر الحب الذي لا ينضب، رمز العطاء والحنان... إلى من ارتفعت أكفها بالدعاء

لي في جوف الليل وأطراف النهار...

والدتي الحبيبة

إلى رمز الوفاء، وعنوان العطاء، و داعمي في مسيرتي ....

زوجي الحبيب

إلى عضدي وسندي في هذه الحياة....

إخوتي أحبتي

إلى فلذات كبدي، سعادتي ونور عيني.....

أبنائي الأحباء

إلى الذين دعموني بحبهم وتعاونهم ودعائهم أهدي لكم جميعاً ثمرة جهدي

المتواضع.....

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

وأسأل الله أن يجعل عملي خالصا لوجهه الكريم.

الباحثة

الحمد لله ربّ العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

قال تعالى: ( رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه) (١٥)الأحقاف)

أسجد لله شكراً وحمداً الذي جعلنا مسلمين، والذي وهبنا النعم التي لا تُحصى وهيأ لنا سبل التوفيق والرشاد، كما أنه لمن قبيل الوفاء والعرفان أن أُقدم شكري وتقديري وامتناني إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة طيلة فترة دراستي.

ولا يسعني بعد أن وفقني الله لإتمام هذه الرسالة، إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، سواء برأي، أو توجيه، أو دعم، أو تسهيلات.

وأخصّ بالشكر والتقدير جامعة ام القرى متمثلة في مدير الجامعة معالي الدكتور بكري بن معتوق عساس؛ وذلك لاتاحتها الفرصة لي في اتمام دراستي لمرحلة الدكتوراه بها.

كما أتقدم بالشكر لعمادة الدراسات العليا لمنحهم إياي فرصة إكمال دراستي العليا بجامعة أم القرى، وتعاونهم في تسهيل الإجراءات الإدارية.

وأتقدم بالشكر كذلك لعمادة كلية التربية ممثلة في عميد الكلية سعادة الأستاذ الدكتور/ علي بن مصلح المطرفي، على تعاونهم ودعمهم المستمر.

إلى من تعلّمت منها الكثير، أستاذتي الفاضلة، سعادة الدكتورة/ جواهر بنت أحمد قناديلي، لما بذلته من وقت وجهد في سبيل تقديم التوجيهات والإرشادات التي ساهمت بشكل كبير في إبراز هذه الدراسة، ولما أضافته لي من علم ومعرفة متميزة في كل مرحلة من مراحل تعليمي في برنامج الدراسات العليا، فلها مني جزيل الشكر والعرفان.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لسعادة محكمي خطة الدراسة سعادة الدكتور/ أحمد سليمان العبيدات، وسعادة الدكتور/ محمد بن معيض الوذيناني، وسعادة الدكتور: عباس بلة محمد أحمد، على تكرمهم بتقديم التوجيهات والإرشادات الخاصة بالخطة.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير والامتنان لسعادة الدكتور: محمد العقيلي المقابلة لما قدمه لي من تذليل الصعاب في التحليل الإحصائي والتوجيهات السديدة منذ أن بدأ البحث كفكرة إلى أن تبلور بصورته النهائية.

وأخصّ بالشكر زملائي وزميلاتي من جامعة أم القرى وخارجها على ما قدموه من خدمات في توزيع وجمع الاستبانات ومشاركتهم ودعمهم النفسي لي.

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكرام، كلاً من الدكتور/ أحمد بن سليمان العبيدات، والدكتور/ عبدالله بن محمد المانع، وذلك على تكرمهم بإعطائي من وقتهم والمشاركة في مناقشة هذه الدراسة.

وكذلك أشكر الأستاذ الدكتور/ هاشم بن بكر حريري والدكتور/ محمد بن معيض الوذيناني على صدرهم الرحب وإعطائي الكثير من وقتهم لتقديم التوجيهات والارشادات التي اسهمت في خروج هذا البحث بهذه الصورة.

كما أشكر أخي الدكتور/ محمد بن عبدالله الشريف، وزوجي الأستاذ / ماجد بن غازي الشريف، على مجهوداتهم الكريمة في تذليل بعض الصعوبات الإدارية التي واجهتها أثناء الإعداد لهذه الدراسة.

وختاماً أتمنى من الله العلي القدير أن تكون دراستي هذه عوناً لي على طاعته، وإسهاماً في تحقيق التنمية الشاملة و التطوير الإداري في الجامعات السعودية.

والله ولي التوفيق

الباحثة،،

# قائمــة المحتــويـــــات


| الموضـوع | الصفحة |
|---|---|
| ملخص الدراسة باللغة العربية ..... | أ |
| ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية ..... | ب |
| الإهداء ..... | ج |
| شكر وتقدير ..... | د |
| قائمة المحتويـــات ..... | و |
| فهرس الجداول ..... | ك |
| فهرس الأشكال ..... | ع |
| فهرس الملاحق ..... | ف |


## الفصل الاول

## مدخل الدراســـة


| | |
|---|---|
| المقدمة ..... | ٢ |
| مشكلة الدراسة ..... | ٤ |
| أسئلة الدراسة ..... | ٧ |
| فرضيات الدراسة ..... | ٧ |
| أهداف الدراسة ..... | ٨ |
| أهمية الدراسة ..... | ٨ |
| حدود الدراسة ..... | ٩ |
| مصطلحات الدراسة ..... | ١٠ |

| الموضـوع | الصفحة |
|---|---|

## الفصل الثاني

## أدبيـــات الدراسة


أولاً: الإطار النظري ..... ١٤

المبحث الأول: تطوير الإدارة الجامعية ..... ١٤

أولاً: مفهوم التطوير وأهدافه وأسبابه ونظرياته ..... ١٥

مفهوم التطوير ..... ١٥

أهداف التطوير..... ١٦

أسباب التطوير ..... ١٧

نظريات التطوير الإداري ..... ١٨

ثانياً: الإدارة الجامعية ..... ٢٢

مفهوم الإدارة الجامعية ..... ٢٢

وظائف الإدارة الجامعية ..... ٢٣

الأنماط الإدارية في الجامعات ..... ٢٤

التطوير الإداري للجامعات ..... ٢٧

الاتجاهات الحديثة لإدارة الجامعات ..... ٢٧

القضايا والتحديات الإدارية التي تواجه الإدارة الجامعية ..... ٢٨

إشكاليات التعليم الجامعي وانعكاساتها على إدارة الجامعات .... ٢٩

أسباب إهدار شفافية العمل الجامعي في الدول العربية ..... ٣٣

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| ثالثاً: تطور الإدارة الجامعية في المملكة العربية السعودية ..... | ٣٤ |
| ملامح هوية جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية ..... | ٣٧ |
| **المبحث الثاني: الاستقلال الذاتي الجامعي** ..... | ٣٩ |
| أولاً: الاستقلال الذاتي الجامعي ..... | ٣٩ |
| مفهوم الاستقلال الذاتي الجامعي ..... | ٣٩ |
| نشأة وتطور مفهوم الاستقلال الذاتي للجامعات ..... | ٤٠ |
| أهمية الاستقلال الذاتي للجامعات ..... | ٤١ |
| خطوات التحول نحو الاستقلال الذاتي للجامعات ..... | ٤٣ |
| معوقات الاستقلال الذاتي الجامعي ..... | ٤٤ |
| ثانياً: الاستقلال الجامعي والحرية الاكاديمية ..... | ٤٦ |
| أبعاد الحرية الكاديمية ..... | ٤٧ |
| ثالثاً: أبعاد الاستقلال الذاتي الجامعي ..... | ٤٨ |
| الاستقلال الإداري ..... | ٤٨ |
| الاستقلال المالي ..... | ٥١ |
| الاستقلال العلمي ..... | ٥٣ |
| رابعاً: بعض التجارب العالمية والعربية في تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات .. | ٥٤ |
| التجارب العالمية: التجربة الأمريكية ..... | ٥٤ |
| تجارب بعض الدول العربية ..... | ٥٨ |

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|


ثانياً: الدراسات السابقة ..... ٦٢

أولاً: الدراسات التي تناولت التطوير الإداري للجامعات ..... ٦٢

ثانياً: الدراسات التي تناولت الاستقلال الجامعي ..... ٦٥

الدراسات العربية التي تناولت الاستقلال الجامعي ..... ٦٥

الدراسات العربية التي تناولت الحرية الاكاديمية وتطرقت للاستقلال الجامعي ..... ٧١

الدراسات الأجنبية التي تناولت بالاستقلال الذاتي للجامعات .... ٧٦

التعليق على الدراسات السابقة ..... ٨٤


## الفصل الثالث

## إجراءات الدراسة


تمهيد ..... ٨٨

أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها ..... ٨٨

ثانياً: مُجتمَع الدراسة والعينة ..... ٨٩

ثالثاً : أداة الدراسة ..... ٩٣

خطوات بناء أداة الدراسة (الاستبانة) ..... ٩٣

الهدف من أداة الدراسة ..... ٩٤

صياغة فقرات أداة الدراسة ..... ٩٤

الصورة الأولية لأداة الدراسة ..... ٩٥

عرض أداة الدراسة على المحكمين ..... ٩٦

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|


صياغة تعليمات أداة الدراسة ..... ٩٧

صدق أداة الدراسة ..... ٩٧

ثبات أداة الدراسة ..... ١٠٠

الصورة النهائية لأداة الدراسة ..... ١٠١

إجراءات تطبيق أداة الدراسة ..... ١٠٣

تطبيق أداة الدراسة ..... ١٠٣

تحديد درجة القطع (المحك) ..... ١٠٣

طريقة تفريغ الاستجابات من أداة الدراسة..... ١٠٤

رابعاً: المعالجات الإحصائية ..... ١٠٥


## الفصل الرابع

## نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها


الإجابة عن أسئلة الدراسة ..... ١٠٨

التحقق من فرضيات الدراسة ..... ١٣٨


## الفصل الخامس

## ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات


أولاً: ملخص نتائج الدراسة ..... ١٧٧

ثانياً: التوصيات ..... ١٧٩

ثالثاً: المقترحات ..... ١٨١

التصور المقترح لتبني مفهوم الاستقلال الذاتي ..... ١٨٢

**قائمة المصادر والمراجع** ..... ١٩٧

**قائمة الملاحق** ..... ٢٠٨

# فهرس الجداول


| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| ٠١. | توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة | ٨٩ |
| ٠٢. | توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة | ٩٠ |
| ٠٣. | عدد مجتمع الدراسة الموزع والمفقود والمستبعد والصالح للاستخدام | ٩٠ |
| ٠٤. | توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة | ٩١ |
| ٠٥. | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع | ٩٢ |
| ٠٦. | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة | ٩٢ |
| ٠٧. | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة العمل | ٩٣ |
| ٠٨. | الصورة الأولية لأداة الدراسة | ٩٦ |
| ٠٩. | الاتساق الداخلي لفقرات درجة أهمية ودرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي | ٩٨ |
| ٠١٠. | الاتساق الداخلي لفقرات الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي | ٩٩ |
| ٠١١. | الاتساق الداخلي لأبعاد كل محور من محاور أداة الدراسة | ١٠٠ |
| ٠١٢. | معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة | ١٠٠ |
| ٠١٣. | الصورة النهائية لأداة الدراسة | ١٠٢ |
| ٠١٤. | درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة | ١٠٤ |
| ٠١٥. | اختبار تجانس التباين لمتغيرات الدراسة | ١٠٥ |
| ٠١٦. | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية | ١٠٩ |

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| .١٧ | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية | ١١٢ |
| .١٨ | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية | ١١٥ |
| .١٩ | المتوسّطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) | ١١٧ |
| .٢٠ | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد الإداري | ١١٩ |
| .٢١ | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك أهمية البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية | ١٢٢ |
| .٢٢ | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك أهمية البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية | ١٢٤ |
| .٢٣ | المتوسّطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي | ١٢٧ |
| .٢٤ | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي | ١٢٨ |
| .٢٥ | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي | ١٣١ |
| .٢٦ | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية | ١٣٣ |
| .٢٧ | المتوسّطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي | ١٣٥ |

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| ٢٨. | معاملات الارتباط بين درجة ممارسة ودرجة أهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) | ١٣٦ |
| ٢٩. | مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة | ١٣٨ |
| ٣٠. | نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة | ١٤٠ |
| ٣١. | مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الخبرة | ١٤٢ |
| ٣٢. | نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة | ١٤٤ |
| ٣٣. | نتائج اختبار ت للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير النوع | ١٤٧ |
| ٣٤. | نتائج اختبار كروسكال ويلز للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير طبيعة العمل | ١٤٩ |
| ٣٥. | مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي تبعاً لمتغير الجامعة | ١٥٢ |

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| ٣٦. | نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة | ١٥٤ |
| ٣٧. | مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية | ١٥٦ |
| ٣٨. | نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة | ١٥٨ |
| ٣٩. | نتائج اختبار ت للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير النوع | ١٦٠ |
| ٤٠. | نتائج اختبار كروسكال ويلز للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير طبيعة العمل | ١٦٢ |
| ٤١. | مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة | ١٦٥ |
| ٤٢. | نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة | ١٦٧ |
| ٤٣. | مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية تبعاً لمتغير الخبرة | ١٦٨ |

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
| --- | --- | --- |
| ٤٤. | نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة | ١٧٠ |
| ٤٥. | نتائج اختبار ت للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية تبعاً لمتغير النوع | ١٧٢ |
| ٤٦. | نتائج اختبار كروسكال ويلز للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وفقاً لمتغير طبيعة العمل | ١٧٤ |

# فهرس الأشكال


| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| ١ | نموذج لبعدي المؤسسة والشخصية في السلوك الاجتماعي | ١٩ |
| ٢ | الإطار العام لمفهوم النظام | ٢٠ |
| ٣ | دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح العمل الجامعي | ٢٦ |
| ٤ | الرسم التوضيحي لمتطلبات تطبيق التصور المقترح لتحقيق الاستقلال الذاتي كمدخل للتطوير الاداري في الجامعات السعودية | ١٩٤ |
| ٥ | خطوات التحول للاستقلال الذاتي كمدخل للتطوير الاداري في الجامعات السعودية | ١٩٦ |

# فهرس الملاحق


| الرقم | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| ١ | أسماء المحكمين لاداة الدراسة | ٢٠٩ |
| ٢ | الصورة النهائية لأداة الدراسة | ٢١١ |
| ٣ | خطابات الإذن بتطبيق أداة الدراسة | ٢١٨ |
| ٤ | أسماء محكمي التصور المقترح | ٢٢٣ |

# الفصل الأول

# مدخل الدراســة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

**المقدمة**:

شهد التعليم العالي في المملكة العربية السعودية توسعاً كميّا متسارعاً خلال العقود الماضية، حيث رُصدت له أضخم الميزانيات، وهذا إن دلَّ على شي فإنما يدل على الرؤية الثاقبة وسياسة الدولة ورغبتها في تطوير التعليم، وتخريج أفضل الكفاءات، وتوفير التعليم الجامعي لجميع أبنائها، ويظهر ذلك من خلال التوسع في إنشاء الجامعات بجميع أنحاء المملكة فقد بلغ عدد الجامعات الحكومية ٢٦ جامعة، و١٠ جامعات أهلية و٣٨ كلية أهلية، وكذلك اعتماد برنامج الملك عبدالله للابتعاث الخارجي، حيث يخدم أكثر من مئة الف مبتعث من جميع ابناء المملكة، وهنالك الكثير من المشاريع التي هدفها تطوير التعليم العالي السعودي.

وبما أن الإدارة الجامعية هي العمود الفقري للجامعات فقد احتلت أهمية كبيرة في الدول المتقدمة خاصة في العقود الأخيرة من القرن العشرين؛ لما لها دور كبير في تطوير الجامعات؛ ولما للجامعات من دور كبير في مجتمعاتها بكونها تسهم في تحقيق الخطط التنموية.

ويواجه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية العديد من القضايا والتحديات بشكل عام وإدارة الجامعات بشكل خاص ، ومن أبرزها كما ذكرها الداوود (٢٠٠٨م: ١) هي عدم وضوح فلسفة التعليم العالي، والحرية الأكاديمية واستقلالية الجامعات، وتمويل التعليم العالي.

وهناك توجه عالمي للمناداة باستقلال الجامعات، وهذا يؤكد أهمية الاستقلال لمؤسسات التعليم العالي؛ ومن هذه التوجهات العالمية إعلان ليما المشهور والصادر في عام ١٩٨٨م بشأن الحرية الأكاديمية واستقلال التعليم العالي، حيث نص على أن يمارس استقلال مؤسسات التعليم العالي بالوسائل الديمقراطية للحكم الذاتي التي تشتمل على المشاركة الفعالة من جانب جميع أعضاء المجتمعات الأكاديمية (إعلان ليما، ١٩٨٨م).

وعلى الصعيد العربي كان إعلان عمان في الأردن عام ٢٠٠٤م للحريات الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي أول مناداة عربية لاستقلال الجامعات وإدارتها ذاتياً.

وللحديث عن الاستقلال للجامعات فقد ذكر هادي (٢٠١٠م: ٤٩) أن فكرة استقلالية الجامعات والتعليم العالي والبحث العلمي تاريخياً ارتبطت بمسألة الاستقلال الذاتي التي تعني الإدارة الذاتية الداخلية عن طريق هيئات وأنظمة يضعها أساتذتها، وإن استقلالية الجامعات مسالة ترتبط قبل كل شي بمهام الجامعات ووظائفها، وأداء هذه المهام والوظائف على الوجه الأفضل؛ فاستقلالية الجامعات لا تكتمل إلا في حصول الجامعة على الإدارة الذاتية لمكونات أدائها الوظيفي: العلمي والإداري والمالي، وذلك لارتباط هذه المكونات بعضها ببعض في تفاعلها وتكاملها الوظيفي.

وأكّد على ذلك ايسترمان ونيقولا (٢٠٠٧م) حيث ذكرا في دراسة لمنظمة الجامعة الأوروبية في بروكسل أن استقلالية الجامعة والحرية الأكاديمية هي من الأساسيات الهامة للغاية لبناء الجامعات في العصر الحديث (الربيعي، ٢٠١٣م).

واشارت مودد (Mudd, 2013) إلى أن أهم المبادئ لتحقيق الاستقلال الذاتي في التعليم العالي: مبدأ الحرية الأكاديمية والإدارية، ومبدأ الاستقلال المالي، وإن فشل أي مبدأ من مبادئ الاستقلال الذاتي يجعل هناك قصور في تحقيق أهداف التعليم العالي؛ ولذلك يقترح تطبيق جميع المبادئ في آن واحد ليتحقق الاستقلال الذاتي الشامل للتعليم العالي.

وهذا ما أكد عليه اسماعيل (٢٠٠٧م) من أنه لا بد من تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم الجامعي بحيث يكون لكل جامعة حرية أكبر في وضع البرامج والتخصصات، وحرية في توزيع ميزانيتها على البنود المختلفة والهدف من هذة اللامركزية هو زيادة كفاءة الجامعة وفعاليتها بحيث يكون لكل جامعة خصوصيتها، وألا تكون صورة مكررة من بعض، ودعم الاستقلال الإداري لكل جامعة بما يمكنها من وضع الهيكل الإداري

المناسب. وهذا ما تؤكد علية الدراسة الحالية حيث إنه مطلب يجب الالتفات له في ظل التنامي المستمر في أعداد الجامعات في المملكة العربية السعودية.

ونجد أن نظام التعليم العالي في المملكة يوجد به نسبة استقلالية وحرية في التصرف، ويتضح ذلك من خلال بعض بنود سياسة التعليم العالي ونظام الجامعات، إلا أننا نطمح في التوسع في هذه الاستقلالية وزيادة الصلاحيات الممنوحة للجامعات، وعدم فرض القيود عليها، وعلية لا بد لنا من إعادة النظر في كيفية إدارة مؤسساتنا بصورة عامة، ومؤسساتنا التربوية والتعليمية بصورة خاصة؛ لأنها هي عصب الحياة ويتوقف عليها تقدمنا.

ومن هذا المنطلق ومن آراء وكتابات الباحثين رأت الدراسة ضرورة دراسة موضوع الاستقلال الذاتي والتعرف على إمكانية تطبيقه في الجامعات كأحد أهم مداخل تطوير الإدارة الجامعية في المملكة العربية السعودية، أملاً منها في الحصول على النتائج الدقيقة التي تفيد المصلحة العامة وتقديم خدماتها للمجتمع والحصول على تعليم جامعي متميز.

**مشكلة الدراسة:**

من أهم ما يشغل المسئولين في جميع دول العالم هو تطوير التعليم فقد أصبح ضرورة ملحة خاصة في ظل التطور الهائل في جميع العلوم والمعارف التي تسهم بصورة مباشرة في تحقيق التنمية الشاملة.

وبما أن أهداف الإدارة الجامعية هي نقطة البدء في تحقيق أهداف أي تطوير للجامعة في المستقبل، فقد ذكر الداوود (٢٠٠٨م: ٢) انه بالضرورة التحول من الممارسات الإدارية الراهنة إلى ممارسات يتوافر فيها التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقويم، وتستهدف الانتقال بالإدارة الجامعية من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي المأمول الذي تتطلبه متغيرات العصر وتحديات المستقبل والتي كان من ابرزها استقلالية الجامعات.

وأشار السعودي (٢٠١٤م:١٢) أن إدارة التعليم الجامعي قضية تأتي على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعي؛ لأن الجامعات لا يمكن أن تقوم بمهامها التعليمية والإدارية، وتحقيق أهدافها المنوطه بها إلا من خلال إدارة جامعية متطورة تأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة في كافة أنشطتها وبرامجها.

وإن عملية التطوير تتطلب ضرورة الاهتمام بالجامعات، وإعادة النظر في السياسات التعليمية المتبعة فيها، والعمل على زيادة مستوى الاستقلال لها، خاصة في مجال الاستقلال الإداري الذي هو أقل مظاهر الاستقلال في الجامعات السعودية والعربية، ويليه مجال الاستقلال المالي، وهذا ما أكدت عليه دراسة دراسة الشبول والزيود (٢٠٠٩م)، ودراسة أبو حيمد (٢٠٠٧م).

ولإصلاح التعليم الجامعي فقد ذكر انديرز وآخرون (Enders, et al, 2013) بأن تحقيق سياسة الاستقلال الذاتي في الجامعات يعمل على تعزيز حرية التصرف الإدارية والرقابة الداخلية من الجامعات، وبالتالي تحسين الأداء وهو من المفاهيم الأساسية في العصر الحاضر لإصلاح التعليم العالي.

كما اشار فيديركي (Federici, 2013) إلى أن هناك مجموعة من القيود المالية والإدارية تفرض على الجامعات، وهذا يحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات، وهذا يؤكد على أهمية مجالي الاستقلال المالي والإداري في تحقيق الاستقلال الذاتي.

وبالنظر الى الاستقلال الجامعي في المملكة العربية السعودية فقد أشار العيسى (٢٠١١م: ٩١) إلى " أن مفهوم الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات غائب تماماً عن فضاء التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ولم يطرح الموضوع بشكل جدي إلا من خلال مرحلة تأسيس جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، التي أصرت في رؤيتها على أن لا حدود فكرية أو ثقافية أو سياسية، أما العلماء والباحثين للقيام بدراساتهم وأبحاثهم، فضمنت لهم الجامعة ذلك، والحرية الأكاديمية هي التي يمكن من خلالها

إطلاق مكامن الإبداع والتأمل والدراسة والاستنتاج، فأدبيات الجامعات الحكومية والأهلية الأخرى، ومنشوراتها، وندواتها تخلو تماماً من مصطلح الحرية الأكاديمية".

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تحقيق الاستقلال الجامعي وتطوير الجامعات ومن أبرزها ماذكره قمبر (٢٠٠١م) أن من أهم معوقات الحرية الأكاديمية؛ غياب الإدارة الذاتية المستقلة للجامعات وأحادية تمويل الجامعات، فالدولة هي الممول الوحيد أو الأكبر للجامعات، وبالتالي فالممول غالباً هو من يفرض هيمنته ورقابته على إنفاقات الميزانية، مما يمكن الدولة من الاستيلاء على الصلاحيات وإعاقة استقلالية الجامعة كمؤسسة حرة.

كما أكد العيسى (٢٠١١م: ١٩) أنه يجب تبدأ المملكة العربية السعودية بإصدار نظام جديد للجامعات تتمتع فيه الجامعات السعودية بالاستقلالية الحقيقية.

وبما أن قضية إدارة التعليم الجامعي تأتي على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية؛ وذلك لأن الجامعات لا يمكن أن تقوم بمهامها التعليمية والإدارية وتحقيق أهدافها إلا من خلال إدارة جامعية متطورة تأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة، وحاجة الجامعات للاستقلال الذاتي في هذه الفترة أكثر من أي وقت مضى، ومن مجال عمل الباحثه في التعليم العالي الأكاديمي، وملاحظة التكرار في التخصصات في جميع الجامعات والروتين البيروقراطيه في العمل الاداري ، بالإضافة الى تنامي عدد الجامعات الحكومية في المملكه العربية السعودية جاءت ضرورة دراسة هذا الموضوع من أجل تطوير الإدارة الجامعية خاصةً، والتعليم العالي عامةً من خلال تبني أساليب حديثة في التطوير الإداري.

**ومن هنا جاء السؤال الرئيس التالي:**

- **ما التصور المقترح لتبني مفهوم الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟**

**أسئلة الدراسة:**

١- ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟

٢- ما درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟

٣- ما الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

٤- ما العلاقة النسبية بين درجة ممارسة ودرجة أهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

**فرضيات الدراسة:**

نصت فرضيات الدراسة على:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغيرات الدراسة.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغيرات الدراسة.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغيرات الدراسة.

**أهداف الدراسة**:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال(الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية.

٢- التعرف على درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية.

٣- التعرف على الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية .

٤- التعرف على العلاقة النسبية بين درجة ممارسة ودرجة أهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية.

٥- وضع تصور مقترح لتبني مفهوم الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة في الجامعات السعودية.

٦- الكشف عن الفروق الإحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور أداة الدراسة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجامعة، النوع، عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، طبيعة العمل).

**أهمية الدراسة**:

جاءت هذه الدراسة لتعالج موضوعاً بالغ الأهمية وهو الاستقلال الذاتي للجامعات، حيث تعد الجامعات رمزاً للتطور الثقافي والحضاري للمجتمع، و تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية متمثله فيما يلي:

**الأهمية النظرية:**

تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً حول الاستقلال الذاتي للجامعات، ونشأته وأبعاده، ومحدداته، كما قد تسهم في إثراء المكتبات السعودية في تقديم إطار معرفي عن

الاستقلال الذاتي، حيث إنها تعتبر الدراسة الأولى محلياً على حد علم الدراسة في تقديم إطار نظري لمفهوم الاستقلال الذاتي للجامعات، وأن الدراسة جاءت تلبية للعديد من الدراسات والأبحاث حيث أوصت دراسة الشبول والزيود (٢٠٠٩م) على ضرورة الاهتمام بالجامعات الحكومية، وإعادة النظر في السياسات المتبعة فيها، والعمل على زيادة مستوى الاستقلال فيها. وجاءت أيضاً تلبية لتوصية دراسة أبو حيمد (٢٠٠٧م) حيث أوصت بضرورة منح الجامعات السعودية قدراً أكبر من الاستقلال الإداري والأكاديمي والمالي، ودراسة عباس (١٩٩٨م) حيث أوصت بإضافة بنود لنظام الجامعات تعطي الجامعة الحرية في التصرف في تمويلها وإدارتها إلى حد بعيد كما تعطي مزيداً من المرونة لمواجهة احتياجات الجامعة المتطورة.

**الأهمية التطبيقية:**

نظراً لقلة الدراسات العربية والمحلية في موضوع الاستقلال الذاتي فإن هذه الدراسة تعتبر الأولى على حد علم الباحثة التي تبحث عن الاستقلال الذاتي ودوره في التطوير الإداري للجامعات التي يمكن أن تسهم في تعريف أصحاب القرار على مستوى الدولة حول درجة أهمية وممارسة ومعوقات ومقترحات القادة الإداريين والأكاديميين للاستقلال العلمي والإداري والمالي في الجامعات السعودية، حيث تساعد القائمين على وضع سياسات التعليم وأنظمة الجامعات واللوائح الخاصة بالتعليم العالي في ضوء معرفة الواقع الحالي للاستقلال الذاتي للجامعات؛ مما يسهم في تطوير دور الإدارة الجامعية في المملكة العربية السعودية.

**حدود الدراسة:**

- **الحدود الموضوعية:**

تناولت الدراسة موضوع الاستقلال الذاتي وبالتحديد في مجالات: الاستقلال الإداري، والاستقلال المالي، والاستقلال العلمي.

- **الحدود المكانية:**

تم تطبيق أداة الدراسة على بعض جامعات المملكة المتمثلة في جامعة أم القرى بمنطقة مكة المكرمة، وجامعة الملك سعود بمنطقة الرياض، وجامعة الملك خالد بمنطقة عسير.

- **الحدود الزمانية:**

تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٦هـ.

- **الحدود البشرية:**

تم تطبيق هذه الدراسة على القادة الأكاديميين في الجامعات (مدير جامعة، وكيل جامعة، عميد، وكيل عميد، رئيس قسم، وكيلة قسم) ذكوراً وإناثاً.

**مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية**:

- **التطوير (Development):**

عرف الزهراني (٢٠٠٩م) التطوير بأنه: " عملية تهدف إلى الوصول بالشيء المطور إلى أحسن صورة، حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة، ويحقق كل الأهداف المنشودة".ص١٠

وعرفه الخالدي (٢٠١١م) بأنه: " جهد شمولي مخطط على نطاق المؤسسة بأكملها، ويدار من القمة لزيادة فعالية النظام، ويستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته وتجديد نفسة ذاتياً، واستجابة للتغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي له".ص١٤٥

**التعريف الاجرائي للتطوير:**

يقصد بتطوير الإدارة الجامعية في هذه الدراسة: العمل على تحسين أعمال الإدارة الجامعية، والتغلب على المشكلات التي تواجهها، والقضاء على النمطية بين الجامعات من خلال تبني الاتجاهات الحديثة في التطوير بما يخدم أهداف الجامعة ورسالتها.

- **الإدارة الجامعية:**

عرف ستراك نقلا عن اسماعيل (٢٠٠٧م) الإدارة الجامعية بأنها: " الكيفية التي يدار بها نظام التعليم الجامعي وفقاً لطبيعة المجتمع الذي تعيش فيه، وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم وذلك في إطار ومناخ تتوافر فيه بالضرورة علاقات إنسانية سليمة بأحدث أنواع الإدارات والأساليب العصرية في ميدان الإدارة التي تزيد من فاعلية وكفاية الإدارة الجامعية".ص١٩

كما عرفها إسماعيل (٢٠٠٧م) بأنها: "جميع الأعمال التي تقوم بها القيادات الجامعية ممثلين في رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات ووكلاءها، ورؤساء الأقسام العلمية؛ لتحقيق أهداف محددة في ظل الموارد المتاحة للجامعة عن طريق تطبيق أنسب الاتجاهات الإدارية المعاصرة".ص٢٠

- **الاستقلال (Autonomy):**

عرف بدوي (١٩٨٤م) الاستقلال بأنه: " وضع الجماعة التي يكون لها الحق في تنظيم شؤونها بدون أي ضغط خارجي، ويقصد بهذا الاصطلاح على المسائل الإدارية استقلال المنظمة أو المؤسسة وحقها في أن تتخذ قراراتها بدون تدخل أي جهة".ص٦١

وعرفه واموك (Warmock, 1992) بأنه: المؤسسة التي تكون ذاتية الحكم، ويمكن أن تحكم نفسها بطريقة جيدة أو سيئة، ديكتاتورية او ديمقراطية. والتي تصنع القرارات وتتخذها بدون واسطه أي شخص من الخارج.

- **الاستقلال الجامعي (University Autonomy):**

أكد إعلان ليما (١٩٨٨م) أن الاستقلال الجامعي يعني: " استقلال مؤسسات التعليم العالي عن الدولة، وغيرها من قوى المجتمع، وصنع القرارات المتعلقة بسير العمل الداخلي وبماليتها وإدارتها، وإقرار سياساتها للتعليم والبحث والإرشاد، وغيرها من الأنشطة ذات الصلة". ص٢

بينما عرف تايت (Tight, 1992) الاستقلال الجامعي بأنه: " حرية الجامعات في تحديد أهدافها وأولوياتها الخاصة بها ووضعها موضع التطبيق".384

وعرف ستشيمانك (Schimank, 2000) "الاستقلالية المؤسسية في الجامعات بأنها: " تحرر الجامعة من جميع القيود الخارجية إدارياً بحيث يؤول الحكم إلى الجامعات وتحويلها من سلطة الدولة إلى الحكم الذاتي، وتبني نظام بموارد مالية كافية لتبرير وتمكين السيطرة للجامعة".96

وعرف شاتوك (Shattock, 2003) الجامعة المستقلة بأنها: الجامعة التي تحدد مهامها، وتسيطر على ميزانيتها والعاملين فيها دون تدخل هيئات أخرى، وهذا يعزز الجودة الداخلية للجامعة.

كما عرف بالفريمان (Palfreyman, 2002) الاستقلال الذاتي للجامعات: "الجامعات التي تستقل في الحكم والتمويل بحيث يكون فيها اتجاه ذاتي التعزيز، وأن تسن دستورها الخاص بحيث لا تكون عرضة للضغوط من الرعاة المحتملين، ويكون لديها حوافز لتنويع مصادر دخلها".6

**التعريف الاجرائي للاستقلال الذاتي في هذه الدراسة:**

**يقصد بالاستقلال الذاتي في هذه الدراسة:** حق الجامعة في إدارة شؤونها ذاتياً في جميع المجالات الإدارية والعلمية والمالية.

**ويقصد بالاستقلال الإداري:** هو منح الجامعة الحرية في إدارة شؤونها الإدارية وتحديد السياسات الداخلية لها والتخلص من المركزية.

**ويقصد بالاستقلال العلمي:** هو منح الجامعة الحرية في تحديد البرامج التي تقدمها واختيار مناهجها وتخصصاتها وطرق التدريس بها واللغة الرئيسية في التعليم، ومنح عضو هيئة التدريس الحرية الأكاديمية في البحث والتدريس.

**ويقصد بالاستقلال المالي:** أن يكون للجامعة ميزانيتها الخاصة من الدولة، ولها حق التصرف فيها وتوزيعها حسب ما تراه وتقتضيه سياستها وخطتها، وأيضاً أن يكون لها الحق في إيجاد مصادر التمويل المناسبة الخاصة بها، واستثمار مواردها البشرية والمادية على الوجه الأمثل، وعمل شراكات دولية.

# الفصل الثاني

# أدبيـــــات الدراســـة

**أولاً: الاطار النظري:**

- **المبحث الأول: تطوير الإدارة الجامعية.**
- **المبحث الثاني: الاستقلال الذاتي للجامعات.**

**ثانياً: الدراسات السابقة:**

- **الدراسات التي تناولت التطوير الإداري للجامعات**
- **الدراسات التي تناولت الاستقلال الذاتي في الجامعات**
- **التعليق على الدراسات السابقة.**

# الفصل الثاني

# أدبيـــــات الدراســة

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري، والدراسات السابقة، حيث تم تناول الإطار النظري من خلال مبحثين هما: تطوير الإدارة الجامعية، والاستقلال الذاتي للجامعات، وتم عرض الدراسات السابقة في محورين هي: الدراسات التي تناولت التطوير الإداري للجامعات، والدراسات التي تناولت الاستقلال الذاتي في الجامعات، وفيما يلي عرض لأدبيات الدراسة.

**أولاً: الاطار النظري:**

يتناول الإطار النظري مبحثين هما: تطوير الإدارة الجامعية، والاستقلال الذاتي للجامعات، وفيما يلي عرض لهما.

**المبحث الأول: تطوير الإدارة الجامعية:**

يتناول هذا المبحث: مفهوم التطوير وأهدافه وأسبابه. والإدارة الجامعية. وتطور الإدارة الجامعية في المملكة العربية السعودية، وفيما يلي عرضها.

**تمهيد:**

يعزو الكثير من الكتاب وأصحاب القرار ورجال الأعمال أن التطور العلمي والتكنولوجي الهائل الذي حدث في دول العالم المتقدم لم يكن اعتباطاً أو عشوائياً، وإنما جاء نتيجة للإدارة ذات التخطيط السليم المبني على معايير علمية والوعي والشعور بالمسؤولية، فكان للإدارة دورها في تنظيم وتنسيق تلك الجهود العلمية التي ساهمت في التقدم العلمي والتكنولوجي، وكيف استطاعت من الاستغلال الأمثل للقوى والموارد البشرية والمادية، وكيفية تحقيق الأهداف المنشودة التي رسمت لها (الدوري، ٢٠١١م: ١٣).

وذكر القريوتي (٢٠٠٩م: ٣٣٨) إن دور الإدارة في التطوير يعد دوراً رئيسياً؛ ذلك لأن التطوير يبدأ بتخطيط من القيادة الإدارية، ويطبق أيضاً ابتداءً منها، حيث إن مثل تلك الجهود تستلزم وقتاً ومالاً وتدريباً يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح. ولا يعني ذلك سلبية العاملين في المستويات الاخرى، إذ أن هناك مسؤولية على جميع العاملين في تغيير التغيير المطلوب.

وأيده القحطاني (٢٠٠٨م: ٢٠١) حيث ذكر أن مجال التطوير الإداري للمؤسسات يأتي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية لما له من بعد مؤثر في المدى الطويل في تحقيق أهداف المؤسسة وبرامجها المخططة، حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المؤسسة بهدف الارتقاء بمستوى المؤسسة بما يحقق لها القدره على حل مشكلاتها المختلفة من خلال حسن تشجيعها والانطلاق في وضع الاستراتيجيات المستقبلية التي تكفل لها تحقيق برامجها التنموية المستهدفة.

ومما سبق تؤكد الدراسة ضرورة التعرف على إطار نظري شامل يتناول مفهوم التطوير الإداري والجامعي وأهدافه، وبعض جهود المملكة العربية السعودية في التطوير والإصلاح الإداري للجامعات، وذلك من خلال العرض التالي:

**أولاً: مفهوم التطوير وأهدافه وأسبابه ونظرياته:**

**مفهوم التطوير:**

عرفه القريوتي (٢٠٠٩م: ٣٣٧) بأنه: " جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير المنظمات عن طريق التأثير في القيم والمهارات وأنماط السلوك، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات الهيكلية والهياكل التنظيمية، وذلك لتطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق أهداف التنظيمية".

واتفق معه الزهراني (٢٠٠٩م) في تحديد مفهوم التطوير بأنه: " عملية تهدف إلى الوصول بالشيء المطور إلى أحسن صورة حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة، ويحقق كل الأهداف المنشودة".ص١٠

كماعرفة الخالدي (٢٠١١م) بأنه: " جهد شمولي مخطط على نطاق المؤسسة بأكملها، ويدار من القمة لزيادة فعالية النظام، ويستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته وتجديد نفسة ذاتياً، واستجابة للتغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي له".ص١٤٥

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة و بعض التعاريف للتطوير والتطوير التظيمي للمنظمات وجدت الدراسة أنها جميعاً اتفقت على أن التطوير يعني التغيير نحو الأفضل، وحل لمشكلات المنظمات والاستجابة للتطورات الحديثة وتحقيق الأهداف المنشودة.

**أهداف التطوير:**

إن الهدف الرئيسي للتطوير هو الإحساس بالالتزام، والرقابة الذاتية بين العاملين والاعتراف بالمشكلات القائمة في المؤسسة، ثم اتخاذ الطرق الكفيلة بحل هذه المشكلات ومساندة وتأييد هذه الحلول، وهناك بعض الأهداف الفرعية كما أوردها كلا من القحطاني (٢٠٠٨م)، والقريوتي (٢٠٠٩م) وهي:

١- تطوير لامركزية اتخاذ القرارات في مواقع العمل، وتوفير مناخ التعاون بين أعضاء المؤسسة سواء المديرين بعضهم بعضاً أو الرؤساء والمرؤوسين بدلاً من الصراع والتنافس.
٢- تغيير سلوك الأفراد، وأساليب العمل بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل وإحداث التغيير المطلوب، والعمل على تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل أو متغيرات البيئة الخارجية.

٣- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاً لها، وتغيير الهياكل التنظيمية والإجراءات لمسايرة التقدم والتطوير.

٤- العمل على إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين الأفراد والجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق؛ مما يزيد فاعلية الجماعات.

**أسباب التطوير:**

هناك العديد من الأسباب والأساليب التي تستوجب أن تقوم المؤسسة بالتطوير من قدراتها وبرامجها لتتكيف مع الظروف المحيطة، ومنها ماذكره القريوتي (٢٠٠٩م: ٣٤٢-٣٤٥):

١- التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة: حيث قد تحدث التغييرات بناء على قرارات حكومية أو تشريعات تحكم إدارة الشؤون الاقتصادية، أو تعيد النظر في الإدارة الحكومية بهدف إحداث تطوير إداري؛ مما يعني إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات من بين أمور أخرى كثيرة يتم تغييرها.

٢- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم: قد يبدأ العاملون في أي مؤسسة العمل بهدف الحصول على مورد رزق ثابت، ولكن مع مرور الزمن تتزايد متطلباتهم وتوقعاتهم، وذلك ما قد يرونه من مساهمات كبيرة يقدمونها للمؤسسة، ولا يأخذون ما يقابلها من خدمات، مما يستلزم من المؤسسة عقد الدورات التدريبية لمساعدة العاملين على التكيف.

٣- تغير نظرة الجمهور وتوقعاته: تغيرت نظرة المواطن للموظف الحكومي اليوم عما كانت عليه قبل خمسين سنة، حيث ارتبط الفهم بالظروف الاستعمارية التي كان فيها الموظف أداة السلطة على المستفيدين، أما الآن وفي عهد الدولة المستقلة فالمواطن ينظر أو يجب أن ينظر إلى أن الموظف موجود لخدمته، وللعمل على تحقيق مطالبه، فلقد أملت هذه التغيرات على الإدارات إعادة تدريب موظفيها، بحيث تغير فهمهم ونظرتهم للجمهور، بشكل يخدم الأجهزة التي يعملون فيها.

٤- التغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية: حيث تستوجب التغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية عموماً سواء كانت سلبية أو إيجابية أن تقوم التنظيمات بإحداث تغييرات إدارية للتكيف مع تلك الظروف، وإلا أصبحت غير قادرة على التعايش والوجود الفعال في المجتمع.

٥- زيادة المنافسة بين التنظيمات الإدارية: أدى التنافس الحاد إلى محاولة البحث عن بدائل التي تمكن المؤسسة من خلالها تحسين قدرتها وفاعليتها وبالتالي إثبات وجودها، فظهرت وسائل التدريب، ومن ضمنها التدريب السلوكي كأحد الحلول والأساليب الممكنة لزيادة كفاءة المؤسسات.

**نظريات التطوير الإداري:**

نظراً إلى حداثة نظرية الإدارة بصورة عامة ونظرية الإدارة التعليمية بصورة خاصة سارع الكثير من المهتمين في المجالات التربوية والإدارية في العقود الأخيرة إلى تحليل العملية الإدارية ووضع النظريات لها، وبناء على ذلك تم اختيار بعض النماذج من النظريات التي تناولت العملية الإدارية وتطويرها، حيث ذكر السعودي (٢٠١٤م: ٤٠) أن الإدارة الجامعية علم له صله بعلم الإدارة العامة؛ لأن الإدارة الجامعية فرع من الإدارة العامة ذات سمة مميزة وشخصية مستقلة، وتعد الإدارة الجامعية أحد النظم الفرعية للنظام المتكامل (المجتمع)، كما تعد أحد النظم الفرعية للنظام المتكامل (الجامعة)، وفي نفس الوقت تعد نظاماً متكاملاً يتكون من المدخلات والعمليات والمخرجات، وإن هذه العناصر تمثل محور عمل الإدارة الجامعية.

**١- نظرية الإدارة عملية اجتماعية:**

ذكر الدوري (٢٠١١م: ٦٠) نقلاً عن العجمي وحسان (٢٠٠٧م) إلى أنه "تشير المصادر الحديثة في موضوع النظريات الإدارية إلى أن نظريات الإدارة عملية اجتماعية هي أحدث نظريات الإدارة في الوقت الحاضر، وهي تعتمد على معالجة السلوك الاجتماعي للمؤسسة في إطار منظم إذا اعتبرت الإدارة نظاماً اجتماعياً يضم صنفين من

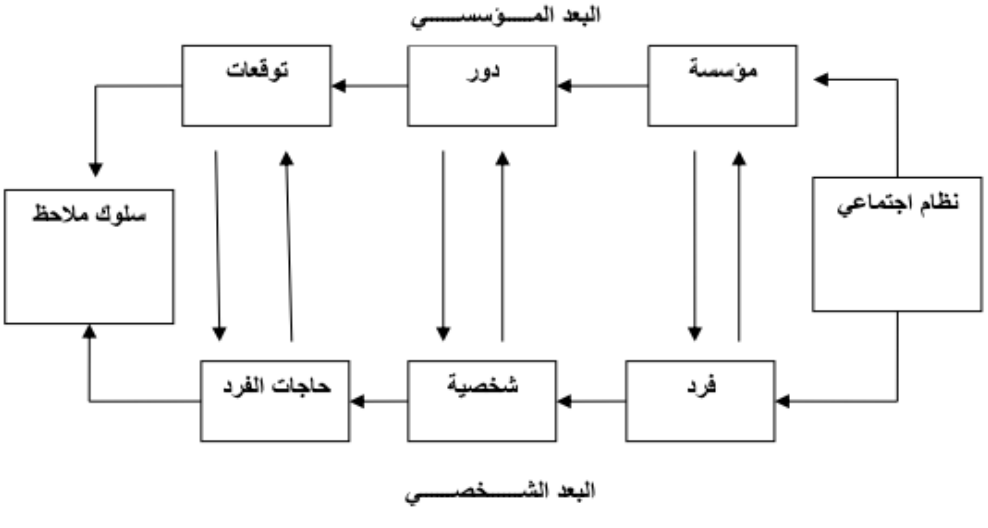
الظواهر المستقلة من حيث المظهر ومتداخلة من حيث المضمون هما: الأول المؤسسات وما تتطلبه من أدوار وتوقعات وما تحققه من أهداف "البعد التنظيمي"، والثاني هو الأفراد وما يمتلكون من حاجات ورغبات وطموحات "البعد الشخصي".

وذكر آل ناجي (٢٠٠٥م: ٤٨-٥٠) أن نظرية الإدارة كعملية اجتماعية تنسب إلى **J.W.Getzels** فهو ينظر إليها إلى أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي من أجل تحقيق أهداف النظام. وذكر أن النظام يتكون من جانبين ويؤثر كل منهما في الآخر وهما:

١- البعد المؤسسي: أي ما تقوم به المؤسسات من أدوار وما يتوقعه منها؛ لتحقيق أهداف النظام الاجتماعي.

٢- البعد الشخصي: أن لكل فرد شخصيته الفريدة والمميزة، ولكل شخصية مجموعة من الحاجات وفق هرم معين تؤثر في سلوكياتها.

ويرى جتزلز **J.W.Getzels** أن السلوك الاجتماعي هو حصيلة تركيب لعاملي الدور والشخصية كما يعبر عنها الشكل رقم (١).




**شكل رقم (١)**

**نموذج لبعدي المؤسسة والشخصية في السلوك الاجتماعي**

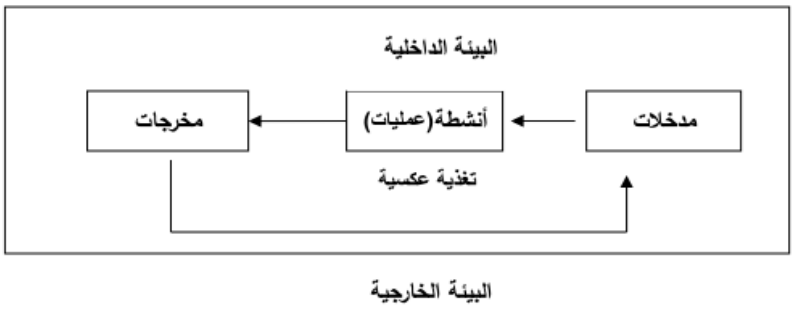
**المصدر: آل ناجي (٢٠٠٥م: ٥٠)**

وعلم الإدارة يمكن أن ينظر إليه على أنه يهتم بإدارة السلوك البشري، وأن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك، وهي القوى التنظيمية والقوى الشخصية أي كما ذكرها جتزلز.

**٢- نظرية النظم:**

تم تطوير نظرية النظم في علم الأحياء في الستينيات من القرن الماضي، ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذة النظرية في مجال الإدارة، والفكره الأساسية لهذه النظرية تعتمد على مفهوم النظام الذي يعرف بأنه: الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة، فالمؤسسة تشبة الكائن الحي من حيث إنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أي أنه مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات؛ كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعضها كما أنها تؤثر في المؤسسة ككل (الشيخ سالم وآخرون، ٢٠٠٠م: ٥٨-٥٩).

ويوضح الشكل الإطار العام لمفهوم النظام أي أن المؤسسة تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات تقدمها للبيئة المحيطة.




**شكل رقم (٢)**

**الإطار العام لمفهوم النظام**

**المصدر: (الشيخ سالم وآخرون، ٢٠٠٠م: ٥٩)**

وتتمثل الفروض الأساسية لنظرية النظم فيما يلي:

١- يستطيع النظام أن يحقق لنفسه وجوداً مستمراً، حيث لكل تنظيم مدخلات يجري بينها تفاعلات فيما يسمى بالعمليات، وينتج عن هذه العمليات مخرجات والتي تكون بشكل مباشر أو غير مباشر نوع من المدخلات عن طريق التغذية الراجعة، ومن هنا يستطيع النظام أن يحقق لنفسه وجوداً مستمراً من خلال قدرته على الحصول على مدخلات من المجتمع المحيط.

٢- ينشأ التنظيم استجابة لوجود حاجات ويتحدد السلوك التنظيمي بعدد من المتغيرات النابعة من التنظيم نفسه ومن البيئة المحيطة به، ولكل تنظيم مجموعة من النشاطات التي يمارسها لبلوغ أهدافه التي يسعى لتحقيقها، ويفرض التنظيم على أعضائه أنماط السلوك التي يجب أن يقوموا بها.

٣- يتكون التنظيم من مجموعة من الأنظمة الفرعية وهذه الأنظمة يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، فالدولة تعد نظاماً يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية مثل: النظام التعليمي، والثقافي، والاقتصادي.

٤- أن الانسان هو الأساس في القيام بأي تنظيم، حيث يضم أي تنظيم مجموعة من الفراد يتصفون بخصائص نفسية واجتماعية متميزة. وفعالية التنظيم واستمرار بقائه يتأثران بنوع العلاقات التي تربط أعضائه.

٥- حتى يستمر بقاء التنظيم ونموه فإنه يجب أن يكون نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها، والنمو الفعلي للتنظيم يتوقف على مدى ارتباط التنظيم بالبيئة المحيطة ودرجة تقبله للجديد، وإدراك المجتمع الخارجي للمنافع العائدة من التطور التنظيمي (آل ناجي، ٢٠٠٥م: ٥٩-٦١).

وإن النظريات المذكورة تؤكد على أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسات، وأنه قبل أي عملية تطوير وتغيير في المؤسسة يجب مراعاة البعدين الشخصي والمؤسسي حيث إن أساس كل تنظيم هو الإنسان، فترى الدراسة ضرورة دراسة دوافعه واحتياجاته، والسعي

لتحقيقها من خلال تطوير المؤسسة وأنظمتها وقوانينها لتحقيق رغبة العاملين فيها، وكذلك المجتمع الخارجي المحيط بها، وتعمل كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته الخارجية ويؤثر بها.

**ثانياً: الإدارة الجامعية:**

**مفهوم الإدارة الجامعية:**

عرف ستراك (٢٠٠٢م: ٤١٦) نقلاً عن إسماعيل (٢٠٠٧م: ١٩) الإدارة الجامعية بأنها: " الكيفية التي يدار بها نظام التعليم الجامعي وفقاً لطبيعة المجتمع الذي تعيش فيه، وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم، وذلك في إطار ومناخ تتوافر فيه بالضرورة علاقات إنسانية سليمة بأحدث أنواع الإدارات والأساليب العصرية في ميدان الإدارة التي تزيد من فاعلية وكفاية الإدارة الجامعية".

وعرف عبد الحي (٢٠٠٧م: ٣١) الإدارة الجامعية بأنها: " العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية والمادية والتنسيق بينها، وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الجامعية إلى تحقيقها".

كما عرفها إسماعيل (٢٠٠٧م: ٢٠) بأنها: "جميع الأعمال التي تقوم بها القيادات الجامعية (رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات ووكلاءها رؤساء الأقسام العلمية) لتحقيق أهداف محددة في ظل الموارد المتاحة للجامعة عن طريق تطبيق أنسب الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

وعرف الظاهر (٢٠١٣م: ٨) إدارة التعليم العالي بأنها: " تتم من خلال مؤسسات التعليم العالي وهي المؤسسات التي تتولى التعليم العالي سواء كانت جامعات او كليات مجتمع متوسطة، أو غيرها".

وترى الباحثة أن التعريفات السابقة أجمعت على أن الإدارة الجامعية هي الكيفية أو الطريقة التي يدار بها العمل في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة، حتى تتمكن الجامعة من القيام بوظائفها بكل كفاءة وفاعلية.

**وظائف الإدارة الجامعية:**

ذكرها كلا من الرحيلي (٢٠٠٩م)، والحامد وزيادة ومتولي والعتيبي (٢٠٠٧م) أن للجامعات ثلاث وظائف تقوم على تحقيقها، وهي:

التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وانطلاقاً من هذه الوظائف ترى الباحثة أنه كان لزاماً على الجامعات تدعيم إدارتها وتطوير كفاءات ومهارات هيئتها الإدارية، فالإدارة الجامعية وأنظمتها تشكل العمود الفقري لنجاح التعليم الجامعي ككل، ولكي تستجيب جامعاتنا لمتطلبات المجتمع وتقف بثبات في مواجهة تحديات العصر، فإنه لا بد لها من القيام بعملية إعادة تأهيل لذاتها إدارةً وتنظيماً وإمكانات، ولهيئتها العلمية علماً ومقدرةً وكفاءةً، وقبل كل شيء مناخاً ادارياً داعماً للعطاء والإبداع.

ولخص عبد الحي (٢٠٠٧م: ٣٦-٣٨) وظائف الإدارة الجامعية فيما يلي:

١- **وظيفة التخطيط التربوي:** وتعد هذه الوظيفة من أهم أولويات الإدارة الجامعية، ويشمل التخطيط جوانب كثيرة، منها: الهيكل التعليمي، والمباني والتجهيزات، والمعامل والمناهج، والبحث العلمي، والخدمات الطلابية، وغير ذلك.

٢- **وظيفة اتخاذ القرارات:** وتعد هذه الوظيفة حجر الزاوية في العمل الإداري الجامعي؛ لأن المقياس التي يجب أن تقوم على أساسه أي مؤسسة تربوية هو ما نوعية القرارات التي تتخذها تلك المؤسسة؟ وما درجة الكفاءة التي توضع بها تلك القرارات؟ والقدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في أوقاتها، وهذا من أهم ما يجب أن تتميز به الإدارة الجامعية.

٣- **وظيفة التنسيق والتنظيم:** يعد التنظيم أساس الإدارة الجامعية وعمودها الفقري وأهم عملياتها ووظائفها على الإطلاق، حيث تتعلق هذه الوظيفة بتنفيذ الخطط والبرامج والقرارات الإدارية في الجامعة حتى تحقق أهدافها المنشودة.

٤- **وظيفة تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات:** وفيها يقوم القائد الإداري المسئول بتوزيع الأعمال اللازمة على زملائه العاملين وفقاً لتخصصاتهم وكفاءتهم، وذلك من أجل إشراكهم معه في السلطة وتحملهم المسئولية، وحتى يعمل على رفع الروح المعنوية، وزيادة القدرة الإنتاجية وتفادي الصراع الذي قد يحدث بسبب الفراغ الموجود لدى العاملين وعدم وضوح الاختصاصات.

٥- **وظيفة توجيه العاملين وتدريبهم ومراقبة ومتابعة العمل:** على الإدارة الجامعية أن تكون مؤهله لتلك الوظائف التي تتطلب الجهد والإمكانات، حتى تتمكن من إقامة الدورات التدريبية، وتنظم المؤتمرات العلمية، والمحاضرات إلى جانب القيام بوظائف المراقبة والمتابعة للأعمال داخل الجامعة.

ولاحظت الدراسة أن وظائف الإدارة الجامعية هي نفسها وظائف الإدارة حيث إنها تمثل أحد مجالات الإدارة، وهذا ما أكد علية السعودي (٢٠١٤م) في أن الإدارة الجامعية هي أحد فروع علم الإدارة، وأن جميع الوظائف على درجة عالية من الأهمية، وأنها مترابطة ومتكاملة؛ ولذلك يجب تحقيق التوازن بين جميع الوظائف وتطبيقها على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية لتحقيق أهداف الإدارة الجامعية.

**الأنماط الإدارية في الجامعات:**

يعد الجهاز الإداري هو المسئول عن وضع رسالة المؤسسة الجامعية موضع التنفيذ من خلال رؤية واضحة ومبادئ إرشادية تنقح الأنظمة للحفاظ على التراث الثقافي وتطوير المهارات التقنية ومهارات الاتصال والتفاعل الإنساني، وذكر العبادي وآخرون (٢٠٠٩م، ص٧٨-٩٠) بعض الأنماط الإدارية المستخدمة في إدارة الجامعات وركز على أربعة أنماط منها نمطين تقليديين ونمطين عصريين؛ وهي: الإدارة بالأساليب، والإدارة بالاهداف، والإدارة بالرؤية المشتركة، والإدارة المرئية.

**أولاً: الإدارة بالاساليب** (Management by Methods):

وفي هذه الإدارة يهتم الجهاز الإداري بالأساليب على حساب الأهداف، ويغلب الشكل على المضمون بشكل يجمل القبيح ويخفي المشاكل رغم وجودها، وقد تصل درجة الاهتمام بالشكل إلى التضليل وإخفاء الحقائق، كما في الإدارة بالأساليب يتحول الجهاز التنفيذي إلى جهاز خدمي يخدم أهداف الإدارة العليا دون النظر إلى أهداف المؤسسة الجامعية.

**ثانياً: الإدارة بالاهداف** (Management by Objectives):

يقسم الهدف الاستراتيجي في رسالة الإدارة الجامعية عدد من الغايات التكتيكية التي توزع على عمداء الكليات، ثم تقسم كل غاية تكتيكية إلى عدة أهداف صغيره توزع على رؤساء الأقسام، بعد ذلك يقسم كل رئيس قسم هدفة الصغير إلى مهام يوزعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق، وهنا تتعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعاً لتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية، وإن تفتيت الأهداف على طريقة الإدارة بالأهداف هو سر فشلها كمنهج إداري، ويكمن الفشل الحقيقي في عدم وضوح الرؤية على كافة المستويات الإدارية، ونقصد بالرؤية هنا البصيرة التي ترى ما لا يمكن إبصاره، وينطبق ذلك على المستقبل الذي لا يمكن إبصاره لكن يمكن استبصاره.

**ثالثاً: الإدارة بالرؤية المشتركة** (Management Common Vision):

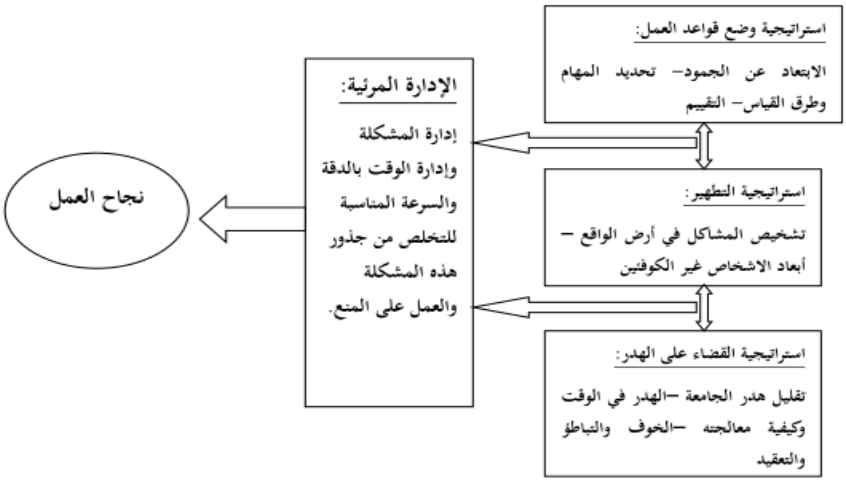
هذا الأسلوب الإداري بسيط في متطلباته عميق في أثره، والإدارة بالرؤية أو الإدارة على المكشوف هي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والهداف بشكل شمولي بحيث تنتقل رؤية المؤسسة الجامعية إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية، وفي هذه الحالة لا تقسم الأهداف الاستراتيجية، ولكن تقسم أدوار وأدوات الوصول إلى الأهداف، وتطلق الطاقات وتعطي الحريات لكل العاملين بالجامعة للعمل حسبما يتراءى لهم بهدف الوصول إلى الهدف المنشود.

**رابعاً: الإدارة المرئية: Visual Management**

يعد هذا النمط الإداري وليد التجربة اليابانية، ونرى زيادة أهميته في دول العالم النامية والتي تزداد فيها درجات التشويش المؤسسي، وهناك أسباب متعدده للتشويش المؤسسي في الجامعات، فيجب تحليلها حتى نستطيع تلافيها وتأدية رسالتنا الجامعية، ومن بعض الاسباب ما يلي:

- تطرف أحكام المؤسسة الجامعية في الشخصيات القيادية والعامة.
- تحول مفهوم الولاء إلى بعض أشكال النفاق التي تهدف إلى إرضاء القيادات الجامعية.
- تعدد وتداخل الجهات الرقابية.
- انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية.

ويستمد النمط الإداري قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي، وعليه فهو أحد التحديات الهامة لإدارة المستقبل من أرض الواقع، ولا يمكن أن تتوفر الشفافية المطلوبة إلا إذا طبقت ثلاث استراتيجيات هامة ويمكن توضيح الاستراتيجيات كما في الشكل رقم (٣):




**شكل(٣)**

**دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح العمل الجامعي**

**المصدر: (العبادي وآخرون، ٢٠٠٩م)**

**التطوير الإداري للجامعات:**

يعني التطوير الإداري للجامعة تحديث السياسات والأنظمة والأساليب بما يتماشى مع التقدم العلمي والتكنولوجي، والنمو في الأساليب والنظم الإدارية دون أن يكون هناك خطأ في النظام والتطوير الإداري يهدف إلى رفع مستوى الأداء الإداري للجامعة من خلال تحديث مجموعة النظم والأساليب الإدارية التقليدية، وتعميق وتدعيم اللامركزية في اتخاذ القرارات (السعودي، ٢٠١٤م: ٤٥).

**الاتجاهات الحديثة لإدارة الجامعات:**

ذكر السعودي (٢٠١٤م: ٤٦-٥٢) بأن الاتجاهات الحديثة لإدارة الجامعات تتمثل في: الاستقلالية، المشاركة، توكيد الجودة، التدريب، وفيما يلي تفصيلها:

**أولاً: استقلال الجامعة:**

مصطلح الاستقلال (Autonom) كلمة يونانية الأصل تعني الحكم الذاتي، ويعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الاستقلال على أنه حق الجامعة أو المؤسسة في أن تتخذ قراراتها وتنظم شؤونها بدون أي ضغط خارجي، واستقلال الجامعة يمكنها من التكيف باستمرار مع الاحتياجات البيئية، وفي الوقت ذاته لا يخرجها عن توجية الدولة وإشرافها.

**ثانياً: المشاركة في الإدارة الجامعية:**

توجد معان واستخدامات متعددة للمشاركة، فالمفهوم الشائع لها في المنظمات هو مسئولية المرؤوس تجاه الرئيس في أدائه لأعمال محددة، معنى ذلك أن المشاركة في المنظمات هي مشاركة في المسؤولية المحددة، بمعنى مشاركة المرؤوس للرئيس في مسئوليته عن الأعمال المنوطة به، إلا أن المشاركة باعتبارها وسيلة إدارية تستخدمها الإدارة في بعض نشاطاتها بشكل آخر، ألا وهو المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وهذه المشاركة يختلف أسلوبها ودرجتها باختلاف المستويات المشتركة وبنوع القرارات المتخذة.

**ثالثاً: توكيد جودة إدارة الجامعات:**

يشير مفهوم توكيد جودة إدارة الجامعات إلى منع حدوث الأخطاء وضمان الأداء الجيد، والوصول بالمنتج إلى المستويات القياسية، وذلك من خلال وجود رؤية ورسالة واضحة للجامعة تهدف إلى ضمان الجودة وإدارة المعلومات الفعالة، وقياس للأداء بدقة بواسطة معايير الأداء الجيد، وقد حظي مفهوم توكيد الجودة باهتمام كبير من المسئولين عن تطوير إدارة الجامعة، حيث تزايد التأكيد على إمكانية تحقيق الجودة، والنظر إليها على أنها نظام يمكن تطبيقه في إدارة الجامعات.

**رابعاً: تدريب القيادات الجامعية على التقنيات المعاصرة:**

أصبح لزاماً على القيادات الجامعية أن تأخذ بأساسيات الإدارة الجامعية المعاصرة سيما ما تعلق منها بالتقنيات المعاصرة والاسترشاد بالأهداف الواضحة حتى يؤدوا واجباتهم على خير وجه مع معرفة كل منهم مسئولياته ودوره منعاً للتضارب وتنازع الاختصاصات والازدواج، وتحقيقاً للتعاون والترابط والتكامل بينهم من خلال الدورات التدريبية.

**القضايا والتحديات الإدارية التي تواجه الإدارة الجامعية:**

في ظل ما تعانيه مؤسسات التعليم الجامعي في الوطن العربي من مشكلات فأن هناك تقاعس من تلك المؤسسات عن أداء أدوارها ووظائفها بكفاءة، فتكون عاجزة عن تلبية الطلب الاجتماعي على هذا النوع من التعليم، حتى بدت وكأنها تفقد مكانتها، وهيبتها، ومصداقيتها محلياً وعالمياً، وقد ترجع بصفة أساسية إلى عدم إعطاء مؤسسات التعليم العالي الصلاحيات الكافية لإدارة شؤونها ذاتياً والسير على خطى الجامعات العالمية من خلال تحقيق مفهوم الاستقلال الذاتي للجامعة (القرني، ١٤٣٠هـ)

حيث تواجه الإدارة الجامعية العديد من التحديات التي تعوق مسيرتها، وتنحى بها عن تحقيق أهدافها، وفيما يلي نذكر أبرز هذه القضايا والمشكلات.

**إشكاليات التعليم الجامعي وانعكاساتها على إدارة الجامعات:**

ذكر الأغبري (٢٠٠٥م: ١٥٩- ١٦٠)، واسماعيل (٢٠٠٧م: ٣٢٤-٣٢٩) بأن الجامعات العربية تواجه مشكلات ومعوقات أكاديمية وإدارية متعددة تحد من أدائها للرسالة المناط بها، وتتمثل في الآتي:

١- تقليدية إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، فما زالت تنظيماتها تميل إلى الهرمية وتنحو كل من السلطة فيها، وآليات صنع القرار، والتمويل إلى المركزية حتى القوانين واللوائح والتعليمات أصبحت نمطية باعتبارها نماذج متكررة.

٢- غياب الرؤية الشاملة والنظرة الاستراتيجية لدور التعليم الجامعي في مستقبل التنمية، واستثمار الموارد القومية.

٣- محدودية مصادر التمويل الحكومي من ميزانية الدولة، وقلة توافر فرص أو عدم وجود موارد تمويلية إضافية.

٤- المركزية في إدارة التعليم الجامعي؛ مما يؤثر سلباً في كفاءة وفعالية الإدارة الجامعية.

٥- البيروقراطية في إدارة التعليم الجامعي، حيث تجعل العمل الموجود في الجامعات عملاً روتينياً، وليس عملاً إبداعياً.

٦- تعيين القيادات الجامعية، حيث يتم تعيين معظم القيادات الجامعية على المحسوبية والمجاملات والمنفعة الشخصية.

٧- قصور التخطيط الإداري الجامعي، وقصور تأهيل القيادات الجامعية إدارياً.

وذكر الداوود (٢٠٠٨م) نقلاً عن الخضير (١٤١٩هـ)؛ والراشد (١٤٢٣هـ) أن أهم المشكلات والتحديات التي تواجه الإدارة الجامعية في المملكه العربية السعودية فيما يلي:

**١- عدم وضوح فلسفة التعليم العالي:**

حيث إن عدم وجود فلسفة واضحة تحدد وظيفته وتوجه عمله هي أكثر ما يعاني منه التعليم العالي، ومؤسسات التعليم العالي تقوم بالمحافظة على الخبرات والمعارف الموجودة، ونشرها، ونقدها، واكتشاف آفاق جديدة للمعرفة، وإنتاج العقول المفكرة ذات التأهيل العالي بما يتوافق وتوقعات المجتمع، ومتطلبات بناء مجتمع المعرفة.

**٢- الحرية الأكاديمية واستقلالية الجامعات:**

تعد الجامعة مؤسسة أكاديمية تسعى دائماً إلى الاحتفاظ بهذا الكيان المستقل المتمثل في الاستقلالية والحرية الأكاديمية؛ ولذلك على الجامعات أن تنطلق وتكون محركاً فاعلاً للتنمية، وأن تتسم بخصائص يتم تطويرها ذاتياً تعطيها القدرة على الريادة، وتسهم بشكل منتظم ومتواصل في دفع التنمية، وأول هذه الخصائص هو الاستقلالية التي تأتي من خلال ممارسات نوعية للمؤسسة التعليمية تتسم بالجودة الفاعلة، وتفضي إلى خلق محيط مفعم بالتقدير لكفاءة وفعالية هذه التوجهات.

**٣- الكفاءة الداخلية والخارجية:**

- الكفاءة الداخلية: الهدر التعليمي

يعد تدني الكفاءة الداخلية من أبرز التحديات التي تواجه إدارة التعليم العالي، ويقصد بالكفاءة الداخلية: قدرة الجامعة أو المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها متمثلاً في تخريج طلابها في السنوات المقررة للتخرج، فتجاوز عدد السنوات المقررة للتخرج، وانخفاض نسبة الخريجين إلى المستجدين تعد من مؤشرات الكفاءة الداخلية؛ ولهذا فإن معدل الكفاءة والفعالية الداخلية للنظام التعليمي ستكون متدنية كلما زادت المدة التي يقضيها الطالب في الجامعة، وهذا ما يعبر عنه بالهدر التعليمي والمتمثل في الرسوب المتكرر والتسرب من الجامعة خلال سنوات الدراسة (خطة التنمية الثامنة، ١٤٢٥هـ-١٤٣٠هـ، http://www.mep.gov.sa).

- الكفاءة الخارجية: تلبية احتياجات التنمية ومتطلبات سوق العمل

ويقصد بها قدرة النظام الجامعي على تلبية احتياجات ومطالب التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتتمثل هذه الكفاءة في وجود توافق أو مواءمة بين مخرجات الجامعة واحتياجات سوق العمل، ليس من الناحية الكمية، بل من الناحية النوعية، حيث يجب أن يتسم الخريجون بذات المواصفات والخصائص التي تتطلبها الوظائف في سوق العمل.

**٤- سياسة القبول: الطاقة الاستيعابية وزيادة الطلب على التعليم العالي**

تعد زيادة الطلب على التعليم العالي إحدى أكبر التحديات التي تواجه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وهي ذات علاقة بالكفاءة الخارجية لمؤسسات التعليم العالي؛ ولهذا تلقى قضية الاستيعاب في مؤسسات التعليم العالي أهمية وحواراً متزايداً خلال الفترة الأخيرة، فهي قضية متعددة الأبعاد، من حيث توفير الإمكانات المادية والبشرية، والتوظيف وسوق العمل، والأفراد وحقوقهم في الحصول على فرصة التعليم العالي.

**٥- تمويل التعليم العالي:**

وتتمثل في وجود حاجة مستمرة ومتزايدة للموارد المالية التي يتطلبها تطوير وتحديث البرامج العلمية ومراكز البحث العلمي، وتواجه الجامعات صعوبات متزايدة في توفير كافة الموارد المالية الضرورية؛ وذلك بسبب ضخامة الاستثمارات المالية التي يتطلبها تشغيل مؤسسات التعليم العالي والتوسع فيها.

ولهذا قامت الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بإيجاد صيغ وإجراءات مناسبة لتنمية مواردها الذاتية؛ لتمثل حلولاً للتحدي الناتج عن عدم كفاية التمويل، من أبرزها ما ذكره (السلطان، ١٤٢٣هـ: ٢٧-٣٦):

١- إنشاء صندوق التعليم العالي الذي قام على فكرة إعادة تنظيم مكافآت الطلاب، حيث حددت المادة الأولى منه تنظيم الصندوق وأهدافه ومهامه، والتي تتمثل في تطوير التعليم العالي في الجامعات وزيادة قدرتها على أداء دورها الذي يتناسب مع متطلبات التنمية، والسعي إلى تنويع مصادر التمويل وتطوير آلياته، وزيادة الموارد الذاتية، وحددت مصادر تمويل الصندوق من ترشيد المكافآت وتنظيمها، وفوائض الصندوق وعوائد استثمار أمواله، وعوائد الخدمات التي تقدمها الجامعة (وزارة التعليم العالي، ١٤٢٦هـ).

٢- التحول إلى ما يطلق عليه "الجامعة المنتجة" وهذا يعني أن تعمل الجامعة على زيادة مواردها من الخدمات التي تقدمها للآخرين مع المحافظة على التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع، حيث تم السماح للمؤسسات التعليمية والبحثية بتقديم خبراتها الاستشارية والبحثية، وتسويق برامجها وأنشطتها العلمية، وقد قامت بعض الجامعات كجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والثروة المعدنية بإنشاء معاهد للبحوث والاستشارات؛ مما ساهم في إيجاد مصادر دخل إضافية تقدر بملايين الريالات تتعلق بمشاريع تعاقدية مع قطاع الأعمال والإنتاج.

٣- زيادة الموارد المالية للمؤسسات عن طريق مجهوداتها الذاتية من عقود التدريب، وبرامج خدمة المجتمع والتعليم المستمر، ووضع الرسوم للحصول على خدماتها التعليمية.

٤- التوسع في قبول التبرعات والهبات والأوقاف لتمويل المؤسسات التعليمية والمراكز البحثية بما لا يتعارض مع سياسة التعليم، وتأصيل هذا الدور لدى المجتمع، وعمل حملات للتوعية بذلك.

٥- الترتيب مع المؤسسات المالية لتقديم القروض الحسنة لطلبة العلم، واسترجاع ذلك على سنوات بعد التحاق الطالب بعمل يدر عليه دخلاً ثابتاً.

ومما سبق يتضح للدراسة أهم المشكلات التي تعاني منها الإدارة الجامعية العربية مما يعيقها من تحقيق أهدافها الأساسية، ومن هنا تأتي الحاجة لتطوير النظام الإداري للجامعات، وإعادة النظر في السياسات واللوائح، وإعطاء قدر كاف من الاستقلالية الذاتية للجامعات من خلال حرية فكر منسوبيها والبحث عن مصادر تمويل ذاتية، ووضوح فلسفة الجامعة وادارتها من خلال نظم ادارية حديثة تضمن لها الاستقلال والتماشي مع متطلبات العصر.

**أسباب إهدار شفافية العمل الجامعي في الدول العربية:**

- تطرف أحكام المؤسسة الجامعية في الشخصيات القيادية والعامة وتحميلها مسئولية كل الأخطاء؛ مما تسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار.
- عدم دقة اختيار بعض القيادات الجامعية، وعليه فقد تسرب إلى مسيرة العمل الجامعي قيادات تغيب عنها المصداقية، وتحاول الاحتفاظ بمواقعها بكل الأساليب عملاً بميثاق "الغاية تبرر الوسيلة"، ومن هنا تجئ شدة التمسك بالمنصب على حساب المصلحة العامة وجدية الأداء.
- تعدد وتداخل الجهات الرقابية ونفاذ بعض نشاطاتها إلى عمق المؤسسات الجامعية، وبذلك أصبح الخوف ثقافة للعمل المؤسسي.
- تمسك القيادات الجامعية بموقعها أصبح من دواعي الحماية، خاصة وقد انتشرت ثقافة البحث في سلبيات وتجاوزات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها.
- عدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مركز القوى وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة، وسوء استغلال المناخ السياسي.

- الاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقرير في تقييم العمل الجامعي والقائمين على تنفيذه وإدارته في التقييم بالتقارير لا يخلو من العامل الشخصي الذي تكمن خطورته في التعيين للمناصب العليا بالجامعة.
- انعكاس مفهوم "الإدارة في خدمة الجامعة" إلى "الجامعة في خدمة الإدارة"، ويقع التركيز على الإيجابيات والمبالغة في أبعادها، وإخفاء السلبيات وعدم الاستفادة من فرضها ضمن آليات هذا التحول (العبادي واخرون، ٢٠٠٩م: ٨٥-٨٧).

**ثالثاً: تطور الإدارة الجامعية في المملكة العربية السعودية:**

للنظام التعليمي السعودي رؤية طموحة حيث يسعى إلى تحقيق نظام تعليم عالٍ على جودة عالية تقود الى التنافسية في مجال الاقتصاد المعرفي، وهذه المهمة جعلت مؤسسات التعليم العالي تسعى إلى تحقيق التمايز في تقديم خدماتها، والجودة العالية في الاستفادة من التقنية من خلال ثلاث قنوات لتقديم خدمات أو مخرجات متميزة على مستوى الموارد البشرية، والإسهام الكبير في مجال العلمي والبحثي، وتقديم خدمات على مستوى عال من الجودة، وأن يكون في منظومة التعليم العالي مدخلات مختلفة تقود إلى تطور الآليات التي تتعامل بها الجامعات (الظاهر، ٢٠١٣م: ٢٥٥).

وشهدت حقبة التسعينات من القرن الميلادي الماضي جهوداً حثيثة للعديد من الدول في إجراء إصلاحات إدارية مثل الصين، وكوريا الجنوبية، وماليزيا، والكويت وغيرها من الدول، أما المملكة العربية السعودية فقد قررت في عام ١٤٢١هـ إجراء إصلاح إداري شامل؛ لذلك أنشئت اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، وكلفتها بإعادة هيكلة القطاع الحكومي، وبعد مرور ثلاث سنوات من إنشاء اللجنة بدأ عملها يؤتي ثماره، وتجلى ذلك في العديد من قرارات إعادة هيكلة بعض القطاعات، والتي تم على ضوئها إلغاء بعض الأجهزة ودمج الأخرى، ومن أهم هذه القرارات والذي يتعلق بالجامعات وإداراتها هو: إعطاء الجامعات مجالاً واسعاً في الاستقلال بإدارة شؤونها، وإعطاء مزيد من الصلاحيات لمجالس الجامعات ومجالس الكليات ومديري الجامعات (العتيبي، ٢٠٠٩م: ٩).

واستناداً الى احصائية وزارة التعليم العالي (٢٠١٥م) فقد بلغ عدده الجامعات الحكومية ٢٦ جامعة ، وبلغ عدد الجامعات الأهلية ١٠ جامعات، و٣٨ كلية أهلية .

وذكر السلمي (٢٠١٠م) أن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية يشهد تطوراً استثنائياً في الجانبين الكمي والكيفي، استطاعت الجامعات السعودية تحقيق مستويات عالية في مجالات الجودة والتميز ومؤشرات التنافسية على المستوى العالمي على رغم استيعابها لحوالي ٩٠ في المئة من خريجي الثانوية العامة، وهذه النسبة تُعد من أعلى المعدلات العالمية التي توفرها الجامعات لقبول خريجي الثانوية العامة والتي تتراوح ما بين ٣٥ في المئة إلى ٥٠ في المئة كحد أقصى. فقد تصدرت الجامعات السعودية المراكز الأول في التصنيفات العالمية على المستويين العربي والإسلامي. ففي عام ٢٠٠٩م: دخلت جامعة الملك سعود تصنيف "شنغهاي" ضمن أول ٥٠٠ جامعة عالمية والجامعة العربية الوحيدة في التصنيف بين الجامعات العربية، كما حصلت على المرتبة الأولى عربياً في تصنيف "التايمز كيو إس"، والمركز الأول عربياً وإسلامياً وشرق أوسطياً في تصنيف "ويبومتركس"؛ كما حصلت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن على المرتبة الثانية على مستوى العالم العربي في تصنيف "التايمز كيو إس".

وحدد كل من العيسى (٢٠١١م)، والظاهر (٢٠١٣م) أسباب حصول المملكة على هذه المراكز المتقدمة في النقاط التالية:

١- التوسع الكبير في أعداد الجامعات وتوزيعها في مناطق متفرقة في المملكة العربية السعودية.

٢- تنوع البرامج والتخصصات العلمية والمستويات العلمية.

٣- إنشاء الكراسي العلمية، ومراكز الأبحاث والاستشارات.

٤- زيادة نسبة ميزانية التعليم العالي.

٥- تطبيق برنامج الابتعاث الخارجي لأكثر من ٣٤ دولة في مختلف التخصصات.

وإن المملكة العربية السعوديه بصدد اعتماد قانون جديد يخص التعليم العالي، وإنه بصدور نظام مجلس التعليم العالي أصبحت الجامعات السعودية تخضع لنظام موحد تحدد مواده الهيكل العام للبنية التنظيمية الجامعية في بعديها الأكاديمي والإداري، ويقرر هذا النظام أن للجامعة شخصية معنوية ذات ذمة مالية تعطيها حق التملك والتصرف والتقاضي، كما يقرر تمتعها باستقلال مالي وإداري بإشراف وزير التعليم العالي، ولعل أحدث تنظيم إداري اتخذ لتطوير التعليم العالي تمثل في قرار مجلس الوزراء رقم ١٤٣ وتاريخ ١٤٢٥/٥/٣هـ بإنشاء المجلس الأعلى للتعليم ليحل محل اللجنة العليا لسياسة التعليم ومجلس التعليم العالي، ويتولى خادم الحرمين الشريفين رئاسة المجلس، وينوب عنه ولي العهد، إضافة إلى عضوية كل من: وزير التعليم العالي، وزير التربية والتعليم، وزير الخدمة المدنية، وزير المالية والاقتصاد، وزير العمل، رئيس مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، إضافة إلى أربعة من ذوي الخبرة (الحامد وآخرون، ٢٠٠٧م: ١٢٥).

وأشار الداوود (٢٠٠٨م: ٢٣) أنه قد ذكرت التقارير الأولية عن المشروع بأنه سيكون بديلاً للجنة العليا لسياسة التعليم ومجلس التعليم العالي، وقد اطلعت لجنة الشؤون التعليمية بمجلس الشورى على أبرز أنظمة الجامعات العالمية في كثير من القرارات واستضافت عدداً من مديري الجامعات السعودية، وخلصت إلى مشروع نظامين أحدهما للمجلس الأعلى للتعليم والآخر للجامعات، وأن هذين المشروعين قدما لأعضاء مجلس الشورى للمداولة والنقاش.

كما أضاف الداوود (٢٠٠٨م: ٢٣) أن التغييرات التي سيحدثها إنشاء مجلس التعليم الأعلى يتضمن ما يتعلق بنظام الجامعات و أنه سوف يقدم تعريف شامل للجامعة وتكوينها من كليات ومعاهد ومراكز بحث وعمادات ومراكز ووحدات مستقلة وفق رؤية حديثة معاصرة، وإعطاء الشخصية المعنوية لكل جامعة، وأنها ذات ذمة مالية مستقلة ولها ميزانية مستقلة يقرها المجلس الأعلى للتعليم، وتوضح صلاحيات الكلية والمعهد

والعمادة المساندة وذلك في الشؤون العلمية والتعليمية والمالية والإدارية، كما توضح صلاحيات مجلس الجامعة وكيفية اجتماعات مجلس الجامعة وأسلوب عمله، ولكل جامعة رئيس بدلاً من مسمى مدير، ويتولى رئيس الجامعة إدارة مجلس الجامعة بدلاً من وزير التعليم العالي، ولكل جامعة نائب أو أكثر لرئيس الجامعة بدلاً من مسمى وكيل جامعة، وتنظيم المجلس العلمي لكل جامعة، ويتم تعيين رئيس القسم عن طريق ترشيح مجلس القسم لثلاثة من أعضائه يختار مجلس الجامعة أحدهم، وللجامعة الحق في إجراء الدراسات والبحوث مقابل مبالغ مالية، وتأكيد أن اللغة العربية هي لغة التعليم.

ومما سبق عرضه في تطوير التعليم العالي السعودي تبين للدراسة أن الاهتمام بالإدارة الجامعية كان من أولويات التطوير، ونرى ذلك جلياً من خلال إنشاء جامعة الملك عبدالله للعاوم والتقنية في جدة، حيث جاءت بحلة جديدة ومختلفة عن بقية الجامعات السعودية، وذلك لاستقلاليتها الإدارية التامة في إدارة شؤونها، وهذا ما أشار إليه (العيسى، ٢٠١١م: ٧٥) إلى أن جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية بهويتها المستقلة التي أثارت الإعجاب، فقد كانت واضحة المعالم منذ البداية.

**ملامح هوية جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية كاوست (KAUST):**

تتمثل ملامح هوية جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية فيما يلي:

١- أن تكون الجامعة عالمية المستوى تلتزم بالمعايير الأكاديمية الدولية في البحث والتدريس والإدارة وتطبقها.

٢- أن تكون جامعة بحثية تهتم بالبحوث الأساسية والتطبيقية، وتساهم في إنتاج المعرفة.

٣- أن تتمتع باستقلالية حقيقية إدارياً ومالياً؛ فقرر أن يحكمها مجلس أمناء مستقل، ولا تتبع لأي جهة حكومية مهما علت، ولا تنتظر تمويلاً من جهة ما، مهما كبرت أو صغرت، بل تحكمها سياسات مجلس الأمناء، وأنظمتها الداخلية.

٤- أن تضع الجامعة معايير عالية المستوى لاختيار الطلاب المتميزين، من حيث القدرات العقلية والمهارات العملية، ولا تفرق الجامعة لاعتبارات الجنسية، أو الجنس أو اللون، أو الدين.

٥- أن تتبنى الجامعة مبدأ الحرية الأكاديمية في البحث والتدريس فلا وصاية ولاحدود أمام العقل والبحث والدراسة والنتائج العلمية (العيسى، ٢٠١١م: ٧٧).

ومن هذا العرض لرؤية جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية يتضح أن المملكة العربية السعودية تملك رؤية واضحة وطموحة لتحقيق التميز في التعليم الجامعي، والوصول بها إلى الريادة العالمية، ولكن نتمنى أن تنطبق هذه الرؤية على الجامعات الحكومية؛ وذلك لخلق تميز بينها، وعدم تكوين صور مكررة لبعضها البعض.

## المبحث الثاني: الاستقلال الذاتي الجامعي

يتناول هذا المبحث: الاستقلال الذاتي الجامعي. والاستقلال الجامعي والحرية الاكاديمية. وأبعاد الاستقلال الذاتي الجامعي. وبعض التجارب العالمية والعربية في تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات، وفيما يلي عرضها.

### أولاً: الاستقلال الذاتي الجامعي:

### مفهوم الاستقلال الذاتي الجامعي:

تعددت تعريفات ومفاهيم الاستقلال الذاتي الجامعي، وجاءت بمسميات مختلفة، ولكنها في النهاية تحمل نفس المضمون، ومن أبرز مسمياتها: الاستقلال الجامعي، الاستقلالية المؤسساتية، الجامعة المستقلة، لامركزية الإدارة، ونذكر آنفاً بعضاً منها:

الاستقلالية المؤسسية في الجامعات: عرفها (Schimank, 2000) " تحرر الجامعة من جميع القيود الخارجية إدارياً بحيث يؤول الحكم إلى الجامعات وتحويلها من سلطة الدولة إلى الحكم الذاتي، وتبني نظام بموارد مالية كافية لتبرير وتمكين السيطرة للجامعة". 96

الجامعة المستقلة: عرفها (Palfreyman, 2002) " الجامعات التي تستقل في الحكم والتمويل بحيث يكون فيها اتجاه ذاتي التعزيز، وأن تسن دستورها الخاص بحيث لا تكون عرضة للضغوط من الرعاة المحتملين، ويكون لديها حوافز لتنويع مصادر دخلها". 6

وعرف شاتوك (Shattock, 2003) الجامعة المستقلة بأنها: الجامعة التي تحدد مهامها وتسيطر على ميزانيتها والعاملين فيها دون تدخل هيئات أخرى، وهذا يعزز الجودة الداخلية للجامعة.

**نشأة وتطور مفهوم الاستقلال الذاتي للجامعات:**

مصطلح ومفهوم الجامعة لم يظهر في أوروبا إلا حينما أسست أول جامعة في بولونا عام ١٠٧٦م ثم الجامعات الأخرى، وتم الاعتراف بها كجامعات من قبل البابا، ومن قبل امبراطور روما المقدس؛ لأن البابا والامبراطور كانا وحدهما يمتلكون السلطة على كل أوروبا "(Remaoun, 2005).

وهذا ما أكد علية هادي (٢٠١٠م: ٧) أن الجامعة ولدت في أوروبا في القرون الوسطى في المراحل الأولى دون موافقة من الدولة أي نشأت بوصفها مؤسسات مستقلة، لكن تطورها وإبداعها الثقافي هدد الكنيسة والدولة اللتان سعيتا إلى تحييدها أو المبادرة إلى إنشاء جامعات خاصة بهما.

ومارست الجامعات في العصور الوسطى الاستقلال بشتى أنواعه غير أن مفهوم الاستقلال ذاته نما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما برز اتجاه عالمي يشجع المنظمات المختلفة على الاستقلال ومن بينها الجامعات. وقد بنى هذا المفهوم الحديث للاستقلال على أسس علمية تجعل للجامعة كياناً مستقلاً وشخصية اعتبارية بحيث تضع الجامعة سياستها الداخلية، وتقوم بتنفيذها في الوقت الذي تحتفظ فيه الدولة بالإشراف عليها (عباس، ١٩٩٨م: ٦).

ويؤكد تاريخ الجامعات ارتباط استقلاليتها وضمانات هذه الاستقلالية بفلسفة الدولة واستراتيجتها، فاستقلالية الجامعات وحريتها سادت العالم الرأسمالي الغربي خصوصاً؛ ويقول العبيدي (٢٠٠٧م: ٢):" قبل قرون عديدة أي منذ إنشاء الجامعات في تلك الدول سواء كانت تلك الجامعة قديمة ورصينة أم لا فإنها كانت جامعات خاصة، وليست حكومية تمول من المنظمات الدينية والكنيسة أو الجمعيات الخيرية أو غيرها، ومنها أجورها، وكان هذا عاملاً في استقلاليتها العلمية والإدارية والمالية، كما سخرت الدول الاشتراكية سابقاً وتحديداً الأوروبية منها وعلى وفق قوانين وأنظمة خاصة، سخرت الجامعات والمؤسسات العلمية؛ لتحقيق اهدافها ومخططاتها التنموية الاقتصادية

والاجتماعية، فلم تكن مستقلة أو حرة أكاديمياً، بل عليها أيضاً أن تدور في عجلة الدولة وأهدافها الاستراتيجية، وأن تضع أو تخطط أهدافها على وفق أهداف الدولة الاستراتيجية".

ويعد معنى الحكم الذاتي هو من أول المعاني التي اكتسبتها الحرية الأكاديمية بصفتها الرسمية في العصور الوسطى، حيث اعترفت السلطات الدينية والسياسية بأن يكون للجامعات حق الحكم الذاتي، وبالتالي أصبح لأعضاء المجتمع الجامعي مجلس لإدارة جامعاتهم إدارة ذاتية، حيث تمنح الجامعة فرصة العمل في حرية كاملة من أجل رفع كفاءتها وضمان بقائها واستمرارها (سكران، ٢٠٠١م: ٤٢).

وإن نشأة وتطور مفهوم الاستقلال ارتبط بنشأة وتطور الحرية الأكاديمية كونهما وجهان لعملة واحدة ولا تتحقق الاستقلالية للجامعة إلا إذا تحققت الحرية الأكاديمية لمنسوبيها.

**أهمية الاستقلال الذاتي للجامعات:**

دفعت تطورات التقنية والاتصالات، والمعلوماتية السريعة في سوق العمل الكليات والجامعات إلى تطوير سياساتها، وتجديد برامجها بغية تحسين أداء مخرجاتها، إذ يؤكد كبار إداري الجامعات وأعضاء مجالسها في الولايات المتحدة الأمريكية حدوث موجة تغيير تواجه التعليم العالي تستدعي إدارة الكليات، والجامعات بطرق مماثلة لما تدار به الأعمال التجارية، والصناعية، فالتغير السريع الذي أحدثته ثورة تقنية المعلومات والاتصالات، والإنترنت، والمقررات الالكترونية تتطلب سرعة التكيف معها من خلال تجويد برامجها، وتحسين أداء مخرجاتها المهنية (Higher, 2009: 1).

وإن استقلال الجامعة علمياً ومالياً وإدارياً يحقق العديد من الفوائد كما ذكرها (Ramirez, 2006) وهي كالتالي:

١- ضمان توافر حريات التفكير والإبداع المعرفي والعلمي وحماية الحرية الأكاديمية، وتطوير البحث العلمي ودفع التنمية البشرية الشاملة.

٢- تقدم المجتمع الجامعي على مستويات الإنتاج والتنمية الإنسانية، وتشجيع الأخذ بالتقنية المتقدمة.

٣- إعداد مشروع الموازنة وإقرارات حساب الجامعة.

٤- تحديث الجامعة لبرامجها، وتجويدها، وتجديد خططها، وتفعيلها بما يلبي حاجات مجتمعها.

٥- تحقيق متطلبات التنمية فيها لتكون قادرة على المنافسة العلمية، والفكرية المبدعة في عالم تحكمه المستجدات العلمية، والتقنية والمعلوماتية، والأفكار المبدعة، واقتصاد المعرفة؛ ليصبح لها سمعتها العلمية في سوق المعرفة.

٦- المحافظة على القدرات العلمية المتميزة فيها، واستقطاب المفكرين والمبدعين من العلماء والباحثين في مختلف حقول المعرفة.

٧- اتخاذ القرارات المناسبة لدعم إبداعات وأفكار ومبتكرات العاملين بالجامعة، وتوظيفها لرفع مستوى وعي مجتمعها، وتوفير أنظمة تشريعية تحمي الجامعة ومنسوبيها.

٨- خلق مناخ أكاديمي ملائم للنمو المعرفي المبدع، وبناء الثقة في الذات للأستاذ الجامعي، والطالب على حد سواء، والإفصاح والشفافية عن تعاملات الجامعة.

وبما أن توجة الدول العالمية والكبرى في مجال تطوير التعليم العالي وإدارته أهتم بتحقيق الاستقلال الذاتي لجامعاتها فإنه من الضروري في الدول النامية أن نتبنى هذا التوجه ونسعى لتحقيق الاستقلال الذاتي لجامعاتنا من أجل الإصلاح وتحقيق الأهداف المنشودة، حيث أكد مرسي (٢٠٠٢م: ٣٢) أن استقلال الجامعة مطلباً رئيساً للمناخ الطبيعي لنمو الجامعة، بيد أن هذا الاستقلال ليس استقلالاً مطلقاً، إنما ينبغي أن يتمشى مع الاتجاهات العامة للمجتمع.

**خطوات التحول نحو الاستقلال الذاتي للجامعات:**

لقد كانت للإصلاحات الواسعة التي أدخلت في أوروبا خلال الثلاثين سنة الأخيرة على القطاع العمومي ثلاثة أهداف متكاملة: لامركزية الإدارة في المؤسسات العمومية، وإعادة تجميع المراكز السياسية حول أهدافها الاستراتيجية على شاكلة ما تم في المقاولات الكبرى، حيث أعادت ترتيب علاقاتها بين الوحدات التجارية ومقراتها الرئيسية خلال الثمانينات والتسعينات، ثم إحلال قيادة عن بعد عن طريق المراقبة المطابقة القبلية المطبقة (الجوطي، ٢٠١٢م: ١٠٧).

ذكر كرستينسين (Christensen, 2010) أنه لتطوير المؤسسة او الجامعة والتحول بها من نظام إلى آخر يجب أن تمر عملية التطوير والتغيير بعدة مراحل، وهي على النحو التالي:

١- إعادة وتصميم الهيكلية الجديدة للجامعة، وعمليات إعادة التنظيم الإداري.
٢- توجيه أفكار وتصرفات صناع القرار في اتجاهات معينة لاستخدام التصميم التنظيمي باعتبار الجامعة أداة في المنظمات العامة.
٣- الحساب العقلاني أو التفكير التنظيمي، والقدرة على السيطرة على عمليات الإصلاح.
٤- استخدام مفهوم الهيكلية المركزية لوصف وتحليل التغيرات في التصميم الهيكلي لنظم الجامعة، والهيكل الأفقي داخل الجامعة لتحديد الأدوار أو المهام والوظائف على نفس المستوى.

وأشار الجوطي (٢٠١٢م: ١٠٨) أنه لتحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات فإنه يجب قبل كل شيء إتاحة الفرصة لها وإعطاؤها الصلاحيات اللازمة لتدبير شئونها الداخلية (القانونية والمالية والبشرية) حتى تتمكن الجامعة في مجال تدبير الموارد البشرية

من اختيار أنظمة التشغيل ومستوى وقيمة الأجور ووسائل توظيف الأساتذة والموظفين ومجالات تخصصاتهم وحجم التوظيفات التي تقوم بها، ويتم ذلك كله تحت مراقبة مجالسها الإدارية، وهذا من أبرز سمات الاستقلال الإداري للجامعة، وبالنسبة للاستقلال المالي فيكون التحول له من خلال تبسيط وسائل تدبير مواردها المالية من خلال شمولية مالية تيمح بتوزيع داخلي للموارد، ومحاسبة تحليلية تسمح بحساب تكاليف الكلية وتقييم إنجازاتها كمصدر للتكلفة والربح.

وأورد الذيفاني (٢٠١٠م: ٨٢-٨٣) أنه لكي تتمتع الجامعة باستقلالية تامة فيجب أن يتحقق فيها ما يلي:

١- المساواه بين جميع أفراد المجتمع ذوو الكفاءات في فرص الالتحاق بالسلك الأكاديمي والاعتراف بحقوق الأساتذه والباحثين والطلاب.
٢- تعيين وترقية ومحاسبة أعضاء المجتمع الأكاديمي من خلال قوانين ولوائح مهنية معتمدة من قبل الجامعة.
٣- حق أعضاء المجتمع الأكاديمي في التواصل العلمي مع الجامعات الأخرى، وحق المشاركة في صياغة المعايير المهنية.
٤- اختيار القادة عن طريق الانتخاب الحر دون شرط أو قيد.

**معوقات الاستقلال الذاتي الجامعي:**

تُعلق معظم الدول أهمية كبرى على الجامعات ودورها في تدريب الأجيال الجديدة التي تتكامل في إطار وحدة البلاد، حيث كانت أهداف هذه الدول أهدافاً سياسية لخدمة مصالحها، قبل أن يكون هدفاً تربوياً لتنمية شخصية الفرد وخدمة مصالحه، وإن بعض الجامعات تتعرض للضغوط من جهات معينة سواء كانت داخلية أو خارجية مما يفقدها استقلاليتها والحرية في اتخاذ قراراتها، وهناك الجامعات تكون مستقلة من الناحية الاسمية ولكنها ليست كذلك؛ وذلك لعدم قدرتها على إدارة نفسها ذاتياً وعدم توفر مقومات الاستقلال فيها (مرسي، ٢٠٠٢م: ٣١-٣٢).

وذكر كلا من كرستينسين (Christensen, 2010)، والذيفاني (٢٠١٠م) بعض معوقات الاستقلال الذاتي للجامعات وهي:

١- النهج السائد في الجامعات لدعم الاستقلال (الضغوط السياسية).

٢- عدم وجود بيانات كافية حول التحول إلى الاستقلال الجامعي.

٣- عدم مطابقة المعايير والمواصفات الضرورية.

٤- ضعف الاعتماد على الذات في مجال البحوث من قبل إدارة الجامعة.

٥- عدم وجود مصادر تمويل من خارج الجامعة.

وأشار قمبر (٢٠٠١م) أن من أهم معوقات الحرية الأكاديمية والاستقلال الجامعي: غياب الإدارة الذاتية المستقلة للجامعات، وأحادية تمويل الجامعات، فالدولة هي الممول الوحيد أو الأكبر للجامعات، وبالتالي فالممول غالباً هو من يفرض هيمنته ورقابته على إنفاقات الميزانية؛ مما يمكن الدولة من الاستيلاء على الصلاحيات وإعاقة استقلالية الجامعة كمؤسسة حرة.

وأضاف انديرز وآخرون (Enders, et al, 2013) أن هناك عدة معوقات تؤثر على الاستقلال الذاتي للجامعات منها: التغير السياسي، وإعادة الهيكلة والتنظيم لقطاع التعليم العالي، والاستراتيجية المتبعة في الجامعات وهي تعتبر كأداة لنظام جديد من السيطرة الحكومية.

ونجد أن معظم الكُتاب اتفقوا على أن أبرز معوقات الاستقلال للجامعات تتمثل في السياسة الخارجية، والهياكل التنظيمية للجامعات، وعدم قدرة بعض المؤسسات على إدارة نفسها ذاتياً، إذ أن الاستقلال الذاتي يتطلب قبل البدء فيه التعرف على المعوقات التي سوف تعترضه من خلال إجراء الدراسات المسحية واستطلاع الرأي والإطلاع على تجارب الجامعات العالمية في تطبيق الاستقلال، ومن ثم البدء باعتماده وتطبيقه.

**ثانياً: الاستقلال الجامعي والحرية الاكاديمية:**

ترتبط مسألة استقلالية الجامعات ارتباطاً وثيقاً بالحرية الآكاديمية في جوانب عديدة "فالحرية الأكاديمية تتداخل مع استقلال الجامعة، ويمكن أن يتعايشا إلا أن ذلك لا يحدث دائماً، وفي دولة ما يمكن أن تمنح الجامعة الحرية الأكاديمية بوساطة المساند المالي وهو الحكومة وغالباً ما يفسر استقلال الجامعة على أنه يعني الاستقلال عن الحكومة فحسب إلا أن ذلك ليس هو الشأن الوحيد، وقد يشتمل هذا أيضاً أية جماعة دينية أخرى" (هادي، ٢٠١٠م: ٥٤)..

وإن الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعة شرطان أوليان لكي تكون مؤسسة التعليم العالي مركزاً لإنتاج المعرفة وتطويرها وتعديلها، فمن دون حرية البحث والتدريس والدراسة لا يتقدم البحث العلمي، ولا تتحقق هوية الأستاذ الباحث، واستقلال مؤسسة التعليم العالي هو أيضاً شرط أساسي؛ لكي لا تقع تحت الضغط أو التوجيه أو التسخير (اومليل، ١٩٩٤م: ٨٥).

ووضح إعلان ليما للحريات الأكاديمية لعام ١٩٨٨م العلاقة والترابط بين استقلال الجامعات والحرية الأكاديمية، حيث عرف هذا الإعلان استقلالية الجامعات على أنها: استقلال مؤسسات التعليم العالي عن الدولة وغيرها من قوى المجتمع وصنع القرارات المتعلقة بسير العمل الداخلي وبماليتها وإدارتها وإقرار سياستها للتعليم والبحث والإرشاد وغيرها من الأنشطة ذات الصلة، وأكد على أن استقلال مؤسسات التعليم العالي يتضمن مسؤوليات وحقوق من بينها الحرية الأكاديمية، وهي كالآتي:

١- تواصل جميع مؤسسات التعليم العالي بتنفيذ الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمدنية والسياسية، وتسعى إلى منع استخدام العلم والتكنولوجيا لما يلحق الضرر بتلك الحقوق.

٢- التصدي للمشكلات المعاصرة التي تواجه المجتمع.

٣- توفير التضامن مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى، ومع الأكاديميين عند تعرضهم للاضطهاد.

٤- الحيلولة دون التبعية العلمية والتكنولوجية وتعزيز المشاركة والتعاون الأكاديمي الدولي.

٥- استقلال مؤسسات التعليم العالي للتمتع بالحرية الأكاديمية والتزام الدول وقوى المجتمع الأخرى بعدم الإخلال بهذا الاستقلال.

٦- ممارسة استقلال مؤسسات التعليم العالي بالوسائل الديمقراطية (إعلان ليما للحريات الأكاديمية، ١٩٨٨م: ٤).

مما تقدم يتبين لنا أن العلاقة بين استقلالية الجامعات والحرية الأكاديمية علاقة وثيقة تقوم على الترابط والتكامل بينهما، إذ لا يمكن ممارسة الحرية الأكاديمية دون وجود نوع أو درجة معنية من استقلالية للجامعات تجاه الحكومات أو القوى المؤثرة في المجتمع، كما لا يمكن الحديث عن استقلالية الجامعات دون تمكن أعضاء المجتمع الأكاديمي من ممارسة الحرية الأكاديمية والتمتع بفوائدها العلمية، وهذه العلاقة ترتبط بأمور أخرى قد يكون في مقدمتها وجود فهم واضح ومسؤول لمعنى ومضامين استقلالية الجامعات من جهة ولفحوى وحدود الحرية الأكاديمية إذ ينبغي ممارستها بوعي وموضوعية بهدف فتح الأبواب أمام العلم والمعرفة دون قيود ولخدمة الإنسان والمجتمع (القرني، ١٤٣٠هـ).

**أبعاد الحرية الكاديمية:**

أشار الغريب (٢٠١٢م) أن للحرية الأكاديمية ثلاثة أبعاد رئيسية:

أولاً: الحرية الأكاديمية للمؤسسات الجامعية.

ثانياً: الحرية الأكاديمية للأستاذ الجامعي.

ثالثاً: الحرية الأكاديمية للطالب.

وبما أن محور البحث هو الحديث عن المؤسسات الأكاديمية وإدارتها واستقلالها الذاتي سوف يتم تناول البعد الأول والذي يتضمن الحرية الأكاديمية للموسسات الجامعية حيث يشتمل على هذا البعد على ثلاثة مكونات رئيسية وهي الاستقلال الإداري، والاستقلال المالي، والاستقلال العلمي.

وبما أن الجامعة تعد مكوناً أساسياً وجوهرياً في عقل الأمة وضميرها فهي البوتقة التي تخرج منها الأفكار والأبحاث في فروع المعرفة كافة، فقد أثبت التاريخ في العصر الحديث أن تقدم الأمم مرتبط بالمستوى العلمي لجامعاتها، وبالرغم من التعاون في نوع العلاقة بين الدولة والجامعة من مجتمع إلى آخر، إلا أن هناك إجماع على أن الجامعة يجب أن تتمتع بالاستقلال حتى يمكن ان تقوم بوظائفها الأساسية (الغريب، ٢٠١٢م: ٤٠).

**ثالثاً: أبعاد الاستقلال الذاتي الجامعي:**

إن الاستقلال الإداري لا يعد الشكل الوحيد للاستقلال الذاتي للجامعة، فهناك بالإضافة إلى ذلك الاستقلال المالي، والاستقلال العلمي، والاستقلال التربوي، والاستقلال الثقافي (الجوطي، ٢٠١٢م: ١٠٩).

بينما أجمع العديد من الكتاب أمثال مرسي (٢٠٠٢م) وأبو حيمد (٢٠٠٧م) وحنفي (١٩٩١م) على اقتصار الاستقلال الذاتي للجامعات على ثلاثة مكونات، وهي الاستقلال الإداري، والاستقلال العلمي، والاستقلال المالي، وهو ما ستعرض له الباحثة بالتفصيل على النحو التالي:

**١) الاستقلال الإداري:**

يتمحور مفهوم الاستقلال الإداري للجامعات حول قدرة المؤسسة التعليمية على تهيئة المناخ المناسب للعمل الأكاديمي والعلمي والممارسات البحثية واستقلال المجالس والقيادات الجامعية عن السلطة السياسية؛ ويتحقق هذا الجانب عن طريق ممارسة

استقلال مؤسسات التعليم العالي بالوسائل الديمقراطية للإدارة الذاتية التي تشمل على المشاركة الفعاّلة من جانب جميع أعضاء الأقسام والهيئات والمراكز البحثية داخل المؤسسة الجامعية، كما يتحقق عن طريق حصول جميع أعضاء المجتمع الأكاديمي على الحق، وإتاحة الفرصة بدون تحيز من أي نوع في الاشتراك في مباشرة الشؤون الأكاديمية والإدارية على أن يتم اختيار جميع الهيئات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي بالانتخاب الحر المباشر من جميع الأعضاء في مختلف قطاعات المجتمع الأكاديمي (نجيب، ٢٠١٠م: ١٠٨).

وذكر كلا من السعودي (٢٠١٤م)، ومرسي (٢٠٠٢م)، وعباس (١٩٩٨م) أن الاستقلال الإداري يمثل بعداً هاماً من أبعاد حرية واستقلال الجامعات، وتتمثل أهم أسسه في حق الجامعة في رسم هيكلها الإداري وحرية ممارستها لوظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابعة، وحريتها في اتخاذ قراراتها وتصريف شؤونها الداخلية دون تدخل من الخارج، كما يكون لها الحق في تعيين أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين بها في حين يمثل الاستقلال المالي بعداً آخر ولكل منهما أسسه، فأسس الاستقلال الإداري تتمثل في اتخاذ الجامعة القرارات الداخله في نطاقها، وأن يكون لها حق التصرف في شئونها دون تدخل من الخارج.

وذكر السعودي (٢٠١٤م: ٤٧-٤٨) إلى أنه يمكن بلورة أبرز جوانب الاستقلال الإداري للجامعة في التالي:

١- حرية تنظيم العمل: أي حرية الجامعة في وضع هياكلها التنظيمية، وهذا ما ذكره مرسي (٢٠٠٢م) أن الاستقلال الإداري بالجامعة يقتضي أن تقوم الجامعة بوضع هياكلها التنظيمية والإدارية، وتنظيم العمل بها من غير أي تدخل خارجي.

٢- حرية التعيين: يمثل الاستقلال الكامل للجامعة، إلا أنه يشير إلى وجود صراع داخلي نسبي بين السلطة الاكاديمية والإدارية، حيث تتضمن عملية التعيين التزاماً ببنود الميزانية، والتي تقع ضمن نطاق المسئولية الإدارية ومعايير الكفاءة التخصصية؛

وهي من اختصاص الأعضاء، وتشير الاعتبارات المالية إلى اختلاف تناول الأعضاء والإدارة لعوامل السلطة والقوة فيما يتعلق بالتعيين حيث تعبر المسئولية عن مؤشرين يرتبط أحدهما بالسلطة المركزية للإدارة ولا مركزية السلطة الاكاديمية بشأن اتخاذ القرار النهائي للتعيين.

٣- حرية تحديد مستويات القبول: يقتضي قبول الطلاب وتعدد الاختصاصات والتحليل الدقيق لنوعية التخصص ومتطلباته وفحص متطلباته، وفحص مدى صلاحية الطلاب باستخدام المعايير الموضوعية.

وذكر صقر (٢٠٠٥م) أن الاستقلال الإداري للجامعة يتمثل في حرية تنظيم العمل بالجامعة، وحرية التعيين، وحرية وضع المناهج وتطويرها، حرية تحديد مستويات القبول والتأهيل، وأن من معوقات الاستقلال الإداري للجامعة: عدم وضوح الأهداف الإدارية، وغياب أدلة العمل الدقيقة والواضحة، وضعف محاولات التطوير والإصلاح الإداري، والاعتماد على لوائح وتشريعات جامدة، وغياب روح المبادأة والإبداع في مجال العمل الإداري، وقصور التدريب.

وذكر الدخيل (٢٠١١م: ١٧) أن جامعاتنا تعاني من تسلط إداري كبل حركتها عن الانطلاق المطلوب فأصبحت منظومة التعليم العالي بيئة راكد غير محققة لأهدافها.

والإدارة الجامعية الصحيحة هي التي لا تلتزم بأسلوب جامد تتقيد به، وإنما يجب أن يكون لها نظام إداري مرن فيما يتعلق بالأمور العادية والقرارات الروتينية، أما فيما يتعلق بالمشكلات المتجددة، فيجب أن يسمح لها النظام الإداري للجامعة باتخاذ قرارات مبتكرة ولا تتقيد بقوالب الروتين (مرسي، ٢٠٠٢م: ٣٧).

وكذلك رأى الدخيل (٢٠١١م: ٢٠) أنه يجب أن يتم تخليص الجامعات من أنظمة الخدمة المدنية، فيجب أن تقر رواتب أعضاء هيئة التدريس وموظفي الجامعة من قبل مجلس أمناء للجامعة، وأن تحدد السياسات الخاصة بكل جامعة عن طريق مجالسها.

ومن هنا تبين للدراسة أنه لكي يتم تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات في المملكة العربية السعودية يجب التخلص من المركزية الشديدة والروتين في إجراءاتها الإدارية، وأن يتم تشكيل مجلس أمناء لكل جامعة على مستوى عالي من التدريب والتأهيل الإداري والعلمي، ويكون هو المسئول عن وضع أنظمة الرواتب والتعيين، وسن السياسات التي تتناسب ورؤية الجامعة واستراتيجيتها.

**٢) الاستقلال المالي:**

الاستقلال المالي شرط ضروري للاستقلال الاكاديمي والإداري معاً، بل هو أقوى الضمانات لحرية الجامعة واستقلالها، ولا يمكن أن تستمر أي جامعة في أداء رسالتها دون أن يتوفر لها المال اللازم، وقد تتعرض الجامعات لضغوط من جانب الهيئات أو المصادر التي تمولها أو تنفق عليها، وبالتالي تفقد الجامعة استقلالها (مرسي، ٢٠٠٢م: ٣٨).

حيث إنه يدور في فلك الاستقلال الإداري استقلال الجامعات المالي الذي يؤكد على أنه يجب أن يكون لكل جامعة مصادرها المالية ومواردها الخاصة، ونجد أن التمويل الحكومي يشكل الجزء الأوفر من ميزانية الجامعات خصوصاً في دولنا العربية (الغريب، ٢٠١٢م: ٤٢).

بينما في الدول الأخرى فإن الجامعات العالمية الحائزة على المراكز المتقدمة في التصنيفات العالمية كتصنيف التايمز سكوير والشنغهاي تعتمد في ميزانيتها على المنح والأوقاف والتبرعات كما ذكر سالمي (٢٠١٠م) بأنها تمثل ٤٠% من مصادر تمويلها.

وتتفاوت الدرجة التي يوجد بها الاستقلال في الجامعات، وذلك يتوقف على دستور كل دولة وتعديلات الضرائب والدعم التشريعي لمهمة الجامعات، ويحتاج التعليم العالي إلى التعامل مع هذه القضايا؛ لأن الجامعة التي تستطيع توفير نسبة من أموالها عن طريق مصادر غير حكومية تتمتع بدرجة من الاستقلال المالي؛ ولكي تستطيع الجامعة

توفير هذه الأموال يجب أن تكون أكثر ارتباطاً مع المجتمع ومشكلاته، وتساهم في حلها؛ مما يؤدي إلى شعور المجتمع بأهمية الجامعة في حياته؛ مما يؤدي إلى حصول الجامعة على الأموال من المجتمع، إما عن طريق البحوث التعاقدية، أو الهبات والأوقاف (سنبلو، ٢٠١٠م: ٩٩٥).

ويمكن بلورة بعد الاستقلال المالي للجامعات في الأساسين التاليين:

١- حرية الجامعة في وضع قواعدها المالية.

٢- تصرفها في كافة أبواب الميزانية المعتمدة لها دون تدخل من الخارج (عباس، ١٩٩٨م: ٩١).

ومن الدول التي سمحت بالاستقلال المالي الصين حيث تم استبدال استراتيجية تخصيص الميزانية السنوية ذات الأبواب الثابتة إلى تخصيص إجمالي المبلغ يعطى للجامعات من قبل الدولة، الأمر الذي أعطى لمؤسسات التعليم العالي الحرية في إنفاق المال بالصورة التي تتناسب مع احتياجات الجامعة، وفي نفس الوقت تقوم الدولة بأعمال الإشراف والمحاسبة المختلفة للجامعات؛ للتأكد من حكمة وكفاءة الإدارة المالية لما تمنحه الدولة من أموال (سنبلو، ٢٠١٠م: ٩٩٤).

بينما أشار صقر (٢٠٠٥م) إلى أن الاستقلال المالي للجامعة يتمثل في إتاحة مواد مالية كافية للجامعة، وتوفير منابع مالية ذاتية، واعتماد الجامعة على قواعد مالية ولوائح إجرائية مرنة.

وإن أبرز معوقات الاستقلال المالي للجامعة: تطبيق القواعد المالية العامة المتبعة في الدولة على الجامعة، وارتفاع تكاليف التعليم الجامعي، والتقليل من أهمية التنمية التربوية، والاعتماد على الموارد الحكومية للتمويل.

وهذا ما أكد عليه الدخيل (٢٠١١م: ١٩) بأنه يجب تغيير طريقة تقديم الدعم الحكومي للجامعات، حيث إنه يأتي في شكل ميزانيات مفصلة، وتجبر الجامعات على

مناقشة تفصيلاتها مع موظفي وزارة المالية وإقناعهم بها؛ مما يمكن وزارة المالية من التحكم في سير عمل الجامعة.

**٣) الاستقلال العلمي:**

يتمثل الاستقلال العلمي في أن يتمتع أفراد المجتمع الأكاديمي (طلاب، أعضاء هيئة تدريس) بالحرية الكاملة في تداول المعرفة، وهو بذلك يتطلب عدة مقومات أخرى يرتكز عليها، منها أن يكون لأعضاء هيئة التدريس الحق في اختيار ما يقومون بتدريسه لطلابهم دون أن يكون لأي سلطة إدارية أو سياسية الحق في التدخل في مضامين تلك المقررات، بل يكون للطلاب أيضاً الحق في إبداء رأيهم والاعتراض، أو الموافقة على ما يدرسونه، كما يشتمل الاستقلال العلمي أيضاً على حرية إجراء البحوث العلمية فليس من حق أي جهة إدارية أو سياسية أن تتدخل في إجراء البحوث العلمية، والمعيار الوحيد الذي يحكم البحث العلمي هو معيار الكفاءة العلمية المتعارف عليها في كل تخصص بين الباحثين العاملين به، والمصلحه الوحيدة التي يجب أن يعمل من أجلها هي العلم والمعرفة على المستوى النظري وخدمة المجتمع على المستوى التطبيقي (صابر، ٢٠٠٧م: ٢١).

في حين أشار كلا من مرسي (٢٠٠٢م: ٣٢)؛ والجوطي (٢٠١٢م: ١٠٨) أن الاستقلال العلمي (الأكاديمي) يعني حرية الجامعة في اختيار نظامها وبرامجها ومناهجها وطرائق التدريس فيها، وعدم وضع أي قيود على ما تدرسه الجامعة وما يقوله أو ينشره أساتذتها، أو ما يعبرون عنه من آراء علمية وأكاديمية داخل الجامعة، وهو يعني قدرة أكبر على المبادرة وتحمل المسؤولية، وسن سياسة علمية تشمل الشراكة العلمية وتطوير الأبحاث.

وذكر السعودي (٢٠١٤م: ٤٧) أن من مظاهر استقلال الجامعات؛ استقلال أعضاء هيئة التدريس فيها وحريتهم في اختيار موضوعات االبحوث وحريتهم في التعبير عن آرائهم العلمية والأكاديمية داخل الجامعة، واختيار قياداتهم على أساس الانتخاب الحر.

حيث ذكر الدخيل (٢٠١١م: ٣٤) بأنه لا يجب أن يكون الانتخاب هدفاً بحد ذاته، وإنما ينظر إليه أنه محاولة لإضفاء موضوعية في الاختيار سواء لرئيس القسم أو عميد الكلية أو مدير الجامعة، وأن يحدد معايير موضوعية لذلك الاختيار.

ومن هذا الاستعراض المبسط لبعض مكونات الاستقلال الذاتي للجامعات نجد أنه لا يتحقق نوع منها على حده، وإنما جميعها مكملة لبعضها البعض، وتدور في فلك واحد إذا تحققت جميعاً وصلت الجامعة إلى الاستقلال الذاتي وأصبحت لها شخصية اعتبارية تميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى.

**رابعاً: بعض التجارب العالمية والعربية في تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات:**

**١) التجارب العالمية: التجربة الأمريكية:**

الاستقلال الذاتي للجامعات له قدسية كبيرة في الرأي العام الأمريكي، فمنذ نشأة الولايات المتحدة الأمريكية كدولة متحدة اكتفى بالاتحاد والاندماج بين الولايات في الأمور الخارجية والمسائل الداخلية ذات الطبيعة المشتركة، وتركت الأمور الذاتية لكل ولاية تنظمها وفقاً لظروفها الخاصة (حنفي، ١٩٩١م: ٢٧١).

حيث ذكر سنبلو (٢٠١٠م: ٩٥٥) أن الجامعات الأمريكية تتمتع بالاستقلال الذاتي منذ منتصف الخمسينات، وذلك لإدراك المسئولون عن الجامعات بأهمية الاستقلال الإداري والمالي لها، وأن تقوم الجامعات بوظائفها بدون ضغط أو تدخل؛ وهذا يمكنها من تأمين نفسها من أخطار الضغوط السياسية والاقتصادية التي قد تتعرض لها الدولة.

وأشارت دراسة لمجلة الايكو نومست (٢٠٠٥م) إلى أسباب تقدم الجامعات الأميركية على المستوى العالمي، وتعزو ذلك إلى استقلاليتها النسبية عن الدولة وروح المنافسة التي تغمر مفاصل التعليم العالي في الولايات المتحدة وقابليته في جعل العمل الأكاديمي ونواتجه مفيده للمجتمع، وأن الجامعات المستقلة أي تلك التي تتمتع بالحكم

الذاتي تتمتع بالمرونة القصوى؛ لأنها لا تخضع الى التسلط البيروقراطي وقيود الدولة وقوانينها التي تعوق التحديث والتغير السريع؛ لمسايرة تطورات السوق العالمي "(الربيعي، ٢٠١٣ http:\\www.almadapaper.com\paper.php?source=Akbar and mif=copy and sid=46077).

وأوضح كلا من عباس (١٩٩٨م: ٩)؛ وسنبلو (٢٠١٠م: ٣٠٤-٣٠٨) أن الاستقلال الإداري للجامعات الأمريكية يتضح من خلال حق كل جامعة رسمية كانت أو خاصة في وضع تشريعاتها وقوانينها التنظيمية ولوائحها المستمدة من فلسفة المجتمع الأمريكي مع قابليتها للتعديل بحسب المستجدات، كذلك الحق لكل جامعة أمريكية أن تضع هيكلها الإداري؛ ليتناسب مع حجم التخصصات والوظائف المناطة بها، وتقوم بتعديل هيكلها كلما اقتضى الأمر، ويتم ذلك بدون مشاركة أي جهة حكومية، كذلك تنفرد كل جامعة أمريكية بتأدية الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابعة ومراقبة، إضافة إلى تعيين أعضاء هيئة التدريس والإداريين بها.

ولا يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية تنظيم أو خطة مركزية للتعليم الجامعي، فلكل جامعة مجلس إدارة خاص بها يتولى إدارتها ووضع التخطيط العام لها، ويضم شخصيات من خارج المؤسسة، ويتمتع بدرجة عالية من الاستقلال الذاتي ضمن الخطط الشاملة التي وضعتها الولاية (رزق، ١٩٩٤م: ٣٤٤).

فالاتجاه السائد في الجامعات الأمريكية يتجه نحو مركزية التخطيط على مستوى الولاية ولا مركزية التنفيذ على مستوى الجامعة، بمعنى أن هناك أجهزة مركزية تضع التشريعات العامة، وتترك لكل جامعة حرية التصرف في تنفيذ هذه السياسات بما يضمن تحقيق الأهداف العامة المحددة؛ مما يتيح للجامعات قدراً أكبر من الحرية والاستقلالية (رزق، ١٩٩٤م: ٣٧١).

وأشارت دراسة بوزيمان (Bozeman, et al, 2013) إلى أن قرار تطبيق الاستقلال الذاتي في الجامعات الأمريكية كان له دور كبير في تحسين مستوى الكليات العلمية

خاصة في الهندسة والرياضيات، وقامت أغلب الجامعات بتطوير أنظمة خاصة بها، وكانت الاستراتيجية المتبعة أن الصلاحيات وصلت إلى رؤساء الأقسام من الناحية الإدارية، ومن الناحية المالية تم تحديد رؤساء الأقسام في السيطرة على الموارد المالية.

أما على مستوى الاستقلال الأكاديمي، فإن المقررات تختلف من جامعة إلى أخرى، حيث تعمل كل جامعة على وضع مقرراتها الدراسية وتطورها بالشكل الذي يسهم في حل مشكلات البيئة الموجودة بها، ويحق لكل جامعة حرية تحديد طرق التدريس والوسائل التعليمية، وتجعل لكل طالب حرية اختيار المقررات التي يدرسها بما يتلاءم مع ميوله واستعداداته، وتعمل كل جامعة على تنظيم الدراسة بها والامتحانات وتحدد الدرجات العلمية والمستويات المطلوبة لقبول الطلبة الملتحقين بها (عباس، ١٩٩٨م: ١٠٠).

كما ذكر عباس (١٩٩٨م: ١٠٢) إلى أنه إضافة الاستقلال الإداري والأكاديمي، فالجامعات الأمريكية تتمتع باستقلالها المادي من خلال تعدد مصادر التمويل المالية حيث تشمل المصادر التالية:

١- تمويل الحكومة الفيدرالية الذي تقدمه للجامعات الخاصة والرسمية، غير أنه يقدم للجامعات الرسمية من خلال ميزانية سنوية تعدها الحكومة الفيدرالية، في حين يقدم للجامعات الخاصة من خلال معونة على شكل مبالغ نقدية مقابل خدمات البحوث التي تقوم بها الجامعة الخاصة للحكومة.

٢- تمويل حكومة الولاية، ويقدم لكل من الجامعات الخاصة والرسمية.

٣- دعم المؤسسات الخاصة مقابل البحوث التي تقدمها كل من الجامعات الرسمية والخاصة.

٤- منح الهيئات الخيرية التي تقدم غالباً للجامعات الرسمية.

٥- الرسوم التي يدفعها الطلبة وهي أساسية للجامعات الخاصة، ويحق لكل جامعة حرية النقل في الميزانية المخصصة لها من الدولة من باب إلى باب حسب ما يحدده مجلسها ورئيسها، وتوجد قواعد مالية خاصة لكل جامعة أمريكية.

وهناك مصادر تمويل أخرى للجامعات الأمريكية مقابل انفتاحها الواسع على المجتمع، فمعظمها تجري بحوثاً في معاملها وورشها ومزارعها لصالح الكثير من المؤسسات، كما تهتم بالبحوث العلمية التطبيقية والنتائج التي تتوصل إليها، وتجد طريقها إلى التطبيق في سوق العمل بسرعة؛ مما يدر عائداً مالياً كبيراً للجامعة، إضافة إلى قيامها بتنظيم برامج دراسية خاصة كتدريب موظفي المؤسسات العامة والخاصة لرفع كفاءتهم العلمية بناء على طلب هذه الجهات مقابل مبالغ مالية تدفعها للجامعات (رزق، ١٩٩٤م: ٣٠٠).

أما ما يتعلق بعضو هيئة التدريس فإنه يتمتع في الجامعات الأمريكية بحريته الأكاديمية، حيث تضمن بيان اتحاد أساتذة الجامعات الأمريكية بأن للأستاذ الجامعي حق التمتع بالحرية الأكاديمية في الصف لمناقشة وتدريس الموضوعات التي تقع في مجال تخصصه، ولكن ليس من حقه أن يدخل في تدريس الموضوعات الجدلية، وخاصة التي لا تتصل بموضوع دروسه، والتي قد يترتب عليها تهديد الكيان الاجتماعي أو فلسفة ومعتقدات المجتمع (سكران، ٢٠٠١م: ٧٥).

وبذلك فإن لعضو هيئة التدريس حق المطالبة بالحماية عن طريق الحرية الأكاديمية ما دام يناقش موضوعات ضمن تخصصه، أما في حالة مناقشته للموضوعات الجدلية، فإنه يتحمل نتائج ما يترتب عليها؛ لذلك فعلى عضو هيئة التدريس أن يكون حذراً عند مناقشته لموضوعات في غير مجال تخصصه (سكران، ٢٠٠١م: ٧٩)، وبالتالي فإنه لا يحق لعضو هيئة التدريس مناقشة أمور خلافية، أو بحث ونشر موضوعات خارج تخصصه (طناش، ١٩٩٥م: ٢١٩).

ومن هذا العرض المبسط لوحظ كثرة الدراسات العربية المعتمدة على بحوث المقارنة بين الجامعات الأمريكية كنموذج للاستقلال وبين الجامعات العربية؛ وذلك لنجاح وتميز الجامعات الأمريكية وتحقيقها لمستويات عليا في تصنيف الجامعات العالمي؛ مما جعلها جديره بالدراسة والمقارنة والبحث.

**٢) تجارب بعض الدول العربية:**

- **تجربة الأردن:**

على المستوى العربي كانت أول مناداة للحرية واستقلال الجامعات في الأردن، فقد أكد إعلان عمان للحريات الأكاديمية، واستقلال مؤسسات التعليم العالي، والبحث العلمي الذي عقد في العاصمة الأردنية في الفترة من ١٥-١٦ كانون الأول من عام ٢٠٠٤م بمشاركة نخبة من المفكرين، ورؤساء الجامعات، وأساتذتها، وباحثين من مختلف الجامعات العربية على أن الحاجة أصبحت ملحة إلى لفت أنظار المسئولين العرب، وتنبيه الرأي العام إلى مخاطر التمادي في إخضاع الجامعات، ومؤسسات البحث العلمي العربي لمصالح فئوية وظرفية، وحرمانها من الاستقلال، كما رأوا ضرورة تطوير بيئة علمية صالحة لتكوين نسق علمي عربي منتج ومستقل معاً، وضمان حق التعبير عن الرأي للمجتمع لأكاديمي، وحق نشر المعلومات وتبادلها، وحق اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير أعماله، ووضع لوائح وأنظمة تساعد على حمايتها، ومنها تكوين نقابات تدافع عن مصالحها (إعلان عمان، ٢٠٠٤م: ٢-٣).

وفي دراسة الحريات الاكاديمية في الجامعات الاردنية التي أجراها المركز الوطني لحقوق الإنسان بالتعاون مع مركز عمان لحقوق الإنسان ومؤسسة راؤول ولنبيرغ لحقوق الإنسان والقانون الإنساني، وأعلنت نتائجها في عمان بمنح الجامعات الاستقلال المالي والإداري الحقيقي والاستقلال في اختيار القيادات داخل المؤسسة وممارسة الحوار العلمي واتباع الوسائل العادلة للحصول على العوائد المالية اللازمة لأداء عملها، حيث أوصت

الدراسة الجهات الرسمية بتوسيع اختصاصات الجامعات، واحترام استقلاليتها وتعزيز ماليتها على أن تكون لها قوة نقابية ترعى مصالح الجامعات وتحسن التفاوض مع الحكومة (http://ainnews.net/?p=107771 ،٢٠١١م)

ومن أبرز ما نادى به إعلان عمّان للحريات الأكاديمية (٢٠٠٤م) ما يتعلق بالاستقلال الذاتي في البند رقم (٥)، والذي نص على: " تأكيد حق مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في إدارة شؤونها على أسس ديمقراطية، واختيار هيئاتها الأكاديمية عن طريق انتخابات حرة يناط بها كل ما يتعلق بتعيين أعضاء الهيئة العلمية أو فصلهم، أو معاقبتهم، أو ترقيتهم على أساس معايير مهنية، وكذلك تأكيد حق الطلبة في المشاركة في هذه الإدارة".

وأيضاً قامت الأردن بالعديد من التعديلات والإصلاحات على القوانين والأنظمة الجامعية، حيث كان آخر التعديلات على قانون الجامعات، حيث تم إصدار قانون الجامعات الأردنية لسنة ٢٠١٢م الذي وحد الجامعات الرسمية والخاصة ضمن قانون واحد.

وكان جديراً بالجامعات العربية أن تحذو حذو الجامعات الأردنية في المناداة بالاستقلال الجامعي والعمل على ذلك من خلال عقد المؤتمرات والدورات، ووضع إطار واضح المعالم يحكم الاستقلال الجامعي بجميع أبعاده، وتجد الدراسة أن دولة العراق بدأت بحذو جارتها المملكة الأردنية في المناداة بالاستقلال الجامعي، وحرية أعضاء المجتمع الأكاديمي.

- **تجربة العراق:**

ذكر الأستاذ الدكتور عبد الجبار عبد الله ثاني رئيس جامعة بغداد (١٩٥٨ – ١٩٦٣) باستقلال الجامعة وعده أساساً للاستقرار إذ يقول لا بد لي من التأكيد على أن الاستقرار من أهم ما تتطلبه الجامعة للقيام بواجباتها، ولا ياتي الاستقرار إلا بالاستقلال،

اذن فلا بد من ضمان استقلال الجامعة؛ لتكون بعيدة عما قد يستجد من الأهواء والنزعات السياسية والطائفية (دليل جامعة بغداد، ١٩٦٣م: ١٢).

ومن أبرز الجهود العراقية لتحقيق الاستقلال الجامعي كان إعلان بغداد- عمان للحريات الأكاديمية في الجامعات العراقية (٢٠٠٦م) حيث إنه انطلاقاً من إعلانات الحرية الأكاديمية المعمول بها دولياً ابتداءً من إعلان حقوق أساتذة الجامعات الأمريكية لعام ١٩٤٠م، ومروراً بإعلان ليما ١٩٩٨م، وانتهاءاً بإعلان عمان للحرية الأكاديمية لعام ٢٠٠٤م، أصدر المؤتمر بعد نقاشات وحوارات حيوية وجدية وثيقة منهاجية بعنوان "الحريات الأكاديمية في الجامعات العراقية" يتضح مفهوم الاستقلال الذاتي من خلال البند رقم (٥) والذي ينص على: " الاستقلالية مبدأ تطمح في الوصول إليه مؤسسات التعليم العالي بكل درجاتها؛ مما يتطلب أن تمارس الجامعة دورها بشكل مستقل، وذلك من خلال السماح لها بوضع وتحديد وممارسة السياسات الخاصة بها من دون أي تدخل أو كبح من قبل أي جهة خارج نطاق حرمها الجامعي، كما يتطلب مبدأ الاستقلالية اعتماد الإدارة الذاتية للجامعات والمؤسسات الأكاديمية بعيداً عن تدخلات الدولة أو الجهات الرسمية أو شبه الرسمية وتحت أية حجة كانت، بحيث لا يتعارض مع تعزيز وتطوير دورها وأدائها سواء في رسم سياساتها ووضع برامجها، أو اختيار هيئة الإدارة الذاتية، أو توسيع دائرة المشاركة وتعميق الخيار الديمقراطي" (http://www.afwinfo.com).

وفي ظل الظروف السياسية التي شهدها العراق في السنوات الأخيرة بدأت مسالة استقلالية الجامعات تطرح بشكل واسع وتأخذ أبعاداً ومواقف عديدة، فأهتم الأكاديميون والسياسيون ورجال الدين ومؤسسات المجتمع المدني بهذه القضية الحيوية وفتح حوار وجدل واسع بشأنها لا سيما بين أنصار المركزية في إدارة الجامعات وأنصار الاستقلالية وأنصار طريق ثالث يوفق بين الرأيين أي الدعوة إلى استقلالية مؤطرة، ومهما كانت حجج ومبررات مواقف هذه التيارات الثلاث، يمكن القول أن استقلالية الجامعات أصبحت موضوعاً يحظي بالاهتمام والدراسة والتحليل في العراق اليوم (هادي، ٢٠١٠م: ٥٢).

وأكد العبيدي (٢٠٠٩م) أن استقلالية الجامعات العراقية يعود إلى أولى الجامعات العراقية وأمها جامعة بغداد فإن قانونها الصادر سنة ١٩٥٨م أي في السنة الأولى لتأسيس تلك الجامعة والسنة الأولى للعهد الجمهوري أكدت أحكامه المختلفة على استقلالية الجامعة العلمية والإدارية والمالية، ولكنه في الوقت نفسه أخضعها لرقابة ديوان الرقابة المالية؛ لأن تمويلها كان من موازنة الدولة بصورة تامة، حيث تمتعت جامعة بغداد باستقلاليتها وحريتها العلمية والإدارية والمالية، وكان لاستقلاليتها المالية فضل أو أثر إيجابي كبير على استقلالها الإداري والمالي، وقد تحقق ذلك باعتراف وزارة المالية والحكومة في السنة نفسها (١٩٥٨م) بأن جامعة بغداد لها شخصيتها المعنوية واستقلالها العلمي والإداري والمالي، وأن رئيس جامعة بغداد لديه صلاحيات وزير المالية نفسها فيما يخص موازنة الجامعة ومجلس جامعتها لديه صلاحيات مجلس الوزراء بشأن موازنة الجامعات (http://www.al-obaidy.com/uni_independenc).

وتبين للدراسة من خلال العرض السابق أن العراق تطمح لتحقيق مبدأ الاستقلال الذاتي لجامعاتها، وحرية فكر منسوبيها نتيجة للظروف السياسية والاقتصادية التي مرت بها في الفترة السابقة، ونادت باستخدام مبدأ الاستقلال والإدارة الذاتية للجامعات بما لا يتعارض مع دورها في التعليم وخدمة المجتمع المحلي.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

تتناول الباحثة هنا عرضاً للدراسات السابقة في محورين رئيسين هما: الدراسات التي تناولت التطوير الإداري للجامعات، والدراسات التي تناولت الاستقلال الذاتي في الجامعات، وتم ترتيب الدراسات السابقة في كل محور من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة.

### أولاً: الدراسات التي تناولت التطوير الإداري للجامعات

- **دراسة السعودي (٢٠١٤م):**

**بعنوان: " الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة إدارة الجامعات المستقلة في العالم المعاصر، والوقوف على واقعها، والتوصل إلى سيناريوهات مقترحة لإدارة الجامعات المنفصلة عن الجامعات الأم في جمهورية مصر العربية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم أسلوب السيناريوهات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن التنظيم الإداري يختلف للجامعات المستقلة عن الجامعات الأم، وقلة الاهتمام بتطوير النظم الإدارية في الجامعات المستقلة، كما توصلت إلى ضعف مشاركة مجتمع الجامعة المستقلة في اختيار قاداتهم. كما أنه يساهم المجتمع بتمويل الجامعة المستقلة. وأن ميزانية الجامعات المستقله تحدد وفقاً لأبواب دون إعطائها حرية التصرف في الميزانية. وأن جوهر الاستقلال الجامعي هو قيام الجامعات المنفصلة بإدارة وتمويل شئونها الذاتيه الداخلية، دونما تدخل من أي سلطة من خارج الجامعة بما يعمل على تحقيق أهدافها، وأن الاستقلال الإداري يؤكد على حرية الجامعة المنفصلة في اتخاذ القرارات الداخلة في نطاقها دون التدخل من أي سلطة من خارج الجامعة بما يعمل على تحقيق أهدافها، كما أن تمويل الجامعات المنفصلة يرتبط باستقلالها، مما دعى الجامعات للبحث عن موارد تمويلية إضافية لتفعيل أنشطتها، وللحفاظ على استقلالها.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع بعض التشريعات واللوائح المرنة لتتناسب وطبيعة الجامعات؛ وذلك لاختلاف ظروف الجامعات عن بعضها البعض والعمل على تفعيل مبدأ اللامركزية في إدارة الجامعات، وضرورة إعداد جيل مميز من الباحثين في مجال الإدارة الجامعية من طلبة الدراسات العليا مع توجية كل منهم لبحث مشكلة من مشكلاتها؛ بما يؤدي إلى الوصول إلى المسببات الحقيقية للعديد من تلك المشكلات، واقتراح الحلول الفعاله لها.

- **دراسة الداوود (٢٠٠٨م):**

**بعنوان: " الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية: التنظيم وتحديات التطوير دراسة تحليلية تقويمية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على موضوع الإدارة الجامعية من حيث نشأة التعليم العالي وأهدافه وسياساته، وركزت في ذلك على التعليم العالي في أوروبا وأمريكا والعالم الإسلامي والعربي والمملكة العربية السعودية، وتناولت الدراسة الإدارة الجامعية وفق مجموعة من التحديات والقضايا ذات العلاقة، ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق تقويم أداء الإدارة الجامعية باستخدام الزيارات الميدانية للوحدات الإدارية، والاطلاع على اللوائح التفسيرية لنظام جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية للتعرف على واقع التعليم العالي الحالي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: عدم استخدام أدلة عمل واضحة ومحددة، ومن المعلوم أن التنظيم الإداري في الجامعة يتم بناء على نظام الجامعة ولوائحها التنفيذية، وما تصدره الجهات التشريعية فيها من قرارات تنظيمية، وإن اللامركزية لا تطبق كما ينبغي لها أن تكون، وأن تفويض الصلاحيات محكوم بالقرار الإداري الذي يتضح منه أن معظم حالات اتخاذ القرار تتركز في الإدارة العليا في إدارة الجامعة،

واعتماد إدارة الجامعة على الكفاءات الأكاديمية التي برزت أكاديمياً وعلمياً، وأن معظم هذه الكفاءات غير مؤهلة في مجال الإدارة، وبخاصة إدارة التعليم الجامعي والعالي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات تتعلق بتطوير أداء الإدارة الجامعية أبرزها: دراسة التنظيم الإداري بالجامعة من حيث تحليل الهيكل التنظيمي بما يسهم في تطوير البناء التنظيمي وتفويض السلطات ودعم اللامركزية، وأنه يجب تطوير النظم واللوائح والقرارات والقواعد المنظمة للعمل وتصنيفها واقتراح تعديلها وتبسيطها اعتماداً على الحاسبات الآلية بما يتمشى وأهداف تحقيق المرونة وحرية الحركة للوحدات الإدارية المختلفة، وتوحيد الأساليب الإدارية بين وحدات الجامعة في ضوء سياسة مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والمحاسبة بالأهداف والنتائج، وضرورة تقوية العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة القسم وإدارة الكلية وإدارة الجامعة بما يؤدي إلى سيادة الديمقراطية والشورية الحقيقية من أجل تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها.

- **دراسة رزق (٢٠٠٦م):**

**بعنوان: " تكنولوجيا المعلومات وتطوير ادارة الجامعات في كلا من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الامريكية "دراسة مقارنة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسس استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة الجامعات، والوقوف على واقع استخدام التكنولوجيا في تطوير ادارة الجامعات وإمكانية الاستفادة من خبرات الجامعات الأمريكية في تطوير إدارة الجامعات المصرية بما يتفق وثقافة وامكانات المجتمع المصري. واعتمدت الباحثة على المنهج المقارن، حيث يتيح هذا المنهج التحليل الثقافي للعوامل التي تقف وراء إدارة الجامعات في مصر والولايات المتحدة الأمريكية وتفسير أوجة التشابه والاختلاف بينهما.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها: القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية وتمسك الجامعات بأساليبها الإدارية التقليدية.

- **دراسة عبد الشافي (٢٠٠٢م):**

**بعنوان:" استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر"دراسة مستقبلية".**

هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية لتطوير التعليم الجامعي في مصر، وذلك من خلال دراسة واقع التعليم الجامعي في الولايات المتحده الأمريكية والصين بهدف الاستفادة بما يتناسب وواقع المجتمع المصري. واعتمدت الباحثة على منهج المقارن وذلك لمناسبته الدراسة.

وتوصلت إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر وتضمنت هذه الاستراتيجية عدة محاور من أهمها: تطوير التعليم ماقبل الجامعي، وتطوير الإدارة الجامعية، وتبني فلسفة جديدة للتعليم الجامعي في مصر، وإعادة هيكلة التعليم الجامعي على المستوى الوطني.

وأوصت الدراسة باستحداث جامعات للتعليم عن بعد واعتبار المحاسبية وسيلة لتحسين الأداء الجامعي.

**ثانياً: الدراسات التي تناولت الاستقلال الجامعي**

**١- الدراسات العربية التي تناولت الاستقلال الجامعي**

- **دراسة سنبلو (٢٠١٠م):**

**بعنوان: "الاستقلال المالي للجامعات: دراسة مقارنة في مصر والولايات المتحدة الأمريكية"**

هدفت الدراسة إلى رصد واقع الاستقلال المالي في الجامعات المصرية والأمريكية ومدى إمكانية الاستفادة من خبرات الجامعات الأمريكية لزيادة الاستقلال المالي للجامعات المصرية بما يتفق مع ظروف المجتمع المصري، واعتمد الباحث على المنهج المقارن متبعاً الخطوات التالية (الوصف، التفسير، المناظرة، المقارنة).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها: أن مظاهر ضعف الاستقلال المالي في الجامعات المصرية يتمثل في: توقف دور الجامعات عن إبداء الرأي في تحديد ميزانيتها، وعدم استطاعة الجامعات إعادة توزيع ميزانيتها والتنقل من باب إلى آخر، وضعف قدرة الجامعات على تنويع مصادر تمويلها؛ حيث إن تنوع مصادر التمويل تعد من أهم مظاهر الاستقلال المالي للجامعات. ومن أهم مظاهر الاستقلال المالي للجامعات الأمريكية: وجود قوانين وقواعد مالية خاصة بكل جامعة على حسب تاريخها وأهدافها وأولوياتها، وتستلم الجامعات الأمريكية التمويل من الحكومة في صورة إجمالي المبلغ، ثم تقوم الجامعات بتوزيع المبالغ على الأبواب في ضوء أهدافها، وتتعدد مصادر التمويل في الجامعات الأمريكية بما يتيح لها الاستقلال المالي ويبعدها عن خطر التدخل في شئونها، وبذلك تكون بعيدة عن الضغوط السياسية والأزمات الاقتصادية التي يمكن ان تتعرض لها الدولة.

وأوصت الدراسة بضرورة السماح الجامعات بالتفاوض مباشرة عن الميزانية الخاصة بها مع الجهات المختصة.والسماح للجامعات بتعدد مصادر تمويلها وذلك عن طريق اجراء البحوث التعاقدية والشراكات مع القطاعات المختلفة، وتنظيم حملات لجمع التبرعات والهبات وغيرها من المصادر المختلفة.

- **دراسة صقر (٢٠٠٥م):**

**بعنوان: " الجامعة والسلطة دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقة بين الجامعة والسلطة من خلال الوقوف على واقع استقلال الجامعات، وأهم العوامل التي تؤثر على استقلال الجامعات المصرية وكيفية الحد منها. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

يتضمن استقلال الجامعة ثلاثة جوانب أساسية هي الاستقلال الفكري والاستقلال الإداري والاستقلال المالي، ويتمثل الاستقلال الفكري في حرية المجتمع الأكاديمي في التعبير عن الرأي والبحث العلمي والتدريس، وحرية الجامعة في اتخاذ قراراتها الخاصة على أن لا توجد قيود تحد من استقلال الجامعة الفكري، و أهم معوقات الاستقلال الفكري للجامعة: طبيعة الفكر السائد في المجتمع، وقصور في أدوات البحث العلمي، وتدخل السلطة في شؤون الجامعة، وقصور البحث العلمي على كشف الحقائق العلمية دون تحليلها، وارتداد الجامعة إلى الماضي، وطبيعة العلاقة بين الطلاب وأساتذتهم،و يتمثل الاستقلال الإداري للجامعة في حرية تنظيم العمل بالجامعة، وحرية التعيين، وحرية وضع المناهج وتطويرها، وحرية تحديد مستويات القبول والتأهيل، كما أن أهم معوقات الاستقلال الإداري للجامعة: عدم وضوح الأهداف الإدارية، وغياب أدلة العمل الدقيقة والواضحة، وضعف محاولات التطوير والإصلاح الإداري، والاعتماد على لوائح وتشريعات جامدة، وغياب روح المبادأة والإبداع في مجال العمل الإداري، وقصور التدريب.

- **دراسة عبد الناصر (٢٠٠٤م):**

**بعنوان: " أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنه في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج"**

هدفت الدراسة إلى الوقوف على طبيعة أداء الوضع الراهن للجامعات المعاصرة محل المقارنة في خدمة المجتمع ومدى اتفاقه مع استقلالية الجامعة، وتم وضع تصور مقترح لتفعيل أداء الجامعات المصرية في خدمة المجتمع بما يتفق مع استقلالية الجامعة. واعتمد الباحث على المنهج المقارن واعتمد على الأبعاد التالية: البعد التاريخي، الوصفي، التحليلي، الثقافي، التفسيري، التنبؤي.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها: أن الاستقلال الجامعي ليس غاية في حد ذاته، بل هو وظيفة مهمة تمكن الجامعات من تحقيق أهدافها ووظائفها، وأن الجامعات المصرية تخضع لهيمنة واضحة من قبل الحكومة الأمر الذي أدى إلى إضعاف استقلالها، وأنه في سبيل دفع الجامعات للتطور قامت الحكومة النرويجية بمنح الجامعات مزيداً من الاستقلالية الإدارية والمالية؛ لكي تتيح لها حرية الحركة داخل الجامعة وخارجها بما يعزز قيامها بوظائفها.

وانتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح وتأسيس مجالس تتعلق بتحقيق الاستقلال الجامعي من أجل تحقيق أهداف الجامعات ووظائفها والتي تعتبر وظيفة خدمة المجتمع من أهمها.

- **دراسة عباس (١٩٩٨م):**

**بعنوان: "تطوير الاستقلال المالي والإداري بجامعة صنعاء في ضوء خبرات الجامعات الأمريكية"**

هدفت الدراسة إلى محاولة التوصل لأسس علمية يقوم عليها تطوير بعدي الاستقلال المالي والإداري بجامعة صنعاء بالاستفادة من خبرة الجامعات الأمريكية وبما يتناسب مع واقع اليمن الثقافي. واعتمدت الباحثة على المنهج المقارن واتبعت الخطوات التالية: الوصف، المقارنة، التنبوء.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها بالنسبة لواقع الاستقلال المالي: عدم وجود قواعد مالية خاصة بجامعة صنعاء، وعدم امتلاك جامعة صنعاء الحرية في التنقل بين أبواب الميزانية المخصصة لها من الدولة. وكانت النتائج بالنسبة لواقع للاستقلال الإداري: عدم امتلاك جامعة صنعاء الصلاحيات في تعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، إلا بعد أن تعتمد لها وزارة المالية الدرجة، وأن جامعة صنعاء لا تمتلك تنظيم الدراسة فيها إلا بمشاركة جهات حكومية اخرى تفرضها الدولة.

وأوصت الدراسة بضرورة صياغة قانون تنظيمي جديد يتم من خلاله تلافي الثغرات الموجودة في القوانين السابقة وتجريده من أي قيود تحده، وإضافة بنود تعطي الجامعة الحرية في التصرف في تمويلها وإدارتها إلى حد بعيد، كما تعطي مزيداً من المرونة لمواجهة احتياجات الجامعة المتطورة.

- **دراسة رزق (١٩٩٤م):**

**بعنوان: " بعض مشكلات استقلال الجامعات في مصر وبعض الدول المتقدمة".**

هدفت الدراسة إلى عرض الاتجاهات العالمية المعاصرة الشائعة في ممارسة الجامعات لاستقلالها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، إضافة إلى التعرف على القوى والعوامل المؤثرة في واقع استقلال الجامعات في الدول موضع الدراسة، مع تقديم نماذج عالمية مختلفة لممارسة الجامعات لاستقلالها من شأنها أن تدعم ممارسة استقلال الجامعات المصرية. واعتمد الباحث على المنهج المقارن في دراسته.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، أن استقلال الجامعات يعد ضرورة أساسية للجامعات لتسيير أمورها وتحقيق أهدافها ورسالتها بأقصى كفاءة ممكنة، ويتأثر مدى استقلالية الجامعات إلى حد كبير بالأيدلوجية السائدة في المجتمع، وأن استقلالية الجامعة تتأثر بعدد من العوامل منها ما يكون راجعاً إلى ظروف خارج الجامعة، ومنها ما يرجع إلى اعتبارات من داخل الجامعة، كاعتماد الجامعة على الدعم الحكومي.

كما تتمتع جامعات الولايات المتحدة الأمريكية بين جامعات دول المقارنة بقدر أكبر من الاستقلالية وحرية اتخاذ القرار في قبول أو رفض من يتقدم إليها من الطلاب، تليها الجامعات البريطانية، ثم الجامعات المصرية التي عليها قبول الطلاب الذين يرشحهم لها الجهاز المركزي للقبول، كما تعتمد جامعات الدول المقارنة على مصادر التمويل الذاتية مثل الرسوم الدراسية، والأوقاف الخيرية، والهبات، وخدمات الاستشارات، ولكنها غير كافية؛ لذا تساهم الدول في تقديم دعم مالي حكومي للجامعات، وتبين أنه للجامعات

الأمريكية والبريطانية حرية التصرف في الاعتمادات المالية الحكومية على النحو الذي يراه مجلس كل جامعة، وعلى العكس في الجامعات المصرية حيث تحدد الدولة أبواب معينة للصرف، وعلى الجامعة الالتزام بها شأنها شأن كافة الأجهزة الحكومية الأخرى، كما أن الجامعات المصرية تعتمد على التخطيط المركزي للتعليم العالي في إطار التخطيط القومي الشامل لكافة قطاعات المجتمع، بينما تتمتع الجامعات الأمريكية والبريطانية بالحكم الذاتي والتخطيط المركزي بتدخل محدود من الدولة. وأخيراً يعتمد التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية على التخطيط الإقليمي على مستوى الولاية أو المقاطعة.

- **دراسة حنفي (١٩٩١م):**

**بعنوان: "الهيكل التنظيمي للجامعات وعلاقته باستقلالها الإداري والمالي (دراسة مقارنة) في جمهورية مصر العربية وانجلترا والولايات المتحده الامريكية"**

هدفت الدراسة إلى الوقوف على اهم مشكلات التي تحول دون حصول الجامعات المصرية على استقلالها الإداري والمالي في المرحلة الراهنة، كما تهدف إلى اقتراح بديل تنظيمي مناسب للعلاقة بين الدولة والجامعة. واعتمدت الباحثة على المنهج المقارن، واشتمل المنهج على الجانب التاريخي والوصفي والتحليلي الثقافي.

وتوصلت الدراسة عدد من النتائج أهمها: أن الهياكل التنظيمية تتأثر بالنمط السائد في الدولة، وأن الرقابة تتأثر بالعامل الايدلوجي والاقتصادي، وكذلك السياسة الاقتصادية في الدولة. وأن الاستقلال الإداري يتأثر بنمط الإدارة المركزية للدولة كما يتأثر بالنظام السياسي، بينما تتمتع انجلترا والولايات المتحدة باستقلال ذاتي كبير وممارسة حقها في الإدارة الذاتية بشكل واسع؛ ويرجع ذلك إلى النمط اللامركزي السائد في إدارة الجامعات والنظام السياسي للدولتين.

وفيما يتعلق بالاستقلال المالي في الجامعات المصرية فقد تأثر بالسياسة الاقتصادية السائدة في الدولة، حيث إن الدولة هي المصدر الوحيد لتمويل الجامعات من الميزانية الخاصة بها، بينما يتأثر الاستقلال المالي للجامعات الانجليزية والأمريكية بالدخل المرتفع الناتج من تنوع مصادر التمويل وسياستهم القائمة على أن التعلم مسئولية اجتماعية، ويشارك في تمويله المنظمات والهيئات والدولة والأفراد.

وأوصت الدراسة بضرورة إصدار قانون جديد ينظم العمل في الجامعات المصرية، ويضمن لها استقلاليتها وحريتها في إدارة شئونها، وأن تضع الدولة ميزانية أو إعانة للجامعة لمدة خمس سنوات، وتأخذ منها الجامعات ما تريده لتحقيق متطلبات خطتها الخمسية. وضرورة امتلاك الجامعات لهبات عينية تُدِر عليها دخلاً يضمن لها استقلالها المالي، وأن توفر الدولة منح مالية للجامعات أسوة بالدول المتقدمة، ودعت الدراسة إلى التوسع في البحوث للقطاعات الأخرى في الدولة ونشر توعية بأن التعليم مسئولية اجتماعية يحق للجميع المشاركة في تمويله.

## ٢- الدراسات العربية التي تناولت الحرية الاكاديمية وتطرقت للاستقلال الجامعي

- **دراسة الدوسري (٢٠١٣م):**

**بعنوان: "الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وعلاقتها بالإبداع"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. والتعرف على درجة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. وإلى العلاقة بين درجة توفر الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى ودرجة أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي لملائمته للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة توفر الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط (٣,٣٥)، ودرجة توفر

الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس كانت عالية، حيث بلغت المتوسط الحسابي (٣,٩٨)، وأنه توجد علاقة إيجابية بين درجة توفر الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى ودرجة الأداء.

وأوصت الدراسة بضرورة منح عضو هيئة التدريس الحرية في اختيار محتوى المادة التي يقوم بتدريسها. وأن تقوم إدارة الجامعة بمنح عضو هيئة التدريس الحرية في تقديم النقد البناء. وتوفير قدر أكبر من الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس من خلال المشاركة في اختيار القيادات الأكاديمية ومناقشة السياسات العامة وإبداء رأيه في أنشطة الجامعة. وتقديم المزيد من الدعم المعنوي والمالي لعضو هيئة التدريس؛ ليتمكن من إجراء البحوث.

- **دراسة القرني (١٤٣٠هـ):**

**بعنوان: " الحريّة الأكاديمية المنطلقات القانونيّة والضوابط"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحريّة الأكاديمية المنطلقات القانونيّة والضوابط في الجامعات العربية والسعودية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المكتبي الذي يعتمد على جمع الدراسات، والتقارير، والوثائق، والتجارب من مصادر مختلفة، وتحليلها، ونقدها، كما اقتصرت الدراسة على موضوع الحرية الأكاديمية بمفهومها الحديث الذي يرتبط مباشرة بنشأة الجامعات، وتطور فكرها بصفة عامة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مفهوم الحرية الأكاديمية يتمثل في استقلال الكليات والجامعات إدارياً، ومالياً؛ لِتتمكن من تصريف شؤونها دون تدخل خارجي، كما يعني تمتع الأساتذة فيها بحرية التدريس، والبحث، وإبداء الرأي، والمشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية ذات العلاقة بتخصصاتهم. وكشفت الدراسة عن عدة تحديات تواجه الجامعات التقليدية يأتي على رأسها سرعة انتشار الجامعات الخاصة داخل

الحدود وخارجها، وتكاثر الجامعات التي تقدم برامجها على الشبكة العنكبوتية عبر قارات العالم، بالإضافة إلى تنازل بعض الجامعات عن بعض برامجها لتدار من قبل جامعات أخرى، وهو ما يعرف بالتوأمة، كما قامت جامعات عالمية بفتح فروع لها في بلدان أخرى، وأصبحت تنافس الجامعات التقليدية.

وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد لوائح تنظيمية في الدول العربية تمنح الكليات، والجامعات استقلال إدارياً، ومالياً يتيح لها حرية الحركة في تسيير أمورها، وسرعة اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب دون تدخل من خارجها.

- **دراسة الشبول والزيود (٢٠٠٩م):**

**بعنوان: "الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. كما هدفت الى التعرف لوجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة للحرية الاكاديمية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى للجنس في مجالات حرية التعبير والبحث العلمي والتدريس لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الاكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة الأكاديمية في مجال البحث العلمي والتدريس على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ. وأن هناك تقدم للجامعات الخاصة على الجامعات الحكومية في درجة ممارسة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

- **دراسة سلمان وأبو حشيش (٢٠٠٨م):**

**بعنوان: " تقويم درجة ممارسة الحريات الأكاديمية لدى أساتذة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة"**

هدفت الدراسة إلى تقويم درجة الممارسة للحريات الأكاديمية لدى أساتذة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر لمتغير الخبرة على حرية الاشتراك في الإدارة واتخاذ القرارات. وأن متغير مكان العمل (الجامعة) له أثر في حرية تطوير ونقل المعرفة، وأيضا حرية الاشتراك في اتخاذ القرارات. وأن أساتذة الجامعات الفلسطينية وصلوا الى مستوى الجودة والتمكين بدرجة مرتفعة وصلت إلى (٨٠%) فيما يتعلق باختيار المقررات والمفردات الدراسية.

- **دراسة أبو حيمد (٢٠٠٧م):**

**بعنوان: " الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الراهن للحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية، والتعرف على أهم العوامل التي تحد من الحرية الأكاديمية فيها، والتعرف على أهم المقترحات التي من شأنها تفعيل الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، أن الوضع الراهن للحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية كان متوسط بشكل عام، وأن من أكثر مظاهر مجال حرية عضو هيئة التدريس توفراً في الجامعات السعودية حرية اختياره لموضوعات بحوثه العلمية التي يجريها، وحقه في نشر نتائج تلك البحوث كذلك حقه في اختيار طريقة التدريس التي يراها ملائمة ومشاركته في مناقشة البرامج العلمية الخاصة بقسمه، وحقه في

الإسهام في النشاطات والخدمات التطوعية داخل المجتمع. وأن من أقل مظاهر مجال حرية عضو هيئة التدريس توفراً في الجامعات السعودية حقه في اختيار عميد الكلية ورئيس القسم الذي ينتمي إليهما، يعد مجال الاستقلال الأكاديمي أكثر مجالات الحرية الأكاديمية توفراً في الجامعات السعودية يليه مجال حرية عضو هيئة التدريس ثم مجال الاستقلال الإداري، وأن من أهم العوامل التي تحد من الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية: البيروقراطية والروتين الإداري في أنظمة الجامعة، وضعف تنمية مصادر التمويل غير الحكومية، ومركزية السلطة وضعف تفويض السلطات، والاعتماد على نظام التعيين بدلاً من الانتخاب، والاعتماد على الدولة كمصدر لتمويل الجامعات، وعدم وجود لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية، والاعتماد على نظام موحد للجامعات الصادر من قبل مجلس التعليم العالي، وعدم توفر المتطلبات الأساسية اللازمة للبحث العلمي، وتكليف أعضاء هيئة التدريس بأعباء إدارية كثيرة، وكانت أهم المقترحات التي من شأنها تفعيل الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية: تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الجامعية المتعلقة بأقسامهم، وتشجيع إصدار المجلات العلمية، واعتماد نظام الانتخاب عند اختيار المرشحين للقيادات العليا، ورفع الوعي بأهمية الحرية الأكاديمية في تحقيق أهداف الجامعة ورفع كفاءتها، وإعادة النظر في بعض النصوص القانونية من نظام الجامعات السعودية لتمكين الحرية الأكاديمية فيها.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير لوائح وأنظمة التعليم العالي لتمكين الحرية والاستقلالية فيها، وأيضاً ضرورة منح الجامعات السعودية قدراً أكبر من الاستقلال الإداري والمالي والعلمي.

**٣ـ الدراسات الأجنبية التي تناولت بالاستقلال الذاتي للجامعات:**

- **دراسة نوكالا و اجنيتا (Nokkala & Agneta, 2014):**

**بعنوان: " الاستقلال الذاتي والحرية الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي أوجه التشابه والاختلاف".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على سياسة التعليم العالي في الاستقلال الذاتي والحرية الأكاديمية لبلدان الشمال الأوروبي الخمسة: الدنمارك وفنلندا وايسلندا والنرويج والسويد. وتكونت عينة الدراسة من (١٠) جامعات من الدول الاسكندنافية في الدنمارك وفنلندا وايسلندا والنرويج والسويد، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية ومن أهمها،أن مستوى الاستقلالية الذاتي والحرية الأكاديمية في جامعات الدنمارك وفنلندا وايسلندا والنرويج والسويد مرتفع نسبياً بالمقارنة مع نظرائهم الأوروبيين، وأن هناك تعاون في التعليم الجامعي في جامعات الدول الاسكندافية ، نظراً للتشابه في اللغة والثقافة والتقاليد، كما توصلت الدراسة الى أن العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي في الدول الاسكندنافية تدعم الاستقلال الذاتي والحرية الأكاديمية، كما انه هناك قيود كثيرة تفرض على الاستقلال المالي من قبل رابطة الجامعات الأوروبية، وبالتالي تتركز المخاوف بشأن الحرية الأكاديمية أساساً على حرية البحث، والتي تقيد الاستقلال الذاتي وآليات التوجيه الجديدة.

- **دراسة بونفيل وآخرون (Bonneville, et al, 2013):**

**بعنوان: " الاستقلال الذاتي في التعليم العالي ودوره في الثبات التعليمي".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستقلال الذاتي للتعليم العالي في دعم الحكم الذاتي واستمرار الطلاب المشاركين في التعليم العالي في الأوساط الأكاديمية. وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميريلاند في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبيان لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر البيئات الداعمة للاستقلال الذاتي في الجامعة هم طلاب الدراسات العليا، وهناك ضغوط واضحة لدعم الاستقلال المالي في الجامعة، كما أنه توجد فروق دالة إحصائياً حول الاستقلال الإداري والمالي تعزى لمتغير الرتبة العلمية وسنوات الخبرة.

- **دراسة اندروز وآخرون (Enders, et al, 2013):**

**بعنوان: " تنظيم الاستقلال الذاتي في الجامعات كخطوة لإصلاح التعليم العالي".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاستقلال الذاتي في التعيلم العالي ودوره في عملية تنظيم الأداء كخطوة إيجابية لإصلاح التعليم العالي، وكذلك التعرف على التوقعات ذات الصلة فيما يتعلق بأداء الجامعات.

واعتمدت الدراسة على العديد من النماذج الرئيسية، وناقشت المنهج المؤسسي في السياسة العامة والتصميم المؤسسي، وتحليل إصلاح السياسات في التعليم العالي. واستخدم الباحثون الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات، وكان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الجامعات في هولندا.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، أن الاستقلال الذاتي للجامعات يبنى على الثقة المؤسسية وترتبط بالاستقلالية المهنية، وأن درجة ممارسة الاستقلال الذاتي في الجامعات الهولندية بدرجة مقبولة، وهو يتبع السياسة التنظيمية لكل جامعة، كما أن هناك عدة عوامل تؤثر على الاستقلال الذاتي للجامعات منها التغير السياسي، وإعادة الهيكلة والتنظيم لقطاع التعليم العالي والاستراتيجية المتبعة في الجامعات وهي تعتبر كأداة لنظام جديد من السيطرة الحكومية، وأن تحقيق سياسة الاستقلال الذاتي في الجامعات الهولندية يعمل على تعزيز حرية التصرف الإدارية والرقابة الداخلية من الجامعات، وبالتالي تحسين الأداء وهو من المفاهيم الأساسية في العصر الحاضر لإصلاح التعليم العالي.

- **دراسة بيرنين (Piironen, 2013):**

**بعنوان: " الاستقلال الذاتي في الجامعات وإصلاح قانون الجامعات الفنلندية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قانون الجامعات الجديد الذي يهدف إلى تعزيز الاستقلال المؤسسي للجامعات في فنلندا. وكذلك التعرف على واقع تطبيق الاستقلال الذاتي في الجامعات الفنلندية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات. وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) قائداً أكاديمياً من العاملين في الجامعات الفنلندية تم توزيع استبيان عليهم لغايات جمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، أن الاستقلال الذاتي في الجامعات الفنلندية على مستوى مرتفع وهو ما عمدت إلى تحقيقه سياسة التعليم العالي على المستوى الأوروبي في فنلندا، أن تطبيق الاستقلال الذاتي في الجامعات الفنلندية أحدث تغييراً كبيراً في القيم الإدارية، وزاد من إمكانات الجامعات للعمل في سوق التعليم، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين القيادات الأكاديمية في الجامعات تعزى للدرجة العلمية وعدد سنوات الخدمة.

- **دراسة بوزيمان وآخرون (Bozeman, et al, 2013):**

**بعنوان: " القدرة على الاستقلال الذاتي والأولويات الاستراتيجية في الجامعات الأمريكية من وجهة نظر رؤساء الأقسام"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الاستقلال الذاتي في الجامعات الأمريكية، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين الاستقلال الذاتي في الجامعات ودعم البحث العلمي، وكذلك التعرف على الفروق من ناحية الجنس والخبرة والرتبة العلمية. وتكونت عينة الدراسة من (٢١٠) رئيس قسم من رؤساء أقسام الكليات العلمية في الجامعات الأمريكية، وتم استخدام استبيان صمم خصيصاً، واستخدم المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن قرار تطبيق الاستقلال الذاتي في الجامعات الأمريكية كان له دور كبير في تحسين مستوى الكليات العلمية خاصة في الهندسة والرياضيات، وقامت أغلب الجامعات بتطوير أنظمة خاصة بها وكانت الاستراتيجية المتبعة أن الصلاحيات وصلت إلى رؤساء الأقسام من الناحية الإدارية، ومن الناحية المالية تم تحديد رؤساء الأقسام في السيطرة على الموارد المالية، كما وضعت أغلب الجامعات خطط حددت فيها الأولويات والاستراتيجيات لكل إدارة من الإدارات، وكذلك التنبؤ بما هو متوقع، وأيضا توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستقلال الذاتي في الجامعات الأمريكية وبين دعم البحوث العلمية، حيث أعطيت الأولوية في خطط الأقسام للبحوث، وانه توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس والخبرة، بينما لا توجد فروق إحصائية ترجع للرتبة العلمية.

- **دراسة دونغ وبينغ (Dong & Ping, 2013):**

**بعنوان: "الاستقلال الذاتي في التعليم العالي وتحقيق مستويات متعددة من الاستقلال".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاستقلال الذاتي في الجامعات الصينية ودوره في تحقيق مستويات تحفيزية متعددة في دعم الاستقلال الذاتي في مؤسسات التعليم العالي. وتكونت عينة الدراسة من (٥٨) مؤسسة تعليمية من مؤسسات التعليم العالي في جمهورية الصين الشعبية، وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة لغايات جمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، أن الاستقلال الذاتي في الجامعات الصينية له تأثيرات تفاعلية تؤثر على صناعة القرار والمناخ التعليمي، وأن درجة ممارسة الاستقلال الذاتي في الجامعات الصينية تكاد تكون متوسطة، وأن دعم الاستقلال الذاتي في الجامعات الصينية يعتبر من أهم متطلبات المرحلة القادمة لتطوير التعليم العالي.

- **دراسة مود (Mudd, 2013):**

**بعنوان: " الاستقلال الذاتي في التعلم العالي: معيار للأفضلية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأصول النظرية لتطبيق الاستقلال الذاتي في التعليم العالي.

وتوصلت الدراسة إلى انه يجب تحديد عدد من المبادئ لتحقيق الاستقلال الذاتي في التعليم العالي أهمها: مبدأ الحرية الأكاديمية والإدارية. ومبدأ الاستقلال المالي، وإن فشل أي مبدأ من مبادئ الاستقلال الذاتي يجعل هناك قصور في تحقيق أهداف التعليم العالي، ولذلك يقترح تطبيق جميع المبادئ في آن واحد ليتحقق الاستقلال الذاتي الشامل للتعليم العالي، وأن الاستقلال الذاتي من الناحية المعرفية هو مسؤولية التعليم العالي، كما توصلت الدراسة إلى وضع المعايير اللازمة لممارسة الاستقلال الذاتي.

- **دراسة فيدريتش (Federici, 2013):**

**بعنوان: " فعالية الاستقلال الذاتي وعلاقته مع الرضا الوظيفي، والقيود المفروضة على التعليم العالي ".**

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين الكفاءة الذاتية للتعليم العالي، والاستقلال الذاتي، والرضا الوظيفي، والقيود التي تفرض على الجامعات النرويجية. وتكونت عينة الدراسة من (١٨١٨) عضو هيئة تدريس ممن يعملون في الجامعات النرويجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق استبيان الإلكتروني.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن هناك مجموعة من القيود المالية والإدارية تفرض على الجامعات النرويجية وهو يحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين كفاءة الاستقلال الذاتي والرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات، كما أن

الرضا الوظيفي يتأثر بشكل سلبي مع وجود القيود المالية والإدارية في الاستقلال الذاتي، وأخيرا الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزي لمتغير الدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة.

- **دراسة هونيج، وريني (Honig & Rainey, 2012):**

**بعنوان: " الاستقلال الذاتي وتطوير الجامعة: ماذا نعرف وأين نذهب".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادرات الاستقلال الذاتي في الجامعات ودوره في تطوير الأداء، وكانت المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاستقلال الذاتي في الجامعات يهدف إلى زيادة سلطة اتخاذ القرارات كاستراتيجية لتحسين الاستفادة من مقدرات الجامعة على أكمل وجه، وأن الإصلاحات الجامعية تبدأ من الاستقلال الإداري القائم على تمكين الجامعة من إدارة نفسها، كما أن الاستقلال الذاتي في الجامعات يحقق نتائج أفضل وهو يتطلب دعم مالي لتحقيق الإصلاح واستقلالية السياسات.

- **دراسة بيشونغ وآخرون (Baschung, et al, 2011):**

**بعنوان: " الاستقلال الذاتي للجامعات في أوقات تغيير الحكم في التعليم العالي: دراسة لسوق العمل الأكاديمي السويسري".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاستقلال الذاتي في الجامعات السويسرية، وتم استخدام مصفوفة تحليلية تجمع بين التمييز بين الاستقلال الذاتي الموضوعي والإجرائي، والتمييز بين الهيئات الرئاسية لمؤسسات التعليم العالي، والمهن الأكاديمية والأكاديميين.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاستقلال الذاتي الإداري يكاد يكون مرتفعاً في الجامعات السويسرية، بينما هناك انخفاض في الاستقلال الذاتي المالي، و أن بعض الجامعات السويسرية تفقد الاستقلال الذاتي وهو ضد الاتجاه العام الناجم عن الإدارة العامة الجديدة

لتعزيز الهيئات التي تنظم هيئة التعليم العالي، و أن الاستقلال الذاتي في الجامعات السويسرية من التغييرات الإيجابية التي ينبغي أن يحققها التعليم العالي، ولذلك ينبغي إعادة توزيع الاستقلال الذاتي في الجامعات، وأخيراً أن الاستقلال الذاتي في الجامعات السويسرية يدعم سوق العمل الأكاديمي السويسري ويؤدي إلى فاعلية أداء الجامعات وهو يتصل باللامركزية في نظام التعليم العالي.

- **دراسة ليو وآخرون (Liu, et al, 2011):**

**بعنوان: "من الاستقلال الذاتي إلى الإبداع لتطوير التعليم العالي وفق نموذج متعدد المستويات".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاستقلال الذاتي وعلاقته بالابداع الوظيفي في إحدى الجامعات الصينية. وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٥) من أعضاء هيئة التدريس الجامعي، وتم تطبيق استبيان معد خصيصاً لغايات جمع البيانات.

أظهرت النتائج إن دعم الاستقلال التنظيمي الذاتي في الجامعات بدرجة متوسطة، حيث لا يزال هناك ارتباطات خارجية تؤثر على الاستقلال الإداري للجامعة، وأنه توجد علاقة إيجابية بين الاستقلال الذاتي والإبداع الوظيفي، حيث كلما كانت الجامعة محققة للاستقلال الذاتي فإن مستوى الإنتاجية سيرتفع، وسيكون هناك قدرة على تحقيق الإبداع الوظيفي، و إن دعم الاستقلال الذاتي يعمل على تحقيق مستوى تنظيمي عالي كما انه لاتوجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

- **دراسة وانغ (Wang, 2010):**

**بعنوان: " حوكمة التعليم والاستقلال الذاتي في الجامعات الصينية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستقلال الذاتي في الجامعات الصينية، ومدى سيطرة الحكومة على التعليم العالي. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الصينية، وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسية: الجزء الأول تضمن تحليل نقدي للاستقلال الذاتي في الجامعة من خلال دراسة القواعد والآراء

التي أعرب عنها المستجيبين على الاستبيان. والجزء الثاني تضمن الحكم الذاتي المؤسسي، والجزء الثالث تضمن المتغيرات الديمغرافية.

وتوصلت الدراسة إلى أن علاقة الدولة بالجامعة تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي في الجامعات الصينية حيث إن السيطرة على بعض الجوانب تكون للحكومة، كما إن آلية التحكم المزدوجة والممارسات الليبرالية الجديدة يؤدي إلى فقدان الاستقلال الذاتي في الجامعات الصينية، وأن الاستقلال الذاتي في الجامعات الصينية يؤدي إلى تحويل الهوية الجامعية وبالتالي وجود أساليب مبتكرة تجعل الاستقلال الذاتي في الجامعات الصينية فعالاً،وأخيراً توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة.

- **دراسة رانيري (Ranieri, 2009):**

**بعنوان : " الجوانب القانونية للاستقلال الذاتي في الجامعات في البرازيل"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الجوانب القانونية للاستقلال الذاتي في الجامعات في البرازيل، وذلك من خلال التعرف على نظام التعليم العالي من الجانب القانوني في البرازيل. وكان منهج الدراسة هو المنهج التاريخي حيث تم تتبع سياسات وقوانين التعليم العالي فيما يتعلق بالاستقلال الإداري والمالي للجامعات.

وتوصلت الدراسة إلى أن إصلاحات التعليم العالي ومختلف المراسيم الاتحادية حتى الدستور الاتحادي لعام ١٩٨٨م أيدت الاستقلال الذاتي في الجامعات في البرازيل. ولكن في بلد مع تقاليد الأكاديمية محدودة، ودرجة التفاهم بشأن الاستقلال الذاتي كشرط الأصيل في أنشطة التدريس والبحوث منخفضة، ولذلك رغم التأييد ووضع السياسات الداعمة إلا أن تطبيق عملية الاستقلال الذاتي في الجامعات البرازيلية لم يحدث نظراً لأن الدولة تريد أن تبقى صاحبة السلطة في الإدارة والتمويل.

- **دراسة أرمبروستر (Armbruster, 2008)**

**بعنوان: " الجامعات البحثية: الاستقلال والاعتماد على الذات بعد الجامعات الريادية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الجامعات البحثية من حيث الاستقلال الذاتي والتي هي فكرة مطورة عن الجامعات الريادية. وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا الخريجين في أمريكا، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وصمم الباحث استبياناً للتعرف على واقع الاستقلال الإداري والمالي في الجامعات البحثية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها، أن الجامعات البحثية تتمتع باستقلال إداري ومالي مرتفع، وأن تطبيق الاستقلال الذاتي في الجامعات البحثية أدى إلى تطوير البحث الجامعي والقدرة على الإبداع والابتكار، كما أن الطابع المؤسسي في الجامعات البحثية يحقق العوائد المتوقع أن تتحقق، حيث إن المشاريع العلمية ضرورية لاستمرار وجود الجامعة، وهو يتحقق من خلال الاستقلال والاعتماد على الذات، و أن الجامعات البحثية تقدم برنامج بحثي واسع النطاق، وتحقق ذلك من خلال استقلال الجامعة والتمويل.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال العرض للدراسات السابقة لم تجد الباحثة دراسة محلية أو عربية تتحدث عن موضوع الاستقلال الذاتي(على حد علم الباحثة) بينما وجدتها بوفره في الدراسات الأجنبية، حيث بلغ عدد الدراسات العربية تقريباً احدى عشرة دراسة بينما بلغ عدد الدراسات الأجنبية أربعة عشر دراسة. وكانت معظم الدراسات العربية تناولت موضوع الاستقلال الجامعي أو جزء منه كالاستقلال المالي او الإداري، مثل دراسة سنبلو (٢٠١٠م)؛ وعباس (١٩٩٨م)؛ وحنفي (١٩٩١م)، وبعض الدراسات تطرقت للاستقلالية من خلال أهدافها فقط، مثل دراسة صقر (٢٠٠٥م)؛ وعبد الناصر (٢٠٠٤م). والقسم الاخر من الدراسات العربية هي الدراسات التي تناولت موضوع الحرية الأكاديمية وتطرقت

للاستقلال الجامعي بين ثناياها ومن أبرز الدراسات دراسة أبو حيمد (٢٠٠٧م)؛ والقرني (١٤٣٠هـ)؛ والدوسري (٢٠١٣م) وجميعها كانت دراسات محلية. بالاضافة الى بعض الدراسات العربية. ومن هنا تتضح ندرة الدراسات المحلية والعربية التي بحثت موضوع الاستقلال الجامعي، الأمر الذي يبرز أهمية الدراسة الحالية حيث تمثل – حسب علم الباحثة – الدراسة المحلية والعربية الأولى التي تتطرق لموضوع الاستقلال الذاتي للجامعات.

ومن الدراسات العربية ما تناول موضوع استقلال الجامعات كدراسة سنبلو (٢٠١٠م)؛ ودراسة صقر (٢٠٠٥م)؛ ودراسة رزق (١٩٩٤م)؛ ودراسة عباس (١٩٩٨م)، واتفقت دراسة أبو حيمد (٢٠٠٧م) مع الدراسة الحالية حيث تطرقت التعرف على واقع الاستقلال في المملكة العربية السعودية؛ فتناولت تشخيص واقع الاستقلال الإداري والأكاديمي والمالي في الجامعات السعودية، كما اتفقت دراسة عباس (١٩٩٨م) مع الدراسة الحالية في مجالي الاستقلال المالي والإداري للجامعات، أما دراسة سنبلو (٢٠١٠م) اتفقت مع الدراسة الحالية في مجال الاستقلال المالي، واتفقت دراسة صقر (٢٠٠٥م) مع الدراسة الحالية من حيث تناولها أهم العوامل المؤثرة على استقلال الجامعات، وكيفية الحد منها مما يساهم في تحقيق الاستقلال للجامعات.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات العربية السابقة إلى أنها تتطرق الى موضوع الاستقلال الذاتي لتطوير الإدارة الجامعية، والبحث في مجالاتة العلمية والمالية والإدارية، حيث كانت الدراسات السابقة جميعها تبحث في الوضع الراهن والمشكلات، ولم تبحث عن اهميتة في التطوير الإداري الجامعي.

أما الدراسات الأجنبية التي تتفق في موضوعها مع موضوع الدراسة الحالي وهو الاستقلال الذاتي دراسة هونيج وريني (٢٠١٢م) وهي أقرب الدراسات الاجنبية لموضوع الدراسة حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادرات الاستقلال الذاتي في الجامعات

ودوره في تطوير الأداء، وكانت المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي، وأيضا تطرقت دراسة كلا من دونغ وبينغ (٢٠١٣م)؛ ودراسة بيرينين (٢٠١٣م)؛ ودراسة مود (٢٠١٣م) وبوتيفيل وآخرون (٢٠١٣م) إلى موضوع الاستقلال الذاتي في التعليم العالي، بينما جاءت الدراسات الأخرى بدراسة العلاقة بين الاستقلال الذاتي وبعض المتغيرات الأخرى. وتختلف الدراسة الحالية كونها تبحث في الاستقلال الذاتي وتطوير الإدارة الجامعية بصفة خاصة وليس التعليم العالي عامةً.

كما نلاحظ أن الدراسات الأجنبية جاءت متنوعة من جميع أرجاء العالم (الصين، فنلندا، النرويج، سويسرا، هولندا، أمريكا، البرازيل) وأن جميع الدراسات كانت حديثة جداً وهذا إن دل على شيء إنما دل على أهمية موضوع الاستقلال الذاتي، وأنه محل اهتمام العديد من الدول المتقدمة، وبذلك كان جديراً على الدول العربية الالتفات لمثل هذه المواضيع مثار البحث، ومن هنا جاءت أهمية دراسة موضوع الاستقلال الذاتي، وأنه نقله نوعية للتعليم والإدارة الجامعية، وتعد الدراسة الحالية نواة لأبحاث قادمة تسهم في إثراء الموضوع محلياً وعربياً للحاق بالثورة العالمية في المناداه بدراسة هذا الموضوع.

# الفصل الثالث

# إجراءات الدراســـة

- أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها.
- ثانياً: مُجتمَع الدّراسة وعينتها.
- ثالثاً: خطوات إجراء الدراسة .
- رابعاً: المعالجات الإحصائية.

# الفصل الثالث

# إجراءات الدراسة

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث منهج الدراسة الذي استخدمته الباحثة، وتحديد مجتمعه وعينته، وأدواته من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في تطبيقها والتأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وهي على النحو التالي:

## أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها:

ويشتمل هذا الجزء على جانبين أساسيين، وهما: منهج الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وفيما يلي توضيح لكل منهما:

### ١. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والوصفي الارتباطي. ومن خلال هذا المنهج قامت الباحثة بدراسة واقع الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

### ٢. متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ- **المتغيرات المستقلة**: وهو المتغير الذي يعمل على إحداث تغير ما في الواقع، وملاحظة نتائج وآثار هذا التغير على المتغير التابع. وتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة المتغيرات التالية:

– الجامعة – النوع – عدد سنوات الخبرة الأكاديمية – طبيعة العمل

ب-**المتغيرات التابعة**: وهو المتغير الذي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه. وتتمثل

المتغيرات التابعة في هذه الدراسة:

- درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

## ثانياً: مُجتمَع الدّراسة والعينة:

### أ. مجتمع الدراسة:

تكوَّنَ مُجتمَع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وجامعة الملك خالد وجامعة أم القرى للعام الدراسي ١٤٣٦/٣٥هـ، والبالغ عددهم (١٠٢٤) قائداً وفق الإحصاءات الرسمية لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، والجدول التالي يبين توزيع مجتمع الدراسة.

**جدول رقم (١)**

**يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة**

| الجامعة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| جامعة الملك سعود | ٣٠٨ | % ٣٠,١ |
| جامعة الملك خالد | ٣٤٥ | % ٣٣,٧ |
| جامعة أم القرى | ٣٧١ | % ٣٦,٢ |
| المجموع | ١٠٢٤ | % ١٠٠ |

يتبين من الجدول رقم (١) أن عدد القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود بلغ (٣٠٨) بنسبة (٣٠,١%) من مجتمع الدراسة، أما عدد القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد بلغ (٣٤٥) بنسبة (٣٣,٧%)، في حين أن عدد القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى بلغ (٣٧١) بنسبة (٣٦,٢%) من مجتمع الدراسة.

**ب. عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) قائداً من القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وجامعة الملك خالد وجامعة أم القرى للعام الدراسي ١٤٣٦/٣٥هـ، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب الجامعة، وتم تحديد (٥٠%) من مجتمع الدراسة في كل طبقة، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة.

**جدول رقم (٢)**

**يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة**

| الجامعة | العدد | النسبة | نسبتها من مجتمعها |
|---|---|---|---|
| جامعة الملك سعود | ١٥٠ | % ٣٠,٠ | % ٤٨,٧ |
| جامعة الملك خالد | ١٧٠ | % ٣٤,٠ | % ٤٩,٣ |
| جامعة أم القرى | ١٨٠ | % ٣٦,٠ | % ٤٨,٥ |
| المجموع | ٥٠٠ | % ١٠٠ | % ٤٨,٨ |

وقد فقدت الباحثة عدداً من الاستبانات الموزعة خلال التطبيق، والجدول التالي يوضح العدد الموزع، والعدد المفقود، والعدد المستبعد، والعدد النهائي الصالح للاستخدام والذي تمت عليه عملية التحليل.

**جدول (٣)**

**يبين عدد مجتمع الدراسة الموزع والمفقود والمستبعد والصالح للاستخدام**

| الجامعة | العدد الموزع | | العدد المفقود | | العدد المستبعد | | العدد النهائي | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة |
| جامعة الملك سعود | ١٥٠ | % ٣٠,٠ | ٢٩ | % ٥,٨ | ٠ | ٠ | ١٢١ | % ٢٤,٢ |
| جامعة الملك خالد | ١٧٠ | % ٣٤,٠ | ١٥ | % ٣,٠ | ٠ | ٠ | ١٥٥ | % ٣١,٠ |
| جامعة أم القرى | ١٨٠ | % ٣٦,٠ | ١٨ | % ٣,٦ | ٠ | ٠ | ١٦٢ | % ٣٢,٤ |
| المجموع | ٥٠٠ | % ١٠٠ | ٦٢ | % ١٢,٤ | ٠ | ٠ | ٤٣٨ | % ٨٧,٦ |

وبالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن العدد الموزع على عينة الدراسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بلغ (٥٠٠)، وقد تم فقدان (٦٢) استبانة من إجمالي العدد الموزع بنسبة (١٢,٤%) من عينة الدراسة، فكان العدد النهائي الصالح للتحليل (٤٣٨) استبانة بنسبة (٨٧,٦%) من عينة الدراسة، وبنسبة (٤٢,٨%) من مجتمع الدراسة، واعتبرت الباحثة أن هذه النسبة صالحة لتمثيل مجتمع الدراسة.

**وفيما يلي وصف عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:**

**١. متغير الجامعة:**

**جدول رقم (٤)**

**يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة**

| الجامعة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| جامعة الملك سعود | ١٢١ | % ٢٧,٦ |
| جامعة الملك خالد | ١٥٥ | % ٣٥,٤ |
| جامعة أم القرى | ١٦٢ | % ٣٧,٠ |
| المجموع | ٤٣٨ | % ١٠٠ |

يتبين من الجدول رقم (٤) أن عدد القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود بلغ (١٢١) بنسبة (٢٧,٦%) من عينة الدراسة، أما عدد القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد بلغ (١٥٥) بنسبة (٣٥,٤%) من مجتمع الدراسة، في حين أن عدد القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى بلغ (١٦٢) بنسبة (٣٧,٠%) من مجتمع الدراسة.

### ٢. متغير النوع:

جدول رقم (٥)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ذكور | ٢٤٩ | % ٥٦,٨ |
| إناث | ١٨٩ | % ٤٣,٢ |
| المجموع | ٤٣٨ | % ١٠٠ |

يتبين من الجدول رقم (٥) أن عدد القيادات الأكاديمية الذكور بلغ (٢٤٩) بنسبة (٥٦,٨%) من مجتمع الدراسة، أما عدد القيادات الأكاديمية الإناث بلغ (١٨٩) بنسبة (٤٣,٢%) من مجتمع الدراسة.

### ٣. متغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية:

جدول رقم (٦)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من ٥ سنوات | ٨٣ | % ١٨,٩ |
| من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | ٩٢ | % ٢١,٠ |
| من ١٠- إلى أقل من ١٥ سنة | ١٠٢ | % ٢٣,٣ |
| أكثر من ١٥ سنة | ١٦١ | % ٣٦,٨ |
| المجموع | ٤٣٨ | % ١٠٠ |

يتبين من الجدول رقم (٦) أن عدد القيادات الأكاديمية الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات بلغ (٨٣) بنسبة (١٨,٩%)، أما عدد القيادات الأكاديمية الذين خبرتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بلغ (٩٢) بنسبة (٢١,٠%)، أما عدد القيادات الأكاديمية الذين خبرتهم من ١٠- إلى أقل من ١٥ سنة بلغ (١٠٢) بنسبة (٢٣,٣%)، أما عدد القيادات الأكاديمية الذين خبرتهم أكثر من ١٥ سنة بلغ (١٦١) بنسبة (٣٦,٨%) من مجتمع الدراسة.

**٤. متغير طبيعة العمل:**

**جدول رقم (٧)**

**يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة العمل**

| عدد سنوات الخبرة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| مدير ووكيل الجامعة | ٢٣ | % ٥,٣ |
| عميد ووكيل كلية | ١٦٦ | % ٣٧,٨ |
| رئيس ووكيل قسم | ٢٤٩ | % ٥٦,٩ |
| المجموع | ٤٣٨ | % ١٠٠ |

يتبين من الجدول رقم (٧) أن عدد القيادات الأكاديمية الذين طبيعة عملهم مدير ووكيل الجامعة بلغ (٣٨) بنسبة (٨,٣%) من مجتمع الدراسة، أما عدد القيادات الأكاديمية الذين طبيعة عملهم عميد ووكيل كلية بلغ (١٥٨) بنسبة (٣٦,١%) من مجتمع الدراسة، أما عدد القيادات الأكاديمية الذين طبيعة عملهم رئيس ووكيل قسم بلغ (٢٤٢) بنسبة (٥٥,٣%) من مجتمع الدراسة.

## ثالثاً: أداة الدراسة:

ويشمل هذا الجزء على الجوانب التالية:

### خطوات بناء أداة الدراسة (الاستبانة):

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية المسحية.

وتعرض الباحثة هنا لخطوات بناء أداة الدراسة المتمثلة في التعرف على واقع الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وتم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

**الهدف من أداة الدراسة:**

تمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي:

١. التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

٢. التعرف على درجة القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

٣. تحديد الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

٤. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول محاور أداة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجامعة، النوع، عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، طبيعة العمل).

**صياغة فقرات أداة الدراسة:**

**لصياغة فقرات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية :**

- مراجعة الأدب النظري المرتبط بواقع الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية، وكذلك المرتبط بمتطلبات تطوير الإدارة الجامعية والصعوبات التي تواجه الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية.
- مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على واقع الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية، وكذلك الدراسات المتعلقة بالصعوبات التي تواجه الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية أو من في حكمهم في البيئة التربوية، حيث قامت الباحثة بالرجوع إلى العديد من الدراسات كدراسة أبو حيمد (٢٠٠٧م)، ودراسة الشبول

والزيود (٢٠٠٩م)؛ ودراسة القرني (١٤٣٠هـ)، ودراسة الدوسري (٢٠١٣م)؛ ودراسة السعودي (٢٠١٤م).

- مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة، وصياغة فقراته.

**وقد تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي:**

- مراعاة أن تخدم هذه الفقرات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.
- تم صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة ومناسبة لجميع المستجيبين من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.
- روعي في اختيار فقرات أداة الدراسة التنوُّع، وأن يكون لكلّ فقرة هدف مُحدَّد يقيس مجالاً محدداً في كل محور من محاور أداة الدراسة.

**الصورة الأولية لأداة الدراسة:**

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض هذه الدراسة نظراً لسهولة إدارتها وتنظيمها وقلة تكلفتها وما تمتاز به من إمكانية جمع كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير وتحليلها إحصائياً من خلال برامج الحاسب الآلي.

وتم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية: حيث اشتملت أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء رئيسة تمثلت في:

١. **الجزء الأول:** وتضمن البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجامعة، النوع، عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، طبيعة العمل).
٢. **الجزء الثاني:** وتضمن فقرات الاستبانة التي استخدمت للتعرف على درجة أهمية ودرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية، وتضمنت ثلاثة أبعاد، هي: (الإداري ، والعلمي، والمالي)، وتكونت في صورتها

الأولية من (٣٢) فقرة، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

٣. **الجزء الثالث:** وتضمن فقرات الاستبانة التي استخدمت للتعرف على الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتضمنت ثلاثة أبعاد، هي: (الإداري والعلمي والمالي)، وتكونت في صورتها الأولية من (١٨) فقرة، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (أوافق بدرجة عالية جداً، أوافق بدرجة عالية، أوافق بدرجة متوسطة، لا أوافق بدرجة عالية، لا أوافق بدرجة عالية جداً)، والجدول التالي يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة في صورتها الأولية.

**جدول (٨)**

**الصورة الأولية لأداة الدراسة**

| محاور أداة الدراسة | الأبعاد | عدد الفقرات |
|---|---|---|
| درجة أهمية ودرجة الاستقلال الذاتي | الإداري | ١٤ |
| | العلمي | ١٠ |
| | المالي | ٨ |
| الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي | الإداري | ١٢ |
| | العلمي | ٣ |
| | المالي | ٣ |
| إجمالي الفقرات في الصورة الأولية | | ٥٠ |

## عرض أداة الدراسة على المحكمين:

بعد أن وضعت الباحثة أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية تم استشارة سعادة المشرف على الرسالة، ومن ثم تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة الجامعات السعودية ملحق رقم (١)، وذلك للتأكد من مدى مناسبة المفردات والفقرات، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث

عدد الفقرات، وشموليتها، وقامت الباحثة بدراسة ملاحظات المُحكِّمين، واقتراحاتهم، وأجرت بعض التّعديلات في ضوء توصياتهم، كحذف بعض الفقرات وتعديل صياغة بعض الفقرات، ودمج بعض الفقرات مع بعضها. وكانت اهم التعديلات التي أشار إليها المحكمون ما يلي: تم تقليص عدد متغيرات الدراسة من ٧ الى ٤ متغيرات فقد تم الاستغناء عن متغير التخصص الاكاديمي والدرجه العلمية ونوع العمل، ومن ثم تم اقتراح دمج الاهمية مع الممارسة في عبارات موحدة، وأيضاً حذف بعض العبارات، وإضافة عبارات جديدة.

**صياغة تعليمات أداة الدراسة:**

تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية على الهدف من أداة الدراسة، وروعي في ذلك أن تكون الفقرات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة. وكذلك طلب منهم قراءة الفقرات بدقة ومعرفة المقصود من كل فقرة مع تدوين الاستجابة في المكان المخصص.

**صدق أداة الدراسة:**

**تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:**

**أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:**

للتحقّق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكُّد من أنَّهُا تخدم أهداف الدراسة، تمَّ عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات السعودية، وطُلِبَ إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطُلِبَ إليهم النّظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليّتها، وتنوُّع محتواها، أو أيَّة ملاحظات يَرَونَها مُناسِبة فيما يتعلق بالتّعديل، أو التّغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقامت الباحثة بدراسة ملاحظات المُحكِّمين، واقتراحاتهم، وأجرت التّعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التّحكيم.

وقد اعتبرت الباحثة الأخذ بملاحظات المُحكِّمين، وإجراء التّعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصّدق الظّاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبرت الباحثة أنَّ الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

**ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة:**

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، من خلال إيجاد مدى ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحققت الباحثة من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول (٩) يوضح ذلك.

**جدول (٩)**

**الاتساق الداخلي لفقرات درجة أهمية ودرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|---|---|
| **البعد الأول** | | **البعد الثاني** | | **البعد الثالث** | |
| ١ | ٠,٧٨ ** | ١١ | ٠,٧٢ ** | ١٨ | ٠,٦٨ ** |
| ٢ | ٠,٧٢ ** | ١٢ | ٠,٦٤ ** | ١٩ | ٠,٥٦ ** |
| ٣ | ٠,٦٦ ** | ١٣ | ٠,٥٨ ** | ٢٠ | ٠,٥٠ ** |
| ٤ | ٠,٧٠ ** | ١٤ | ٠,٦٠ ** | ٢١ | ٠,٦٢ ** |
| ٥ | ٠,٦٨ ** | ١٥ | ٠,٤٨ ** | ٢٢ | ٠,٦٥ ** |
| ٦ | ٠,٥٤ ** | ١٦ | ٠,٥٤ ** | ٢٣ | ٠,٥٩ ** |
| ٧ | ٠,٥٢ ** | ١٧ | ٠,٥٦ ** | ٢٤ | ٠,٦٢ ** |
| ٨ | ٠,٥٦ ** | | | | |
| ٩ | ٠,٥٨ ** | | | | |
| ١٠ | ٠,٦٢ ** | | | | |

** **توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).**

يتضح من الجدول أن معاملات ارتباط فقرات البعد الأول تراوحت بين (٠,٥٢ – ٠,٧٨) وجميع معاملات ارتباط الأبعاد مرتفعة، أما معاملات ارتباط فقرات البعد الثاني تراوحت بين (٠,٤٨ – ٠,٧٢) وجميع معاملات ارتباط الأبعاد مرتفعة، أما فقرات البعد

الثالث تراوحت بين (٠,٥٠ – ٠,٦٨) وجميع معاملات ارتباط الأبعاد مرتفعة، ويدلُّ ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة.

**جدول (١٠)**

**الاتساق الداخلي لفقرات الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|---|---|
| **البعد الأول** | | ١٠ | ٠,٦٠ ** | **البعد الثالث** | |
| ١ | ٠,٨٢ ** | ١١ | ٠,٥٨ ** | ١٩ | ٠,٧٨ ** |
| ٢ | ٠,٧٦ ** | ١٢ | ٠,٥٢ ** | ٢٠ | ٠,٦٨ ** |
| ٣ | ٠,٧٤ ** | ١٣ | ٠,٦٢ ** | ٢١ | ٠,٥٦ ** |
| ٤ | ٠,٦٨ ** | ١٤ | ٠,٦٣ ** | ٢٢ | ٠,٥٢ ** |
| ٥ | ٠,٦٢ ** | **البعد الثاني** | | ٢٣ | ٠,٥٤ ** |
| ٦ | ٠,٥٦ ** | ١٥ | ٠,٧٤ ** | | |
| ٧ | ٠,٦٠ ** | ١٦ | ٠,٧٢ ** | | |
| ٨ | ٠,٦٨ ** | ١٧ | ٠,٦٢ ** | | |
| ٩ | ٠,٥٤ ** | ١٨ | ٠,٦٤ ** | | |

** **توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).**

يتضح من الجدول أن معاملات ارتباط فقرات البعد الأول تراوحت بين (٠,٥٢ – ٠,٨٢) وجميع معاملات ارتباط الأبعاد مرتفعة، أما معاملات ارتباط فقرات البعد الثاني تراوحت بين (٠,٦٢ – ٠,٧٤) وجميع معاملات ارتباط الأبعاد مرتفعة، أما فقرات البعد الثالث تراوحت بين (٠,٥٢ – ٠,٧٨) وجميع معاملات ارتباط الأبعاد مرتفعة، ويدلُّ ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة.

كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة، من خلال إيجاد مدى ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لجميع الأبعاد الذي ينتمي إليها، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحققت الباحثة من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١)

الاتساق الداخلي لأبعاد كل محور من محاور أداة الدراسة

| محاور أداة الدراسة | الأبعاد | معامل الارتباط |
|---|---|---|
| درجة أهمية ودرجة الاستقلال الذاتي | الإداري | ٠,٧٠ ** |
| | العلمي | ٠,٧٦ ** |
| | المالي | ٠,٥٨ ** |
| الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي | الإداري | ٠,٦٠ ** |
| | العلمي | ٠,٧٢ ** |
| | المالي | ٠,٦٦ ** |

يتضح من الجدول أن معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول تراوحت بين (٠,٥٨ – ٠,٧٦) وجميع معاملات ارتباط الأبعاد مرتفعة، أما معاملات ارتباط المحور الثاني تراوحت بين (٠,٦٠ – ٠,٧٢) وجميع معاملات ارتباط الأبعاد مرتفعة، ويدلُّ ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة.

## ثبات أداة الدراسة:

تمَّ استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ وبطريقة التجزئة النصفية، وقد بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ (٠,٨٨٤) وبلغ بطريقة التجزئة النصفية (٠,٨٩٢)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تم حساب معاملات الثبات لكل محور من محاور أداة الدراسة، ويوضحها الجدول التالي.

جدول (١٢)

معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

| محاور أداة الدراسة | الأبعاد | الفا كرونباخ | التجزئة النصفية |
|---|---|---|---|
| درجة أهمية ودرجة ممارسة الاستقلال الذاتي | العلمي | ٠,٨٢٩ | ٠,٨٦٥ |
| | الإداري | ٠,٨٦٣ | ٠,٨٨١ |
| | المالي | ٠,٨٨٠ | ٠,٩١٣ |
| | الثبات الكلي | ٠,٨٥٦ | ٠,٨٩٤ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي | العلمي | ٠,٨٦١ | ٠,٨٧٦ |
| | الإداري | ٠,٨٨٠ | ٠,٨٩٥ |
| | المالي | ٠,٩٠٨ | ٠,٩٢٠ |
| | الثبات الكلي | ٠,٨٧٩ | ٠,٩٠٢ |
| الثبات الكلي لأداة الدراسة | | ٠,٨٨٤ | ٠,٨٩٢ |

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ثبات محور درجة أهمية ودرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي بطريقة الفا كرونباخ (٠,٨٥٦) وبلغ بطريقة التجزئة النصفية (٠,٨٩٤)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، أما معامل ثبات محور الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية بلغ بطريقة الفا كرونباخ (٠,٨٧٩) وبلغ بطريقة التجزئة النصفية (٠,٩٠٢) وجميعها معاملات ثبات مرتفعة، وتعد جميع معاملات ثبات محاور أداة الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وتجدر الإشارة أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن (٠,٧٠) (عودة، ٢٠٠٢م: ٣٦٧).

**الصورة النهائية لأداة الدراسة:**

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له، حيث اشتملت أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء رئيسة تمثلت في:

١. **الجزء الأول:** وتضمن البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجامعة، النوع، عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، طبيعة العمل).

٢. **الجزء الثاني:** وتضمن فقرات الاستبانة التي استخدمت للتعرف على درجة أهمية ودرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية، وتضمنت ثلاثة أبعاد، هي: (العلمي والإداري والمالي)، وتكونت في صورتها النهائية من (٢٤) فقرة، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

٣. **الجزء الثالث:** وتضمن فقرات الاستبانة التي استخدمت للتعرف على الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتضمنت ثلاثة أبعاد، هي: (الإداري والعلمي والمالي)، وتكونت في صورتها النهائية من (٢٣) فقرة، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (أوافق بدرجة عالية جداً، أوافق بدرجة عالية، أوافق بدرجة متوسطة، لا أوافق بدرجة عالية، لا أوافق بدرجة عالية جداً)، والجدول التالي يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة في صورتها النهائية.

**جدول (١٣)**

**الصورة النهائية لأداة الدراسة**

| محاور أداة الدراسة | الأبعاد | عدد الفقرات |
|---|---|---|
| درجة أهمية ودرجة الاستقلال الذاتي | الإداري | ١٠ |
| | العلمي | ٧ |
| | المالي | ٧ |
| الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي | الإداري | ١٤ |
| | العلمي | ٤ |
| | المالي | ٥ |
| إجمالي الفقرات في الصورة النهائية | | ٤٧ |

تم بعد ذلك عرض أداة الدراسة في صورتها النهائية على سعادة المشرف، حيث أبدى موافقته مشكوراً على مضمونها وأذن للباحثة بتطبيقها، وبهذا اكتسبت أداة الدراسة مصداقيتها، وأصبحت صالحة للتطبيق.

تمَّ طباعة أداة الدراسة ورقياً، وإخراجها بصورة تلائم مستوى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مرفقة بتعليمات وأمثلة توضيحية حول كيفية السيّر في الاستجابة، ملحق رقم (٢).

**إجراءات تطبيق أداة الدراسة:**

بعد أن وضِعَت أداة الدراسة في صورتها النّهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، أستاذنت الباحثة سعادة المشرف على الرسالة لتطبيق أداة الدراسة، وتم أخذ توجيه خطاب من الدراسات العليا بجامعة أم القرى لتسهيل مهمة الباحثة، وبدأت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، حيث قامت الباحثة بإعداد جدول زمني لعملية التطبيق، حيث تم تخصيص ستة أسابيع للتطبيق، وحدث ذلك خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٦/٣٥هـ ملحق رقم (٣).

**أ. تطبيق أداة الدراسة:**

قامت الباحثة باتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

١. قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة إلكترونياً، وتم الحصول على البريد الالكتروني لجميع القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في عينة الدراسة (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك خالد).

٢. تم ارسال رابط الاستبانة عبر البريد الالكتروني لجميع القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية عينة الدراسة.

٣. من خلال تعليمات أداة الدراسة تم توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوَّة منها، كما طمأنت القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بأنَّ البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما أوضحت لهم طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المضمنة في أداة الدراسة.

**ب. تحديد المحك أو درجة القطع:**

يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وهي على النحو التالي:

**جدول (١٤)**

**يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة**

| م | المتوسط | التقدير |
|---|---|---|
| ١ | (٥ – ٤,٢٠) | درجة عالية جداً |
| ٢ | (٤,١٩– ٣,٤٠) | درجة عالية |
| ٣ | (٣,٣٩– ٢,٦٠) | درجة متوسطة |
| ٤ | (٢,٥٩– ١,٨٠) | درجة منخفضة |
| ٥ | (١,٧٩ – ١) | درجة منخفضة جداً |

واعتبرت الباحثة أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو البعد أو الدرجة الكلية.

**ج. طريقة تفريغ الاستجابات في أداة الدراسة:**

تمَّ تفريغ الاستجابات وفق معايير الفقرات المُعتمَدَة والمحكمة. وقد اتَّبعت الباحثة الإجراءات التّالية في عملية التفريغ:

١. قامت الباحثة بتصنيف الاستبانات حسب متغيّر الدراسة الرئيس وهو الجامعة (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك خالد).

٢. تمَّ تفريغ البيانات المُتحصِّلة على أداة الدراسة، والمُتعلّقة بكل استجابة من استجابات أفراد عينة الدراسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

٣. تمَّتْ عملية التّفريغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة، حيث أعطي لكل فقرة ما يناسبها من التدرج، حيث أعطي للاستجابة في وفق التدرج الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) درجة تقابلها (٥، ٤، ٣، ٢، ١).

٤. تمَّ إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## تجانس التباين لمتغيرات الدراسة:

جدول (١٥)

اختبار تجانس التباين لمتغيرات الدراسة

| المتغير | اختبار ليفين (Levene Statistic) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| الجامعة | ٠,٩٢٤ | ٠,٥٢٣ |
| النوع | ١,٣١٢ | ٠,١٤٢ |
| عدد سنوات الخبرة | ١,٠٣٦ | ٠,٢٥٩ |
| طبيعة العمل | ١,٥١٥ | ٠,٠٩٨ |

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أنه يوجد اعتدالية في توزيع متغير الجامعة ومتغير طبيعة العمل ومتغير عدد سنوات الخبرة، حيث أظهرت النتيجة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في توزيع عدد فئات كل متغير من المتغيرات، وبهذا يتحقق شرط تجانس التباين، وهذا يجيز استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لهذا المتغير.
- أنه يوجد اعتدالية في توزيع متغير النوع، حيث أظهرت النتيجة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في توزيع عدد فئات كل متغير من المتغيرات، وبهذا يتحقق شرط تجانس التباين، وهذا يجيز استخدام اختبار ت (T-Test) لهذا المتغير.

## رابعاً: المعالجات الإحصائية:

**قامت الباحثة باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمثلت فيما يلي:**

**أ. الإحصاء الوصفي:** وتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في

الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وأيضاً للتعرف على درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وكذلك للتعرف على الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

**ب. الإحصاء التحليلي:** وتمثل في استخدام اختبار ت (T-test) لمعرفة دلالّة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية ودرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية، وكذلك الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وفقاً لمتغير النوع، كما تم استخدام تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة دلالّة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية ودرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية، وكذلك الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وفقاً لمتغيرات الجامعة وطبيعة العمل وعدد سنوات الخبرة الأكاديمية.

# الفصل الرابع

# نتـــائج الدراســـة

# وتفسيرها ومناقشتها

- أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة.
- ثانياً: التحقق من فرضيات الدراسة.

# الفصل الرابع

# نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

**تمهيد:**

بعد أن عرضت الباحثة في الفصل السابق لإجراءات الدراسة من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة من حيث بنائها وتقنينها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد المعالجات الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات عينة الدراسة.

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة المتعلقة واقع الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

## أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

### ١ـ إجابة السؤال الأول وتفسيره ومناقشته:

**ينص السؤال الأول على: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

- **البعد الإداري:**

جدول (١٦)

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**

| الترتيب | العبارة في المقياس | ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٢ | يمثل مجلس الجامعة السلطة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات | ٣,٠٧ | ١,٤٥٢ | متوسطة |
| ٢ | ٨ | يحق للجامعة وضع الخطط بما يتلاءم مع الأهداف . | ٢,٧٤ | ١,٥٢٨ | متوسطة |
| ٣ | ٥ | تتمتع كل جامعة سعودية بشخصية مستقلة نسبياً عن غيرها. | ٢,٧١ | ١,٣٧١ | متوسطة |
| ٤ | ٩ | توضع الهياكل التنظيمية بدون تدخلات خارجية. | ٢,٦٥ | ١,٣١٧ | متوسطة |
| ٥ | ٣ | يضمن نظام الجامعات السعودية الاستقلال لها. | ٢,٥٤ | ١,٢٢٤ | منخفضة |
| ٦ | ١٠ | تضع كل جامعة السياسات المستقلة لها. | ٢,٣٨ | ١,٣٢٥ | منخفضة |
| ٧ | ٤ | تتم مراجعة نظام الجامعات السعودية بصفه دورية. | ٢,٣٣ | ١,٠٤٣ | منخفضة |
| ٨ | ٧ | يحق للجامعة تعيين منسوبيها . | ٢,٢٣ | ١,١٥١ | منخفضة |
| ٩ | ٦ | يتاح لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية انتخاب رؤسائهم. | ١,٨١ | ١,١٩٤ | منخفضة |
| ١٠ | ١ | يتم اختيار القيادات الجامعية بالانتخاب. | ١,٦٢ | ١,٢٧٦ | منخفضة جداً |
| | | المتوسط العام | ٢,٤١ | ١,٢٨٨ | منخفضة |

يتبين من الجدول السابق أن عبارات درجة ممارسة البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٣,٠٧ – ١,٦٢) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٢,٤١) وانحراف معياري (١,٢٨٨)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة منخفضة، حيث تفاوتت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات البعد حيث جاءت العبارات ما بين درجة متوسطة ومنخفضة ومنخفضة جداً.

**وكانت هناك أربع عبارات لدرجة ممارسة البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية تبعاً لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة، وهي على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٣,٠٧) والتي تنص على: "يمثل مجلس الجامعة السلطة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٨)، بمتوسط بلغ (٢,٧٤) التي تنص على "يحق للجامعة وضع الخطط بما يتلاءم مع الأهداف"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٥)، بمتوسط بلغ (٢,٧١) التي تنص على "تتمتع كل جامعة سعودية بشخصية مستقلة نسبياً عن غيرها"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٩)، بمتوسط بلغ (٢,٦٥) التي تنص على "توضع الهياكل التنظيمية بدون تدخلات خارجية".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب الجامعات يتكون فيها مجلس الجامعة وهو المسئول عن إصدار القرارات، وكل جامعة تقوم بوضع خطتها السنوية والاستراتيجية وتحدد أهدافها، فهي مستقلة نسبياً لأنها تسير أعمالها بنفسها، ولكن تبقى بعض قراراتها بحاجة لاعتماد وزارة التعليم، أو أنها بحاجة لبعض الموافقات، ولكن هذا الحد لا يصل إلى متطلبات الاستقلال الإداري للجامعات.

**بينما كانت هناك ست عبارات لدرجة ممارسة البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية تبعاً لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بدرجة منخفضة ومنخفضة جداً، وهي على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الخامسة العبارة (٣)، بمتوسط بلغ (٢,٥٤) التي تنص على "يضمن نظام الجامعات السعودية الاستقلال لها"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (١٠)، بمتوسط بلغ (٢,٣٨) التي تنص على "تضع كل جامعة السياسات المستقلة لها"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٢,٣٣) التي تنص على "تتم مراجعة نظام الجامعات السعودية بصفه دورية"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (٧)، بمتوسط بلغ

(٢,٢٣) التي تنص على "يحق للجامعة تعيين منسوبيها"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (١,٨١) التي تنص على "يتاح لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية انتخاب رؤسائهم"، واحتلت المرتبة العاشرة العبارة (١)، بمتوسط بلغ (١,٦٢) التي تنص على "يتم اختيار القيادات الجامعية بالانتخاب".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب الجامعات السعودية لا يوجد فيها لغاية الآن ما يدعم الاستقلال الإداري في شئونها، كما أن بعض القرارات الإدارية الجامعية لا تتم متابعتها أو قد لا يحدث تغيير كبير في سياسة الجامعة وتبقي على أعمالها كل سنة لأنه لا يوجد ما يدعم اختيار وتعيين المنسوبين بطرق جديدة تحقق التنافس داخل الجامعة، ولهذا لم تصل إلى المستوى المطلوب للاستقلال الذاتي إدارياً.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من السعودي (٢٠١٤م)؛ وفيدريتش (Federici, 2013)؛ والقرني (١٤٣٠هـ)؛ ورانيري (Ranieri, 2009)؛ والداوود (٢٠٠٨م)؛ ورزق (٢٠٠٦م)؛ وعبد الناصر (٢٠٠٤م)؛ وعبد الشافي (٢٠٠٢م)؛ وصقر (٢٠٠٥ م)؛ وعباس (١٩٩٨م)؛ ورزق (١٩٩٤م)؛ وحنفي (١٩٩١م) التي أشارت إلى انخفاض مستوى الاستقلال الإداري في الجامعات.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من أبو حيمد (٢٠٠٧م)؛ واندروز وآخرون (Enders, et al, 2013)؛ ودونغ وبينغ (Dong & Ping, 2013)؛ وليو وآخرون (Liu, et al, 2011) التي أشارت إلى أن مستوى الاستقلال الإداري في الجامعات جاء بدرجة متوسطة.

كما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة نوكالا واجنيتا (Nokkala & Agneta, 2014)؛ وبوزيمان وآخرون (Bozeman, et al, 2013)؛ والشبول والزيود (٢٠٠٩م)؛ وسلمان وأبو حشيش (٢٠٠٨م)؛ وأرمبروستر (Armbruster, 2008)؛ وبيرنين (Piironen, 2013)؛ وبيشونغ وآخرون (Baschung, et al, 2011)؛ ووانغ (Wang, 2010) التي أشارت إلى أن مستوى الاستقلال الإداري في الجامعات جاء بدرجة مرتفعة.

- **البعد العلمي:**

**جدول (١٧)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**

| الترتيب | العبارة في المقياس | ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ١٢ | يختار عضو هيئة التدريس المقررات التي تناسب التخصص الذي ينتمي اليه. | ٣,٢٤ | ٠,٩٦٦ | متوسطة |
| ٢ | ١٦ | يشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير البرامج الأكاديمية. | ٣,١٨ | ١,٦٣٢ | متوسطة |
| ٣ | ١٤ | يتمتع عضو هيئة التدريس بحرية نشر نتائج أبحاثه بسهولة. | ٣,٠٤ | ١,١٠٠ | متوسطة |
| ٤ | ١٣ | يحق لعضو هيئة التدريس إجراء الأبحاث التي تناسب مجال تخصصه. | ٢,٩٧ | ١,٣٢٥ | متوسطة |
| ٥ | ١١ | يقوم عضو هيئة التدريس تدريس باقتراح المفردات التي يراها تناسب المادة التي يقوم بتدريسها. | ٢,٧٨ | ١,٥٦٢ | متوسطة |
| ٦ | ١٥ | يتاح لعضو هيئة التدريس المشاركة في خدمة المجتمع. | ٢,٤٧ | ١,٢٨٢ | منخفضة |
| ٧ | ١٧ | يشارك عضو هيئة التدريس في وضع الأنظمة واللوائح الجامعية . | ٢,٢٠ | ٠,٩٢٧ | منخفضة |
| | | المتوسط العام | ٢,٨٤ | ١,٢٥٦ | متوسطة |

يتبين من الجدول السابق أن عبارات درجة ممارسة البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٣,٢٤ – ٢,٢٠) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٢,٨٤) وانحراف معياري (١,٢٥٦)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة، حيث تفاوتت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات البعد حيث جاءت العبارات ما بين درجة متوسطة ومنخفضة.

**وكانت هناك خمس عبارات لدرجة ممارسة البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية تبعاً لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة، وهي على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (١٢)، بمتوسط بلغ (٣,٢٤) والتي تنص على: "يختار عضو هيئة التدريس المقررات التي تناسب التخصص الذي ينتمي إليه"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (١٦)، بمتوسط بلغ (٣,١٨) التي تنص على "يشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير البرامج الأكاديمية"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (١٤)، بمتوسط بلغ (٣,٠٤) التي تنص على "يتمتع عضو هيئة التدريس بحرية نشر نتائج أبحاثه بسهولة"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (١٣)، بمتوسط بلغ (٢,٩٧) التي تنص على "يحق لعضو هيئة التدريس إجراء الأبحاث التي تناسب مجال تخصصه"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (١١)، بمتوسط بلغ (٢,٧٨) التي تنص على "يقوم عضو هيئة التدريس تدريس باقتراح المفردات التي يراها تناسب المادة التي يقوم بتدريسها".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب الجامعات تعطي أعضاء هيئة التدريس الحرية في إجراء الأبحاث ونشرها، وتدريس المقررات وفق التخصص، بالإضافة إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بعض القرارات من خلال اجتماعات الأقسام، ولكن هذا لا يتناسب مع متطلبات الاستقلال العلمي للجامعات لأن أعضاء هيئة التدريس لا يتمتعون بالحرية الكاملة بل يبقون مقيدين بأقسامهم الأكاديمية التي يعملون فيها.

**بينما كانت هناك عبارتين لدرجة ممارسة البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية تبعاً لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بدرجة منخفضة، وهي على النحو التالي:**

احتلت المرتبة السادسة العبارة (١٥)، بمتوسط بلغ (٢,٤٧) التي تنص على "يتاح لعضو هيئة التدريس المشاركة في خدمة المجتمع"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة

(١٧)، بمتوسط بلغ (٢,٢٠) التي تنص على "يشارك عضو هيئة التدريس في وضع الأنظمة واللوائح الجامعية".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن حدود مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المشاركة المجتمعية ما زال في حدود ضيقة جداً ولا تسمح الجامعة لعضو هيئة التدريس بخدمة المجتمع إلا من خلال قرارات وموافقات رسمية وهذا فيه تعقيد للإجراءات، كما أنه لا توجد صلاحيات لأعضاء هيئة التدريس في المشاركة في وضع الأنظمة واللوائح أو أخذ رأيهم في بعض المشكلات، لأن هناك حدود للسلطة مسموح بها، وبالتالي فإن مشاركته تكاد تكون قليلة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الدوسري (٢٠١٣م)؛ وأبو حيمد (٢٠٠٧م)؛ واندروز وآخرون (Enders, et al, 2013)؛ ودونغ وبينغ (Dong & Ping, 2013)؛ وهونيج، وريني (Honig & Rainey, 2012)؛ وليو وآخرون (Liu, et al, 2011) التي أشارت إلى أن مستوى الاستقلال االعلمي في الجامعات جاء بدرجة متوسطة.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من السعودي (٢٠١٤م)؛ والقرني (١٤٣٠هـ)؛ ورانيري (Ranieri, 2009)؛ والداوود (٢٠٠٨م)؛ ورزق (٢٠٠٦م)؛ وعبد الشافي (٢٠٠٢م)؛ وصقر (٢٠٠٥ م)؛ وعباس (١٩٩٨م)؛ ورزق (١٩٩٤م) التي أشارت إلى انخفاض مستوى الاستقلال العلمي في الجامعات.

كما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة نوكالا واجنيتا (Nokkala & Agneta, 2014)؛ والشبول والزيود (٢٠٠٩م)؛ وسلمان وأبو حشيش (٢٠٠٨م)؛ وبيرنين (Piironen, 2013)؛ وبيشونغ وآخرون (Baschung, et al, 2011)؛ ووانغ (Wang, 2010) التي أشارت إلى أن مستوى الاستقلال العلمي في الجامعات جاء بدرجة مرتفعة.

- **البعد المالي:**

جدول (١٨)

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**

| الترتيب | العبارة في المقياس | ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٢٢ | تقوم الجامعة بوضع ميزانيتها الخاصة. | ٢,٩١ | ١,٠٩٢ | متوسطة |
| ٢ | ٢٤ | تحدد الجامعة مكافآت منسوبيها. | ٢,٥٦ | ١,٢٩٠ | منخفضة |
| ٣ | ٢٠ | تتبنى الجامعة مفهوم الجامعة المنتجة. | ٢,٥٠ | ١,١٦٤ | منخفضة |
| ٤ | ٢٣ | توجد موارد مالية كافية لتسيير العمل. | ٢,٤٨ | ١,١٠٢ | منخفضة |
| ٥ | ١٨ | توجد مرونة كافية في القواعد المالية لتسيير العمل. | ٢,٤٤ | ١,٠٦٨ | منخفضة |
| ٦ | ٢١ | يمكن المناقلة بين بنود الميزانية بما يخدم مصلحة العمل. | ٢,٤٠ | ١,٠٥١ | منخفضة |
| ٧ | ١٩ | يمكن تدبير موارد دخل إضافية تخدم مجال العمل. | ٢,٢٦ | ١,١٠٧ | منخفضة |
| | | المتوسط العام | ٢,٥١ | ١,١٢٥ | منخفضة |

يتبين من الجدول السابق أن عبارات درجة ممارسة البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٩١ – ٢,٢٦) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٢,٥١) وانحراف معياري (١,١٢٥)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة منخفضة، حيث تفاوتت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات البعد حيث جاءت العبارات ما بين درجة متوسطة ومنخفضة.

**وكانت هناك عبارة واحدة بدرجة متوسطة لدرجة ممارسة البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية تبعاً لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بينما بقية العبارات بدرجة منخفضة، وهي على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٢٢)، بمتوسط بلغ (٢,٩١) والتي تنص على: "تقوم الجامعة بوضع ميزانيتها الخاصة"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٢٤)، بمتوسط

بلغ (٢,٥٦) التي تنص على "تحدد الجامعة مكافآت منسوبيها"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٢٠)، بمتوسط بلغ (٢,٥٠) التي تنص على "تتبنى الجامعة مفهوم الجامعة المنتجة"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٢٣)، بمتوسط بلغ (٢,٤٨) التي تنص على "توجد موارد مالية كافية لتسيير العمل"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (١٨)، بمتوسط بلغ (٢,٤٤) التي تنص على "توجد مرونة كافية في القواعد المالية لتسيير العمل"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (٢١)، بمتوسط بلغ (٢,٤٠) التي تنص على "يمكن المناقلة بين بنود الميزانية بما يخدم مصلحة العمل"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (١٩)، بمتوسط بلغ (٢,٢٦) التي تنص على "يمكن تدبير موارد دخل إضافية تخدم مجال العمل".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أنه لا زالت الجامعات تعتمد على التمويل الحكومي في أعمالها، ولا يمكنها الاستغناء عنه، كما لا يمكنها أن تسير الجوانب المالية كما تريد لأنها محكومة ببنود وجوانب لصرف المبالغ المالية ولا يمكنها مناقلة بنود الميزانية، حيث تشرف وزارة التعليم على جميع الجوانب المالية وبالتالي فإن أي خلل في الميزانية يتم مساءلة الجامعة عنه، ولذلك فإن مستوى ممارسة الاستقلال الذاتي المالي ما زال في مستوى منخفض، ولا تستطيع الجامعات تحقيق الاستقلال المالي لأنه أيضاً مرتبط بالجوانب الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من السعودي (٢٠١٤م)؛ ونوكالا واجنيتا (Nokkala & Agneta, 2014)؛ وفيدريتش (Federici, 2013)؛ وبونفيل وآخرون (Bonneville, et al, 2013)؛ والقرني (١٤٣٠هـ)؛ وسنبلو (٢٠١٠م)؛ ورانيري (Ranieri, 2009)؛ والداوود (٢٠٠٨م)؛ ورزق (٢٠٠٦م)؛ وعبد الناصر (٢٠٠٤م)؛ وعبد الشافي (٢٠٠٢م)؛ وصقر (٢٠٠٥ م)؛ وعباس (١٩٩٨م)؛ ورزق (١٩٩٤م)؛ وحنفي (١٩٩١م) التي أشارت إلى انخفاض مستوى الاستقلال المالي في الجامعات.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من أبو حيمد (٢٠٠٧م)؛ واندروز وآخرون (Enders, et al, 2013)؛ ودونغ وبينغ ( Dong & Ping, 2013)؛ وليو وآخرون (Liu, et al, 2011) التي أشارت إلى أن مستوى الاستقلال المالي في الجامعات جاء بدرجة متوسطة.

كما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة نوكالا واجنيتا (Nokkala & Agneta, 2014)؛ وبوزيمان وآخرون (Bozeman, et al, 2013)؛ والشبول والزيود (٢٠٠٩م)؛ وسلمان وأبو حشيش (٢٠٠٨م)؛ وأرمبروستر (Armbruster, 2008)؛ وبيرنين (Piironen, 2013)؛ وبيشونغ وآخرون (Baschung, et al, 2011)؛ ووانغ (Wang, 2010) التي أشارت إلى أن مستوى الاستقلال المالي في الجامعات جاء بدرجة مرتفعة.

وبعد أن عرضت الباحثة للمتوسطات الحسابية لجميع عبارات درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، تم حساب المتوسطات الإجمالية لجميع الأبعاد، والجدول (١٩) يوضح ذلك

**جدول (١٩)**

**المتوسّطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة**

| الأبعاد | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|
| البعد الثاني | العلمي | ٢,٨٤ | ١,٢٥٦ | متوسطة |
| البعد الثالث | المالي | ٢,٥١ | ١,١٢٥ | منخفضة |
| البعد الأول | الإداري | ٢,٤١ | ١,٢٨٨ | منخفضة |
| المتوسط الإجمالي | | ٢,٥٨ | ١,٢٢٣ | منخفضة |

يتبين من الجدول السابق أن المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد

مجتمع الدراسة كانت بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي (٢,٥٨)، ويلاحظ أن ترتيب أبعاد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي كان على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى البعد العلمي بمتوسط بلغ (٢,٨٤) وبدرجة متوسطة، يليه البعد المالي بمتوسط بلغ (٢,٥١) وبدرجة منخفضة، يليه البعد الإداري بمتوسط بلغ (٢,٤١) وبدرجة منخفضة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من السعودي (٢٠١٤م)؛ وفيدريتش (Federici, 2013)؛ والقرني (١٤٣٠هـ)؛ ورانيري (Ranieri, 2009)؛ والداوود (٢٠٠٨م)؛ ورزق (٢٠٠٦م)؛ وعبد الناصر (٢٠٠٤م)؛ وعبد الشافي (٢٠٠٢م)؛ وصقر (٢٠٠٥ م)؛ وعباس (١٩٩٨م)؛ ورزق (١٩٩٤م)؛ وحنفي (١٩٩١م) التي أشارت إلى انخفاض مستوى الاستقلال الذاتي في الجامعات.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من أبو حيمد (٢٠٠٧م)؛ واندروز وآخرون (Enders, et al, 2013)؛ ودونغ وبينغ (Dong & Ping, 2013)؛ وليو وآخرون (Liu, et al, 2011) التي أشارت إلى أن مستوى الاستقلال الذاتي في الجامعات جاء بدرجة متوسطة.

كما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة نوكالا واجنيتا (Nokkala & Agneta, 2014)؛ وبوزيمان وآخرون (Bozeman, et al, 2013)؛ والشبول والزيود (٢٠٠٩م)؛ وسلمان وأبو حشيش (٢٠٠٨م)؛ وأرمبروستر (Armbruster, 2008)؛ وبيرنين (Piironen, 2013)؛ وبيشونغ وآخرون (Baschung, et al, 2011)؛ ووانغ (Wang, 2010) التي أشارت إلى أن مستوى الاستقلال الذاتي في الجامعات جاء بدرجة مرتفعة.

**٢ـ إجابة السؤال الثاني وتفسيره ومناقشته:**

**ينص السؤال الثاني على: ما درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

- **البعد الإداري:**

**جدول (٢٠)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**

| الترتيب | العبارة في المقياس | ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٨ | يحق للجامعة وضع الخطط بما يتلاءم مع الأهداف . | ٤,٣٧ | ٠,٨٧٧ | عالية جداً |
| ٢ | ١٠ | تضع كل جامعة السياسات المستقلة لها. | ٤,٣٠ | ١,٠٤٥ | عالية جداً |
| ٣ | ٥ | تتمتع كل جامعة سعودية بشخصية مستقلة نسبياً عن غيرها. | ٤,٢٩ | ١,٠٤٧ | عالية جداً |
| ٤ | ٧ | يحق للجامعة تعيين منسوبيها . | ٤,٢٤ | ٠,٩٢٥ | عالية جداً |
| ٥ | ٢ | يمثل مجلس الجامعة السلطة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات | ٤,٢٣ | ١,٠٩٨ | عالية جداً |
| ٦ | ٣ | يضمن نظام الجامعات السعودية الاستقلال لها. | ٤,١٨ | ٠,٩٧٥ | عالية |
| ٧ | ٩ | توضع الهياكل التنظيمية بدون تدخلات خارجية. | ٤,١٥ | ٠,١٥٠ | عالية |
| ٨ | ٤ | تتم مراجعة نظام الجامعات السعودية بصفه دورية. | ٤,٠٤ | ١,٠٥٧ | عالية |
| ٩ | ١ | يتم اختيار القيادات الجامعية بالانتخاب. | ٣,٧٢ | ١,٤٩٧ | عالية |
| ١٠ | ٦ | يتاح لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية انتخاب رؤسائهم. | ٣,٧٠ | ١,٤٢٩ | عالية |
| | | المتوسط العام | ٤,١٢ | ١,٠١٠ | عالية |

يتبين من الجدول السابق أن عبارات درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٣٧ – ٣,٧٠) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,١٢) وانحراف معياري (١,٠١٠)، ووفقاً للمحك فإن درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة عالية، حيث ارتفعت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات البعد حيث جاءت العبارات بدرجة عالية جداً وعالية.

**وكانت جميع عبارات درجة إدراك أهمية البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي تبعاً لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بدرجة عالية جداً وعالية، وهي على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٨)، بمتوسط بلغ (٤,٣٧) والتي تنص على: "يحق للجامعة وضع الخطط بما يتلاءم مع الأهداف"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (١٠)، بمتوسط بلغ (٤,٣٠) التي تنص على "تضع كل جامعة السياسات المستقلة لها"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٥)، بمتوسط بلغ (٤,٢٩) التي تنص على "تتمتع كل جامعة سعودية بشخصية مستقلة نسبياً عن غيرها"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٧)، بمتوسط بلغ (٤,٢٤) التي تنص على "يحق للجامعة تعيين منسوبيها"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٤,٢٣) التي تنص على "يمثل مجلس الجامعة السلطة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (٣)، بمتوسط بلغ (٤,١٨) التي تنص على "يضمن نظام الجامعات السعودية الاستقلال لها"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (٩)، بمتوسط بلغ (٤,١٥) التي تنص على "توضع الهياكل التنظيمية بدون تدخلات خارجية"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٤,٠٤) التي تنص على "تتم مراجعة نظام الجامعات السعودية بصفه دورية"، واحتلت

المرتبة التاسعة العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٣,٧٢) التي تنص على "يتم اختيار القيادات الجامعية بالانتخاب"، واحتلت المرتبة العاشرة العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٣,٧٠) التي تنص على "يتاح لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية انتخاب رؤسائهم".

وربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأهمية تحقيق الاستقلال الإداري في الجامعات من خلال وضع الخطط والبرامج والأهداف الخاصة بالجامعة، وتسيير أمورها بالطريقة التي تراها القيادات مناسبة ضمن مبادئ الاستقلال الذاتي للجامعات، بالإضافة إلى ضرورة تمتع القيادة الجامعية بحرية تصميم الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتوافق مع احتياجات الجامعة وتحقيقها لرسالتها، وكذلك حرية اختيار القيادات الجامعية أو إيجاد الآليات المناسبة للتعيين والاختيار كالانتخاب مثلاً، ولهذا ترى القيادات الأكاديمية بأهمية تحقيق جميع الجوانب الإدارية المتعلقة بالاستقلال الذاتي في الجامعات فارتفعت استجاباتهم على هذا المحور.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من السعودي (٢٠١٤م)؛ ونوكالا واجنيتا (Nokkala & Agneta, 2014)؛ وفيدريتش (Federici, 2013)؛ واندروز وآخرون (Enders, et al, 2013)؛ ودونغ وبينغ (Dong & Ping, 2013)؛ وليو وآخرون (Liu, et al, 2011)؛ والقرني (١٤٣٠هـ)؛ ورانيري (Ranieri, 2009)؛ والشبول والزيود (٢٠٠٩م)؛ وسلمان وأبو حشيش (٢٠٠٨م)؛ والداوود (٢٠٠٨م)؛ وأبو حيمد (٢٠٠٧م)؛ ورزق (٢٠٠٦م)؛ وعبد الناصر (٢٠٠٤م)؛ وعبد الشافي (٢٠٠٢م)؛ وصقر (٢٠٠٥ م)؛ وعباس (١٩٩٨م)؛ ورزق (١٩٩٤م)؛ وحنفي (١٩٩١م) التي أشارت إلى أهمية الاستقلال الإداري في الجامعات.

- **البعد العلمي:**

**جدول (٢١)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك أهمية البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**

| الترتيب | العبارة في المقياس | ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ١٣ | يحق لعضو هيئة التدريس إجراء الأبحاث التي تناسب مجال تخصصه . | ٤,٥٠ | ٠,٨٠٣ | عالية جداً |
| ٢ | ١٤ | يتمتع عضو هيئة التدريس بحرية نشر نتائج أبحاثه بسهولة. | ٤,٤٦ | ٠,٨٦٠ | عالية جداً |
| ٣ | ١٥ | يتاح لعضو هيئة التدريس المشاركة في خدمة المجتمع. | ٤,٣٢ | ٠,٩٥٦ | عالية جداً |
| ٤ | ١٦ | يشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير البرامج الأكاديمية. | ٤,٣١ | ٠,٨٤١ | عالية جداً |
| ٥ | ١٢ | يختار عضو هيئة التدريس المقررات التي تناسب التخصص الذي ينتمي إليه. | ٤,٠٣ | ١,٠١٧ | عالية |
| ٦ | ١٧ | يشارك عضو هيئة التدريس في وضع الأنظمة واللوائح الجامعية | ٤,٠١ | ١,١٦٧ | عالية |
| ٧ | ١١ | يقوم عضو هيئة التدريس تدريس باقتراح المفردات التي يراها تناسب المادة التي يقوم بتدريسها. | ٣,٨٧ | ١,٢٤٤ | عالية |
| | | المتوسط العام | ٤,٢١ | ٠,٩٨٤ | عالية جداً |

يتبين من الجدول السابق أن عبارات درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٥٠ – ٣,٨٧) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٩٨٤)، ووفقاً للمحك فإن درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة عالية جداً، حيث ارتفعت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات البعد حيث جاءت العبارات بدرجة عالية جداً وعالية.

**وكانت جميع عبارات درجة إدراك أهمية البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية تبعاً لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بدرجة عالية جداً وعالية، وهي على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (١٣)، بمتوسط بلغ (٤,٥٠) والتي تنص على: "يحق لعضو هيئة التدريس إجراء الأبحاث التي تناسب مجال تخصصه"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (١٤)، بمتوسط بلغ (٤,٤٦) التي تنص على "يتمتع عضو هيئة التدريس بحرية نشر نتائج أبحاثه بسهولة"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (١٥)، بمتوسط بلغ (٤,٣٢) التي تنص على "يتاح لعضو هيئة التدريس المشاركة في خدمة المجتمع"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (١٦)، بمتوسط بلغ (٤,٣١) التي تنص على "يشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير البرامج الأكاديمية"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (١٢)، بمتوسط بلغ (٤,٠٣) التي تنص على "يختار عضو هيئة التدريس المقررات التي تناسب التخصص الذي ينتمي إليه"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (١٧)، بمتوسط بلغ (٤,٠١) التي تنص على "يشارك عضو هيئة التدريس في وضع الأنظمة واللوائح الجامعية"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (١١)، بمتوسط بلغ (٣,٨٧) التي تنص على "يقوم عضو هيئة التدريس تدريس باقتراح المفردات التي يراها تناسب المادة التي يقوم بتدريسها".

وربما يعود السبب في ذلك إلى وعي القيادات الأكاديمية بأهمية تطوير الجوانب العلمية في الأقسام والكليات الجامعية لأن تطويرها يصاحبه تطوير العملية التعليمية في الجامعية، وأهمية الاستقلال العلمي في الجامعات تنبع من أهمية الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس من حيث الصلاحيات الممنوحة لهم وتوفير الإمكانات اللازمة لهم لتطوير العملية التعليمية في الجامعة من حيث تطوير وتشجيع البحث العلمي في مختلف التخصصات، بالإضافة إلى منح عضو هيئة التدريس الجامعي دوراً في الاشتراك في صنع القرارات وإبداء الاقتراحات المناسبة حول بعض الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة، حيث إن الاستقلال الذاتي للجامعات يجب أن يصاحبه تطوير دوري للعملية

التعليمية والمكلف بها عضو هيئة التدريس الذي لا بد أن يكون له دور فعال ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة المستقلة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من السعودي (٢٠١٤م)؛ والدوسري (٢٠١٣م)؛ واندروز وآخرون (Enders, et al, 2013)؛ ودونغ وبينغ (Dong & Ping, 2013)؛ وهونيج، وريني (Honig & Rainey, 2012)؛ وليو وآخرون (Liu, et al, 2011)؛ والقرني (١٤٣٠هـ)؛ ورانيري (Ranieri, 2009)؛ والداوود (٢٠٠٨م)؛ والشبول والزيود (٢٠٠٩م)؛ وسلمان وأبو حشيش (٢٠٠٨م)؛ وأبو حيمد (٢٠٠٧م)؛ ورزق (٢٠٠٦م)؛ وعبد الشافي (٢٠٠٢م)؛ التي أشارت إلى أهمية الاستقلال العلمي في الجامعات.

- **البعد المالي**:

**جدول (٢٢)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك أهمية البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**

| الترتيب | العبارة في المقياس | ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٢٢ | تقوم الجامعة بوضع ميزانيتها الخاصة. | ٤,٣٤ | ٠,٨٤٩ | عالية جداً |
| ٢ | ١٨ | توجد مرونة كافية في القواعد المالية لتسيير العمل. | ٤,٢٨ | ١,٠٩٣ | عالية جداً |
| ٣ | ٢١ | يمكن المناقلة بين بنود الميزانية بما يخدم مصلحة العمل. | ٤,٢٢ | ٠,٩٨٩ | عالية جداً |
| ٤ | ١٩ | يمكن تدبير موارد دخل إضافية تخدم مجال العمل. | ٤,٢٠ | ٠,٩٢٨ | عالية جداً |
| ٥ | ٢٠ | تتبنى الجامعة مفهوم الجامعة المنتجة. | ٤,١٧ | ١,٠٦٣ | عالية |
| ٦ | ٢٤ | تحدد الجامعة مكافآت منسوبيها. | ٤,١١ | ١,١١٥ | عالية |
| ٧ | ٢٣ | توجد موارد مالية كافية لتسيير العمل. | ٤,١٠ | ١,٠١١ | عالية |
| | | المتوسط العام | ٤,٢٠ | ١,٠٠٧ | عالية جداً |

يتبين من الجدول السابق أن عبارات درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٣٤ – ٤,١٠) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٢٠) وانحراف معياري (١,٠٠٧)، ووفقاً للمحك فإن درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة عالية جداً، حيث ارتفعت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات البعد حيث جاءت العبارات بدرجة عالية جداً وعالية.

**وكانت جميع عبارات درجة إدراك أهمية البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية تبعاً لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بدرجة عالية جداً وعالية، وهي على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٢٢)، بمتوسط بلغ (٤,٣٤) والتي تنص على: "تقوم الجامعة بوضع ميزانيتها الخاصة"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (١٨)، بمتوسط بلغ (٤,٢٨) التي تنص على "توجد مرونة كافية في القواعد المالية لتسيير العمل"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٢١)، بمتوسط بلغ (٤,٢٢) التي تنص على "يمكن المناقلة بين بنود الميزانية بما يخدم مصلحة العمل"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (١٩)، بمتوسط بلغ (٤,٢٠) التي تنص على "يمكن تدبير موارد دخل إضافية تخدم مجال العمل"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (٢٠)، بمتوسط بلغ (٤,١٧) التي تنص على "تتبنى الجامعة مفهوم الجامعة المنتجة"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (٢٤)، بمتوسط بلغ (٤,١١) التي تنص على "تحدد الجامعة مكافآت منسوبيها"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (٢٣)، بمتوسط بلغ (٤,١٠) التي تنص على "توجد موارد مالية كافية لتسيير العمل".

وربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بضرورة منح الجامعات الحرية الكاملة في تسيير أعمال المالية داخل الجامعة، وترك المرونة الكافية للجامعة في تحويل الموارد التي تحصل عليها في تسيير بعض الأعمال في الجامعة، خاصة وأن أغلب الجامعات إذا حققت الاستقلالية الذاتية فإنها ستنجح في البحث عن مصادر كثيرة لتعزيز مفهوم الجامعة المنتجة، فتكون الجامعة معتمدة في بعض المجالات على نفسها لأن لديها موارد دخل يمكن الاستفادة منها وتوظيفها بشكل سليم، وهذا يتيح للجامعات رفع مستوى الحوافز للعاملين لتحقيق الإنتاجية التي تريدها، ولهذا ارتفعت أهمية البعد المالي لتحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من السعودي (٢٠١٤م)؛ ونوكالا واجنيتا (Nokkala & Agneta, 2014)؛ وفيدريتش (Federici, 2013)؛ وبونفيل وآخرون (Bonneville, et al, 2013)؛ ونوكالا واجنيتا (Nokkala & Agneta, 2014)؛ وبوزيمان وآخرون (Bozeman, et al, 2013)؛ والشبول والزيود (٢٠٠٩م)؛ وسلمان وأبو حشيش (٢٠٠٨م)؛ وأرمبروستر (Armbruster, 2008)؛ وبيرنين (Piironen, 2013)؛ وبيشونغ وآخرون (Baschung, et al, 2011)؛ و وانغ (Wang, 2010)؛ والقرني (١٤٣٠هـ)؛ وسنبلو (٢٠١٠م)؛ ورانيري (Ranieri, 2009)؛ والداوود (٢٠٠٨م)؛ أبو حيمد (٢٠٠٧م)؛ ورزق (٢٠٠٦م)؛ وعبد الناصر (٢٠٠٤م)؛ وعبد الشافي (٢٠٠٢م)؛ وصقر (٢٠٠٥ م)؛ وعباس (١٩٩٨م)؛ ورزق (١٩٩٤م)؛ وحنفي (١٩٩١م) التي أشارت إلى أهمية الاستقلال المالي في الجامعات.

وبعد أن عرضت الباحثة للمتوسطات الحسابية لجميع عبارات درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، تم حساب المتوسطات الإجمالية لجميع الأبعاد، والجدول (٢٣) يوضح ذلك

**جدول (٢٣)**

**المتوسّطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية**

**لدرجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**

| الأبعاد | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|
| البعد الثاني | العلمي | ٤,٢١ | ٠,٩٨٤ | عالية جداً |
| البعد الثالث | المالي | ٤,٢٠ | ١,٠٠٧ | عالية جداً |
| البعد الأول | الإداري | ٤,١٢ | ١,٠١٠ | عالية |
| المتوسط الإجمالي | | ٤,١٨ | ١,٠٠٣ | عالية |

يتبين من الجدول السابق أن المستوى الإجمالي لدرجة إدراك أهمية لاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الإجمالي (٤,١٨)، ويلاحظ أن ترتيب أبعاد درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي كان على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى البعد العلمي بمتوسط بلغ (٤,٢١) وبدرجة عالية جداً، يليه البعد المالي بمتوسط بلغ (٤,٢٠) وبدرجة عالية جداً، يليه البعد الإداري بمتوسط بلغ (٤,١٢) وبدرجة عالية.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من السعودي (٢٠١٤م)؛ ونوكالا واجنيتا (Nokkala & Agneta, 2014)؛ وفيدريتش (Federici, 2013)؛ واندروز وآخرون (Enders, et al, 2013)؛ ودونغ وبينغ (Dong & Ping, 2013)؛ وليو وآخرون (Liu, et al, 2011)؛ والقرني (١٤٣٠هـ)؛ ورانيري (Ranieri, 2009)؛ والشبول والزيود (٢٠٠٩م)؛ وسلمان وأبو حشيش (٢٠٠٨م)؛ والداوود (٢٠٠٨م)؛ وأبو حيمد (٢٠٠٧م)؛ ورزق (٢٠٠٦م)؛ وعبد الناصر (٢٠٠٤م)؛ وعبد الشافي (٢٠٠٢م)؛ وصقر (٢٠٠٥ م)؛ وعباس (١٩٩٨م)؛ ورزق (١٩٩٤م)؛ وحنفي (١٩٩١م) التي أشارت إلى أهمية الاستقلال الذاتي للجامعات.

### ٣ـ إجابة السؤال الثالث وتفسيره ومناقشته:

**ينص السؤال الثالث على: ما الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

- **البعد الإداري:**

**جدول (٢٤)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**

| الترتيب | العبارة في المقياس | ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٢٥ | صعوبة إجراء تغيير شامل في الإدارة الجامعية | ٤,٢٨ | ٠,٩٥٨ | عالية جداً |
| ٢ | ٢٩ | تمركز السلطة في أيدي القيادات العليا في الجامعة | ٤,١٩ | ٠,٩٩١ | عالية |
| ٣ | ٢٨ | الاعتماد على أنظمة موحده من قبل الدولة | ٤,٠٢ | ٠,٩٧٤ | عالية |
| ٤ | ٢٧ | مقاومة التغيير من قبل القيادات الجامعية | ٣,٩٣ | ١,٠٥٩ | عالية |
| ٥ | ٢٦ | جمود اللوائح والقوانين المعمول بها | ٣,٩١ | ١,١٥٢ | عالية |
| ٦ | ٣٢ | بيروقراطية الهياكل الإدارية في الجامعة | ٣,٨٢ | ١,١٠٨ | عالية |
| ٧ | ٣١ | المركزية الشديدة في الإدارة | ٣,٨١ | ١,١٥٢ | عالية |
| ٨ | ٣٠ | الضغوط الاجتماعية على القيادات الجامعية (الوساطة والمحسوبية) | ٣,٧٥ | ١,١٩٠ | عالية |
| ٩ | ٣٧ | عدم وجود توصيف دقيق للمهام الوظيفية | ٣,٦٤ | ١,٢٧٢ | عالية |
| ١٠ | ٣٣ | وجود فجوة بين القيادات الإدارية ومنسوبي الجامعة | ٣,٦٠ | ١,١٥٩ | عالية |
| ١١ | ٣٨ | قلة محاولات التطوير والإصلاح الإداري | ٣,٥٤ | ١,٢٤٣ | عالية |
| ١٢ | ٣٤ | غياب وضوح الأهداف الإدارية لدى منسوبي الجامعة | ٣,٥٠ | ١,٣٠٠ | عالية |
| ١٣ | ٣٦ | غياب المبادأة لدى أعضاء المجتمع الجامعي | ٣,٤٢ | ١,٠٨٤ | عالية |
| ١٤ | ٣٥ | قلة برامج التدريب المقدمة للقيادات الإدارية في الجامعات | ٣,٢٨ | ١,٢٩٣ | متوسطة |
| | | المتوسط العام | ٣,٧٦ | ١,١٣٨ | عالية |

يتبين من الجدول السابق أن عبارات درجة الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٢٨ – ٣,٢٨) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٧٦) وانحراف معياري (١,١٣٨)، ووفقاً للمحك فإن درجة الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة عالية، حيث تفاوتت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات البعد حيث جاءت العبارات ما بين درجة عالية جداً وعالية ومتوسطة.

**وكانت جميع عبارات درجة صعوبات البعد الإداري التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي تبعاً لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بدرجة عالية جداً وعالية، باستثناء عبارة واحدة بدرجة متوسطة، وهي على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٢٥)، بمتوسط بلغ (٤,٢٨) والتي تنص على: "صعوبة إجراء تغيير شامل في الإدارة الجامعية"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٢٩)، بمتوسط بلغ (٤,١٩) التي تنص على "تمركز السلطة في أيدي القيادات العليا في الجامعة"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٢٨)، بمتوسط بلغ (٤,٠٢) التي تنص على "الاعتماد على أنظمة موحده من قبل الدولة"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٢٧)، بمتوسط بلغ (٣,٩٣) التي تنص على "مقاومة التغيير من قبل القيادات الجامعية"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (٢٦)، بمتوسط بلغ (٣,٩١) التي تنص على "جمود اللوائح والقوانين المعمول بها"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (٣٢)، بمتوسط بلغ (٣,٨٢) التي تنص على "بيروقراطية الهياكل الإدارية في الجامعة"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (٣١)، بمتوسط بلغ (٣,٨١) التي تنص على "المركزية الشديدة في الإدارة"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (٣٠)، بمتوسط بلغ (٣,٧٥) التي تنص على "الضغوط الاجتماعية على القيادات الجامعية (الوساطة والمحسوبية)"، واحتلت المرتبة

التاسعة العبارة (٣٧)، بمتوسط بلغ (٣,٦٤) التي تنص على "عدم وجود توصيف دقيق للمهام الوظيفية"، واحتلت المرتبة العاشرة العبارة (٣٣)، بمتوسط بلغ (٣,٦٠) التي تنص على "وجود فجوة بين القيادات الإدارية ومنسوبي الجامعة"، واحتلت المرتبة الحادية عشر العبارة (٣٨)، بمتوسط بلغ (٣,٥٤) التي تنص على "قلة محاولات التطوير والإصلاح الإداري"، واحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة (٣٤)، بمتوسط بلغ (٣,٥٠) التي تنص على "غياب وضوح الأهداف الإدارية لدى منسوبي الجامعة"، واحتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة (٣٦)، بمتوسط بلغ (٣,٤٢) التي تنص على "غياب المبادأة لدى أعضاء المجتمع الجامعي"، واحتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة (٣٥)، بمتوسط بلغ (٣,٢٨) التي تنص على "قلة برامج التدريب المقدمة للقيادات الإدارية في الجامعات".

وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود كثير من المعوقات الخارجية والداخلية في الجوانب الإدارية تعوق الاستقلال الذاتي للجامعات، حيث إن اعتماد الجامعات على أنظمة موحدة تصدر عن وزارة التعليم فإن هذا يعني أن لها مرجعية وهي غير مستقلة ذاتياً بل تتبع أنظمة الدولة وصعب الخروج عن اللوائح والقوانين الموجودة، وإن تحقيق الاستقلال الذاتي يتطلب تغيير الهيكل الإداري للجامعات، بالإضافة إلى المعوقات الإدارية الداخلية التي ترتبط بالعاملين ومقاومة التحول نحو فكرة الجامعة المستقلة، وقلة التطوير والإصلاح الإداري حيث إن كثيراً من الأنظمة المعمول بها حالياً لم تتغير من سنوات طويلة رغم ظهور اتجاهات حديثة نحو التطوير الإداري في الجامعات، ولا زالت أغلب الجامعات السعودية تتبع نظام المركزية في الإدارية والنظام البيروقراطي في القيادة، وبالتالي جميع هذه الأنظمة الإدارية لا بد من تغييرها لكي تصبح الجامعات قادرة إدارياً على التحول نحو الاستقلال الذاتي الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من السعودي (٢٠١٤م)؛ وفيدريتش (Federici, 2013)؛ والقرني (١٤٣٠هـ)؛ ورانيري ( Ranieri,

2009)؛ والداوود (٢٠٠٨م)؛ ورزق (٢٠٠٦م)؛ وعبد الناصر (٢٠٠٤م)؛ وعبد الشافي (٢٠٠٢م)؛ وصقر (٢٠٠٥ م)؛ وعباس (١٩٩٨م)؛ ورزق (١٩٩٤م)؛ وحنفي (١٩٩١م) التي أشارت إلى وجود معوقات كثيرة تتعلق بمستوى الاستقلال الإداري في الجامعات.

- **البعد العلمي**:

**جدول (٢٥)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**

| الترتيب | العبارة في المقياس | ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٣٩ | عدم وجود لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس | ٣,٦٩ | ١,١٨٠ | عالية |
| ٢ | ٤٠ | ضعف توافر المتطلبات الأساسية لإنجاز البحوث العلمية | ٣,٥٨ | ١,٢٢٩ | عالية |
| ٣ | ٤٢ | ضعف الإعداد الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس | ٣,٤٠ | ١,٣٢٣ | عالية |
| ٤ | ٤١ | صعوبة إجراءات المشاركة في المؤتمرات | ٣,٣٩ | ١,٣١٢ | متوسطة |
| | | المتوسط العام | ٣,٥٢ | ١,٢٦١ | عالية |

يتبين من الجدول السابق أن عبارات درجة الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٣,٦٩ – ٣,٣٩) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٥٢) وانحراف معياري (١,٢٦١)، ووفقاً للمحك فإن درجة الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة عالية، حيث تفاوتت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات البعد حيث جاءت العبارات ما بين درجة عالية ومتوسطة.

**وكانت جميع عبارات درجة الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي في البعد العلمي التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي تبعاً لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بدرجة عالية، باستثناء عبارة واحدة بدرجة متوسطة، وهي على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٣٩)، بمتوسط بلغ (٣,٦٩) والتي تنص على: "عدم وجود لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٤٠)، بمتوسط بلغ (٣,٥٨) التي تنص على "ضعف توافر المتطلبات الأساسية لإنجاز البحوث العلمية"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٤٢)، بمتوسط بلغ (٣,٤٠) التي تنص على "ضعف الإعداد الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٤١)، بمتوسط بلغ (٣,٣٩) التي تنص على "صعوبة إجراءات المشاركة في المؤتمرات".

وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود معوقات تتعلق بالجوانب العلمية فيما يتعلق بتطوير عمل أعضاء هيئة التدريس واختيار الكفاءات المناسبة القادرة على التحول نحو الاستقلال الذاتي للجامعات، وتحقيق الدعم العلمي لأعضاء هيئة التدريس وتوفير البيئة الجامعية المناسبة لإجراء البحوث ودعمها، وتحسين إجراءات المشاركة في الندوات والمؤتمرات الداخلية والخارجية وزيادتها، ليصبح أعضاء هيئة التدريس مؤهلين لكي يتم التحول نحو الاستقلال الذاتي العلمي للجامعات.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من السعودي (٢٠١٤م)؛ والقرني (١٤٣٠هـ)؛ ورانيري (Ranieri, 2009)؛ والداوود (٢٠٠٨م)؛ ورزق (٢٠٠٦م)؛ وعبد الشافي (٢٠٠٢م)؛ وصقر (٢٠٠٥ م)؛ وعباس (١٩٩٨م)؛ ورزق (١٩٩٤م) التي أشارت إلى وجود معوقات تتعلق بمستوى الاستقلال العلمي في الجامعات.

- **البعد المالي:**

**جدول (٢٦)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**

| الترتيب | العبارة في المقياس | ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٤٣ | الاعتماد على الموارد الحكومية في التمويل | ٤,٠٠ | ١,٠١٣ | عالية |
| ٢ | ٤٤ | ضعف القدرة على عمل شراكات علمية مع الجهات الأخرى | ٣,٧٦ | ١,٠٤٩ | عالية |
| ٣ | ٤٧ | قبول الهبات والتبرعات تحكمها شروط صارمة من الجهات العليا | ٣,٦٢ | ١,١٨٥ | عالية |
| ٤ | ٤٦ | وجود جهات رقابية من قبل الدولة | ٣,٤٧ | ١,٠٨٣ | عالية |
| ٥ | ٤٥ | ارتفاع تكاليف التعليم الجامعي | ٣,٣٧ | ١,٣١٦ | متوسطة |
| | | المتوسط العام | ٣,٦٤ | ١,١٢٩ | عالية |

يتبين من الجدول السابق أن عبارات درجة الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٠٠ – ٣,٣٧) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٦٤) وانحراف معياري (١,١٢٩)، ووفقاً للمحك فإن درجة الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة عالية، حيث تفاوتت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات البعد حيث جاءت العبارات ما بين درجة عالية ومتوسطة.

**وكانت جميع عبارات درجة الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي في البعد المالي التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي تبعاً لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بدرجة عالية جداً وعالية، باستثناء عبارة واحدة بدرجة متوسطة، وهي على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٤٣)، بمتوسط بلغ (٤,٠٠) والتي تنص على: "الاعتماد على الموارد الحكومية في التمويل"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٤٤)، بمتوسط بلغ (٣,٧٦) التي تنص على "ضعف القدرة على عمل شراكات علمية مع الجهات الأخرى"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٤٧)، بمتوسط بلغ (٣,٦٢) التي تنص على "قبول الهبات والتبرعات تحكمها شروط صارمة من الجهات العليا"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٤٦)، بمتوسط بلغ (٣,٤٧) التي تنص على "وجود جهات رقابية من قبل الدولة"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (٤٥)، بمتوسط بلغ (٣,٣٧) التي تنص على "ارتفاع تكاليف التعليم الجامعي".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الجامعات السعودية ما دامت تعتمد على التمويل الحكومي فإنها لن تحقق الاستقلال الذاتي المالي، كما أن بعض الجامعات ليس لديها القدرة على عمل شراكات مع المجتمع المحيط وإيجاد موارد تستطيع من خلالها تحقيق الاستقلال المالي، كما أن بعض الجامعات لا يمكنها التحول نحو الاستقلال المالي الذاتي نظراً لارتفاع تكاليف التعليم الجامعي، وبالتالي لا تستطيع تغطية التكلفة الكبيرة حتى لو وجدت الموارد الخارجية، ولهذا ارتفع مستوى الصعوبات المتعلقة بالاستقلال الذاتي المالي.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من السعودي (٢٠١٤م)؛ ونوكالا واجنيتا (Nokkala & Agneta, 2014)؛ وفيدريتش (Federici, 2013)؛ وبونفيل وآخرون (Bonneville, et al, 2013)؛ والقرني (١٤٣٠هـ)؛ وسنبلو (٢٠١٠م)؛ ورانيري (Ranieri, 2009)؛ والداوود (٢٠٠٨م)؛ ورزق (٢٠٠٦م)؛ وعبد الناصر (٢٠٠٤م)؛ وعبد الشافي (٢٠٠٢م)؛ وصقر (٢٠٠٥ م)؛ وعباس (١٩٩٨م)؛ ورزق (١٩٩٤م)؛ وحنفي (١٩٩١م) التي أشارت إلى وجود معوقات تتعلق بمستوى الاستقلال المالي في الجامعات.

وبعد أن عرضت الباحثة للمتوسطات الحسابية لجميع عبارات الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، تم حساب المتوسطات الإجمالية لجميع الأبعاد، والجدول (٢٧) يوضح ذلك

**جدول (٢٧)**

**المتوسّطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**

| الأبعاد | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|
| البعد الأول | الإداري | ٣,٧٦ | ١,١٣٨ | عالية |
| البعد الثالث | المالي | ٣,٦٤ | ١,١٢٩ | عالية |
| البعد الثاني | العلمي | ٣,٥٢ | ١,٢٦١ | عالية |
| المتوسط الإجمالي | | ٣,٦٤ | ١,١٧٦ | عالية |

يتبين من الجدول السابق أن المستوى الإجمالي للصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الإجمالي (٣,٦٤)، ويلاحظ أن ترتيب أبعاد الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي كان على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى البعد الإداري بمتوسط بلغ (٣,٧٦) وبدرجة عالية، يليه البعد المالي بمتوسط بلغ (٣,٦٤) وبدرجة عالية، يليه البعد العلمي بمتوسط بلغ (٣,٥١) وبدرجة عالية.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من السعودي (٢٠١٤م)؛ وفيدريتش (Federici, 2013)؛ والقرني (١٤٣٠هـ)؛ ورانيري ( Ranieri, 2009)؛ والداوود (٢٠٠٨م)؛ ورزق (٢٠٠٦م)؛ وعبد الناصر (٢٠٠٤م)؛ وعبد الشافي (٢٠٠٢م)؛ وصقر (٢٠٠٥ م)؛ وعباس (١٩٩٨م)؛ ورزق (١٩٩٤م)؛ وحنفي (١٩٩١م) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى معوقات الاستقلال الذاتي في الجامعات.

## ٤ـ الإجابة عن السؤال الرابع وتفسيره ومناقشته:

**ينص السؤال الخامس على: ما العلاقة النسبية بين درجة ممارسة ودرجة أهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟**

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة ودرجة أهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، تمَّ حساب معاملات الارتباط بيرسون (pearson)، والجدول (٢٨) يوضح هذه العلاقة:

**جدول (٢٨)**

**معاملات الارتباط بين درجة ممارسة ودرجة أهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية**

| المتغير | الأبعاد | درجة أهمية الاستقلال الذاتي | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | البعد الإداري | البعد العلمي | البعد المالي | الارتباط الكلي |
| درجة ممارسة الاستقلال الذاتي | البعد الإداري | ٠,٠٨٧ | ٠,٠٨٢ | ٠,٠١٥ | ٠,٠١٣ |
| | البعد العلمي | ٠,١١٥ * | ٠,٠٤١ | ٠,٠٧٣ | ٠,٠٩٠ |
| | البعد المالي | ٠,١٥٧* | ٠,٠٨٨ | ٠,٠٨٤ | ٠,١٢٨* |
| | الارتباط الكلي | ٠,١٢٦* | ٠,٠٤٠ | ٠,٠٥١ | ٠,٠٩٢ |

* دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥)

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أنه توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين درجة ممارسة البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي وبين درجة أهمية البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,١٢٦)، وهو معامل ارتباط دال إحصائياً. وهذا يدل على أن بعض جوانب الاستقلال الإداري موجودة، حيث تستطيع الجامعة أن تتخذ

القرارات الإدارية التي تسير أعمالها داخل الجامعة وهي من الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية، ولكن تبقى معظم القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا مقيدة لأنها لا بد أن تأخذ موافقة مجلس التعليم العالي.

- أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد الاستقلال الذاتي ككل وبين درجة أهمية أبعاد الاستقلال الذاتي ككل، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٠٩٢)، وهو معامل ارتباط غير دال إحصائياً. وهذا يدل على وجود فجوة بين جوانب الاستقلال الإداري في الواقع الفعلي، وبين ما تدركه القيادات الأكاديمية من أهمية الاستقلال الذاتي، وهي فجوة كبيرة إذ ترى القيادات الأكاديمية أهمية تحقيق الاستقلال الذاتي في الجامعات، بينما الواقع الميداني لا يشير إلى وجود تطبيقات في هذا المجال.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة الدوسري (٢٠١٣م)؛ وصقر (٢٠٠٥ م)؛ ونوكالا واجنيتا (Nokkala & Agneta, 2014)؛ وبوزيمان وآخرون (Bozeman, et al, 2013)؛ فيدريتش (Federici, 2013)؛ وليو وآخرون (Liu, et al, 2011) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطبية بين الاستقلال الذاتي وبعض المتغيرات المرتبطة بأداء الجامعات.

## ثانياً: التحقق من فرضيات الدراسة:

### نتائج الفرض الأول وتفسيره ومناقشته:

**نص الفرض الأول على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغيرات الدراسة".**

وللتحقق من هذا الفرض، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغيرات الدراسة، تمَّ استخدام اختبار ت (T-Test) لمتغير النوع، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات الجامعة وعدد سنوات الخبرة، كما تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لمتغير طبيعة العمل، وفيما يلي نتائج هذا الفرض.

- **الجامعة:**

**جدول (٢٩)**

**مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة**

| الأبعاد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | بين المجموعات | ١٠١٦,٨١٤ | ٢ | ٥٠٨,٤٠٧ | ٩,٤٥٣ | ٠,٠٠١ * |
| | داخل المجموعات | ٢٣٣٩٤,٧١٣ | ٤٣٥ | ٥٣,٧٨١ | | |
| | المجموع الكلّي | ٢٤٤١١,٥٢٧ | ٤٣٧ | | | |
| العلمي | بين المجموعات | ٢٨٦,٣٨٥ | ٢ | ١٤٣,١٩٣ | ٩,٢٣٠ | ٠,٠٠١ * |
| | داخل المجموعات | ٦٧٤٨,٦٧٦ | ٤٣٥ | ١٥,٥١٤ | | |
| | المجموع الكلّي | ٧٠٣٥,٠٦٢ | ٤٣٧ | | | |

| الأبعاد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المالي | بين المجموعات | ٢٣٦,٩٥٢ | ٢ | ١١٨,٤٧٦ | ٣,٩٠٠ | ٠,٠٢١ * |
| | داخل المجموعات | ١٣٢١٥,٠٠٥ | ٤٣٥ | ٣٠,٣٧٩ | | |
| | المجموع الكلّي | ١٣٤٥١,٩٥٧ | ٤٣٧ | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | ٣٧٤٢,٧٣٧ | ٢ | ١٨٧١,٣٦٨ | ١٢,٣٩٧ | ٠,٠٠١ * |
| | داخل المجموعات | ٦٥٦٦٢,٣١٦ | ٤٣٥ | ١٥٠,٩٤٨ | | |
| | المجموع الكلّي | ٦٩٤٠٥,٠٥٣ | ٤٣٧ | | | |

* **دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).**

يتبيَّن من الجّدول السابق ما يلي:

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٩,٤٥٣) وهي قيمة دالة إحصائياً.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٩,٢٣٠) وهي قيمة دالة إحصائياً.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة

(٣,٩٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً.

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٢,٣٩٧) وهي قيمة دالة إحصائياً.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الثلاثة، تمَّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمَّ اُسْتُخْدِمَ اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجّدول التالي.

**جدول (٣٠)**

**نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة**

| الأبعاد | الجامعة | المتوسط | أم القرى | الملك سعود | الملك خالد |
|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | أم القرى | ٢٤,٧٦ | – | – | ٢,٦٩ * |
| | الملك سعود | ٢٥,٥٢ | – | – | ٣,٤٥ * |
| | الملك خالد | ٢٢,٠٧ | – | – | – |
| العلمي | أم القرى | ٢٠,٩٠ | – | – | ٢,٠٢ * |
| | الملك سعود | ٢٠,٠٨ | – | – | ١,٢٠ * |
| | الملك خالد | ١٨,٨٨ | – | – | – |
| المالي | أم القرى | ١٨,٤٨ | – | – | ١,٨٣ * |
| | الملك سعود | ١٧,٧٣ | – | – | ١,٠٨ * |
| | الملك خالد | ١٦,٦٥ | – | – | – |

| الأبعاد | الجامعة | المتوسط | أم القرى | الملك سعود | الملك خالد |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة الكلية | أم القرى | ٦٤,١٤ | – | – | ٦,٥٤ * |
| | الملك سعود | ٦٣,٣٣ | – | – | ٣,٥٤ * |
| | الملك خالد | ٥٧,٦٠ | – | – | – |

* **دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة يتبين ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة لصالح القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وجامعة أم القرى على القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد.

- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة لصالح القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وجامعة أم القرى على القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد.

- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة لصالح القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وجامعة أم القرى على القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد.

- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في

الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة لصالح القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وجامعة أم القرى على القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد.

وربما يعود السبب في ذلك إلى تفاوت مستوى الاستقلالية بين الجامعات السعودية، وكذلك داخل الجامعة نفسها، فهناك بعض الجامعات تطبق اللامركزية في الإدارة، وهناك بعض الجامعات تتمسك بالبيروقراطية الإدارية، وهذا يدل على مدى استخدام تفويض الصلاحيات داخل الجامعة وحريتها في اتخاذ القرارات الإدارية، ولهذا تباينت استجابات القيادات الأكاديمية تبعاً لاختلاف الجامعة التي يعملون فيها.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة سلمان وأبو حشيش (٢٠٠٨م) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجامعة.

- **عدد سنوات الخبرة الأكاديمية:**

**جدول (٣١)**

**مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الخبرة**

| الأبعاد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | بين المجموعات | ٥٣٠,٣٤١ | ٣ | ١٧٦,٧٨٠ | ٣,٢١٣ | ٠,٠٢٣ * |
| | داخل المجموعات | ٢٣٨٨١,١٨٦ | ٤٣٤ | ٥٥,٠٢٦ | | |
| | المجموع الكلّي | ٢٤٤١١,٥٢٧ | ٤٣٧ | | | |
| العلمي | بين المجموعات | ١٦٩,٩٣٩ | ٣ | ٥٦,٦٤٦ | ٣,٥٨١ | ٠,٠١٤ * |
| | داخل المجموعات | ٦٨٦٥,١٢٢ | ٤٣٤ | ١٥,٨١٨ | | |
| | المجموع الكلّي | ٧٠٣٥,٠٦٢ | ٤٣٧ | | | |
| المالي | بين المجموعات | ٦١٣,٣٩٠ | ٣ | ٢٠٤,٤٦٣ | ٦,٩١٢ | ٠,٠٠١ * |
| | داخل المجموعات | ١٢٨٣٨,٥٦٧ | ٤٣٤ | ٢٩,٥٨٢ | | |
| | المجموع الكلّي | ١٣٤٥١,٩٥٧ | ٤٣٧ | | | |

| الأبعاد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | ٣٢٣٤,٠٥٩ | ٣ | ١٠٧٨,٠٢٠ | ٧,٠٧٠ | ٠,٠٠١ * |
| | داخل المجموعات | ٦٦١٧٠,٩٩٤ | ٤٣٤ | ١٥٢,٤٦٨ | | |
| | المجموع الكلّي | ٦٩٤٠٥,٠٥٣ | ٤٣٧ | | | |

* دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).

يتبيَّن من الجّدول السابق ما يلي:

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٢١٣) وهي قيمة دالة إحصائياً.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٥٨١) وهي قيمة دالة إحصائياً.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٦,٩١٢) وهي قيمة دالة إحصائياً.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين

متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٧,٠٧٠) وهي قيمة دالة إحصائياً.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الأربعة، تمَّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمَّ اُسْتُخْدِمَ اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجّدول التالي.

**جدول (٣٢)**

**نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية**

| الأبعاد | الجامعة | المتوسط | أقل من ٥ | ٥–١٠ | ١٠–١٥ | ١٥ فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | أقل من خمس | ٢٢,١٩ | – | – | – | – |
| | ٥ الى أقل من ١٠ | ٢٣,٢٤ | – | – | – | – |
| | ١٠ إلى أقل من ١٥ | ٢٣,٧١ | ١,٥٢ * | – | – | – |
| | ١٥ سنة فأكثر | ٢٥,٤٧ | ٣,٢٨ * | – | – | – |
| العلمي | أقل من خمس | ١٨,٩٣ | – | – | – | – |
| | ٥ الى أقل من ١٠ | ١٩,٢٥ | – | – | – | – |
| | ١٠ إلى أقل من ١٥ | ١٩,٩٩ | ١,٠٦ * | – | – | – |
| | ١٥ سنة فأكثر | ٢٠,٦١ | ١,٦٨ * | – | – | – |
| المالي | أقل من خمس | ١٥,١٨ | – | – | – | – |
| | ٥ الى أقل من ١٠ | ١٧,٦٨ | – | – | – | – |
| | ١٠ إلى أقل من ١٥ | ١٨,٠١ | ٢,٨٣ * | – | – | – |
| | ١٥ سنة فأكثر | ١٨,٤٢ | ٣,٢٤ * | – | – | – |

| الأبعاد | الجامعة | المتوسط | أقل من ٥ | ٥–١٠ | ١٠–١٥ | ١٥ فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة الكلية | أقل من خمس | ٥٧,١٠ | – | – | – | – |
| | ٥ الى أقل من ١٠ | ٦٠,١٧ | – | – | – | – |
| | ١٠ إلى أقل من ١٥ | ٦١,٦٣ | ٤,٥٣ * | – | – | – |
| | ١٥ سنة فأكثر | ٦٤,٥٢ | ٧,٤٢ * | – | – | – |

* دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة يتبين ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية لصالح القيادات الأكاديمية الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر والذين خبراتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.
- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية لصالح القيادات الأكاديمية الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر والذين خبراتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.
- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية لصالح القيادات الأكاديمية الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر والذين خبراتهم

من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.

- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية لصالح القيادات الأكاديمية الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر والذين خبراتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية ذوي الخبرة الأعلى بحكم التجارب والخبرات التي مروا بها، والمناصب التي تدرجوا فيها وتنقلهم بين كثير من الوظائف الإدارية والأكاديمية تكونت لديهم نظرة أفضل حول واقع ممارسة الاستقلال الذاتي في الجامعات، فتباينت استجابات القيادات الأكاديمية تبعاً لخبراتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة سلمان وأبو حشيش (٢٠٠٨م)؛ وبونفيل وآخرون (Bonneville, et al, 2013)؛ وبوزيمان وآخرون (Bozeman, et al, 2013)؛ ووانغ (Wang, 2010) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة بيرنين (Piironen, 2013)؛ وفيدريتش (Federici, 2013)؛ وليو وآخرون (Liu, et al, 2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- **النوع:**

**جدول (٣٣)**

**نتائج اختبار ت للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير النوع**

| الأبعاد | النوع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | ذكور | ٢٤,٩٠٧٦ | ٧,٧٨١٥١ | ٢,٤٩٣١٣ | ٤٣٦ | ٢,٦٤٩ | ٠,٠٠٨ * |
| | إناث | ٢٣,٠١٠٦ | ٦,٩٢٢٠٥ | ٠,٥٠٣٥١ | | | |
| العلمي | ذكور | ٢٠,٤١٣٧ | ٤,٠٣٢٣٣ | ٠,٢٥٥٥٤ | ٤٣٦ | ٣,٢٠٧ | ٠,٠٠١ * |
| | إناث | ١٩,١٨٥٢ | ٣,٨٨٧٠٥ | ٠,٢٨٢٧٤ | | | |
| المالي | ذكور | ١٧,٥٦٦٣ | ٥,٩٣٤٨٥ | ٠,٣٧٦١١ | ٤٣٦ | ٠,٠٣٠ | ٠,٩٧٦ |
| | إناث | ١٧,٥٥٠٣ | ٥,٠٠٨٩١ | ٠,٣٦٤٣٤ | | | |
| الدرجة الكلية | ذكور | ٦٢,٨٨٧٦ | ١٣,٢٠٩٠٦ | ٠,٨٣٧٠٩ | ٤٣٦ | ٢,٦٠١ | ٠,٠١٠ * |
| | إناث | ٥٩,٧٤٦٠ | ١١,٥٤٨٦٥ | ٠,٨٤٠٠٤ | | | |

*** دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).**

يُظْهِر الجّدول السابق ما يلي:

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٢,٦٤٩)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وكانت الفروق لصالح الذكور على الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الأكاديمية الذكور (٢٤,٩٠٧٦)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الأكاديمية للإناث (٢٣,٠١٠٦).
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد

العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٣,٢٠٧)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وكانت الفروق لصالح الذكور على الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الأكاديمية الذكور (٢٠,٤١٣٧)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الأكاديمية للإناث (١٩,١٨٥٢).

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٠,٠٣٠)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الأكاديمية الذكور (١٧,٥٦٦٣)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الأكاديمية للإناث (١٧,٥٥٠٣).

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٢,٦٠١)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وكانت الفروق لصالح الذكور على الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الأكاديمية الذكور (٦٢,٨٨٧٦)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الأكاديمية للإناث (٥٩,٧٤٦٠).

وربما يعود السبب في ذلك إلى قرب القيادات الأكاديمية الذكور من مراكز صنع القرار، كما أن أغلب القرارات التي يتم اتخاذها والتي تعبر عن الاستقلال الذاتي في الجامعة تكون في أقسام الذكور، ومن ثم تعمم على أقسام الإناث، نظراً لأنه لا يوجد إدارة مستقلة تماماً للإناث، وبالتالي تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف النوع.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة بوزيمان وآخرون (Bozeman, et al, 2013) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير النوع.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشبول والزيود (٢٠٠٩م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير النوع.

- **طبيعة العمل:**

**جدول (٣٤)**

**نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal–Wallis Test) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير طبيعة العمل**

| الأبعاد | طبيعة العمل | العدد | المتوسط | كاي تربيع | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | مدير ووكيل الجامعة | ٢٣ | ٢٧٩,٠٣ | ١٢,٢٨٢ | ٠,٠٠٢ * |
| | عميد ووكيل كلية | ١٦٦ | ٢٠٠,١٦ | | |
| | رئيس ووكيل قسم | ٢٤٩ | ٢٢٢,٧٨ | | |
| العلمي | مدير ووكيل الجامعة | ٢٣ | ٢٨٠,٤٧ | ١٠,٠٩٤ | ٠,٠٠٦ * |
| | عميد ووكيل كلية | ١٦٦ | ٢٠٩,١٤ | | |
| | رئيس ووكيل قسم | ٢٤٩ | ٢١٦,٦٩ | | |
| المالي | مدير ووكيل الجامعة | ٢٣ | ٢٨٧,٢٠ | ١١,٩٨٤ | ٠,٠٠٢ * |
| | عميد ووكيل كلية | ١٦٦ | ٢١٤,١٢ | | |
| | رئيس ووكيل قسم | ٢٤٩ | ٢١٢,٣٨ | | |
| الدرجة الكلية | مدير ووكيل الجامعة | ٢٣ | ٣٠٠,٨٩ | ١٨,٠٦١ | ٠,٠٠١ * |
| | عميد ووكيل كلية | ١٦٦ | ٢٠٤,٦٣ | | |
| | رئيس ووكيل قسم | ٢٤٩ | ٢١٦,٤٣ | | |

*** دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).**

يتبيَّن من الجّدول السابق ما يلي:

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين

متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (١٢,٢٨٢)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥)، وكانت الفروق لصالح الذين منصبهم مدير ووكيل الجامعة على باقي المناصب القيادية.

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (١٠,٠٩٤)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥)، وكانت الفروق لصالح الذين منصبهم مدير ووكيل الجامعة على باقي المناصب القيادية.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (١١,٩٨٤)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥)، وكانت الفروق لصالح الذين منصبهم مدير ووكيل الجامعة على باقي المناصب القيادية.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (١٨,٠٦١)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥)، وكانت الفروق لصالح الذين منصبهم مدير ووكيل الجامعة على باقي المناصب القيادية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادات الإدارية الأكاديمية في المناصب العليا يدركون بشكل أكبر الاستقلال الذاتي الذي تتمتع به الجامعة نظراً لأنهم على تواصل مباشر مع القيادات العليا، فكانت استجاباتهم أفضل من المناصب الأدنى الذين تكون نظرتهم مقتصرة على الجوانب التي تكون تحت صلاحياتهم، ولهذا تفاوتت استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف مناصبهم.

تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذا المتغير بالتحليل.

**نتائج الفرض الثاني وتفسيره ومناقشته:**

**نص الفرض الثاني على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغيرات الدراسة".**

وللتحقق من هذا الفرض، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغيرات الدراسة، تمَّ استخدام اختبار ت (T-Test) لمتغير النوع، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات الجامعة وعدد سنوات الخبرة، كما تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لمتغير طبيعة العمل، وفيما يلي نتائج هذا الفرض.

- **الجامعة:**

**جدول (٣٥)**

**مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة**

| الأبعاد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | بين المجموعات | ٦٦٧,٨١٠ | ٢ | ٣٣٣,٩٠٥ | ٤,١٦٤ | ٠,٠١٦ * |
| | داخل المجموعات | ٣٤٨٨٠,٠١٦ | ٤٣٥ | ٨٠,١٨٤ | | |
| | المجموع الكلّي | ٣٥٥٤٧,٨٢٦ | ٤٣٧ | | | |
| العلمي | بين المجموعات | ٣٠٤,٢٠٣ | ٢ | ١٥٢,١٠٢ | ٥,٠٤٩ | ٠,٠٠٧ * |
| | داخل المجموعات | ١٣١٠٣,٢٧٦ | ٤٣٥ | ٣٠,١٢٢ | | |
| | المجموع الكلّي | ١٣٤٠٧,٤٧٩ | ٤٣٧ | | | |
| المالي | بين المجموعات | ٢٩٨,٨٠٨ | ٢ | ١٤٩,٤٠٤ | ٤,٤٤٥ | ٠,٠١٢ * |
| | داخل المجموعات | ١٤٦٢١,٢٦٥ | ٤٣٥ | ٣٣,٦١٢ | | |
| | المجموع الكلّي | ١٤٩٢٠,٠٧٣ | ٤٣٧ | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | ٣٦١٢,٢٧٠ | ٢ | ١٨٠٦,١٣٥ | ٥,١٩٨ | ٠,٠٠٦ * |
| | داخل المجموعات | ١٥١١٣٥,٧٨٥ | ٤٣٥ | ٣٤٧,٤٣٩ | | |
| | المجموع الكلّي | ١٥٤٧٤٨,٠٥٥ | ٤٣٧ | | | |

*** دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).**

يتبيَّن من الجّدول السابق ما يلي:

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤,١٦٤) وهي قيمة دالة إحصائياً.

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٥,٠٤٩) وهي قيمة دالة إحصائياً.

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤,٤٤٥) وهي قيمة دالة إحصائياً.

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٥,١٩٨) وهي قيمة دالة إحصائياً.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الثلاثة، تمَّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمَّ اُسْتُخْدِمَ اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجّدول التالي.

**جدول (٣٦)**

**نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة**

| الأبعاد | الجامعة | المتوسط | أم القرى | الملك سعود | الملك خالد |
|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | أم القرى | ٤٣,٠٠ | – | – | ٣,١١ * |
| | الملك سعود | ٤١,٢٠ | – | – | ١,٣١ * |
| | الملك خالد | ٣٩,٨٩ | – | – | – |
| العلمي | أم القرى | ٣٠,٤٧ | – | – | ٢,٠١ * |
| | الملك سعود | ٢٩,٨٠ | – | – | ١,٣٤ * |
| | الملك خالد | ٢٨,٤٦ | – | – | – |
| المالي | أم القرى | ٣٠,٦١ | – | – | ٢,٠٧ * |
| | الملك سعود | ٢٩,٥٧ | – | – | ١,٠٣ * |
| | الملك خالد | ٢٨,٥٤ | – | – | – |
| الدرجة الكلية | أم القرى | ١٠٤,١٠ | – | – | ٧,٢٠ * |
| | الملك سعود | ١٠٠,٤٦ | – | – | ٣,٥٦ * |
| | الملك خالد | ٩٦,٩٠ | – | – | – |

*** دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة يتبين ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة لصالح القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وجامعة أم القرى على القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد.
- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في

الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة لصالح القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وجامعة أم القرى على القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد.

- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة لصالح القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وجامعة أم القرى على القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد.

- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة لصالح القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وجامعة أم القرى على القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد.

وربما يعود السبب في ذلك إلى اختلاف اهتمام الجامعات بجوانب الاستقلال الذاتي يختلف من جامعة لأخرى فهناك بعض الجامعات تركز على جوانب دون الأخرى وتعتبر أنها تحقق لها الاستقلال الذاتي، كما أن بعض الجامعات تختلف وجهة نظرها في المجالات التي تحقق لها الاستقلال الذاتي وذلك حسب التطبيقات الحالية التي تقوم بها كل جامعة، ولذلك اختلفت وجهات نظرهم حول إدراك أهمية الاستقلال الذاتي.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة سلمان وأبو حشيش (٢٠٠٨م) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجامعة.

- **عدد سنوات الخبرة الأكاديمية:**

**جدول (٣٧)**

**مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الخبرة**

| الأبعاد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | بين المجموعات | ١٤٢٥,٤٠٠ | ٣ | ٤٧٥,١٣٣ | ٦,٠٤٣ | ٠,٠٠١ * |
| | داخل المجموعات | ٣٤١٢٢,٤٢٧ | ٤٣٤ | ٧٨,٦٢٣ | | |
| | المجموع الكلّي | ٣٥٥٤٧,٨٢٦ | ٤٣٧ | | | |
| العلمي | بين المجموعات | ٤٣,٢٠٧ | ٣ | ١٤,٤٠٢ | ٠,٤٦٨ | ٠,٧٠٥ |
| | داخل المجموعات | ١٣٣٦٤,٢٧٣ | ٤٣٤ | ٣٠,٧٩٣ | | |
| | المجموع الكلّي | ١٣٤٠٧,٤٧٩ | ٤٣٧ | | | |
| المالي | بين المجموعات | ٣٧٠,٥٤٨ | ٣ | ١٢٣,٥١٦ | ٣,٦٨٤ | ٠,٠١٢ * |
| | داخل المجموعات | ١٤٥٤٩,٥٢٥ | ٤٣٤ | ٣٣,٥٢٤ | | |
| | المجموع الكلّي | ١٤٩٢٠,٠٧٣ | ٤٣٧ | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | ٣٧٣٦,٢١٦ | ٣ | ١٢٤٥,٤٠٥ | ٣,٥٧٩ | ٠,٠١٤ * |
| | داخل المجموعات | ١٥١٠١١,٨٣٨ | ٤٣٤ | ٣٤٧,٩٥٤ | | |
| | المجموع الكلّي | ١٥٤٧٤٨,٠٥٥ | ٤٣٧ | | | |

*** دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).**

يتبيَّن من الجّدول السابق ما يلي:

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٦,٠٤٣) وهي قيمة دالة إحصائياً.

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٠,٤٦٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٦٨٤) وهي قيمة دالة إحصائياً.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٥٧٩) وهي قيمة دالة إحصائياً.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الأربعة، تمَّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمَّ اُسْتُخْدِمَ اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجّدول التالي.

**جدول (٣٨)**

**نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية**

| الأبعاد | سنوات الخبرة | المتوسط | أقل من ٥ | ٥-١٠ | ١٠-١٥ | ١٥ فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | أقل من خمس | ٣٨,٢٠ | - | - | - | - |
| | ٥ الى أقل من ١٠ | ٤١,٠٦ | - | - | - | - |
| | ١٠ إلى أقل من ١٥ | ٤١,٦٦ | - | - | - | - |
| | ١٥ سنة فأكثر | ٤٢,٩٤ | ٤,٧٤ * | ١,٨٨ * | - | - |
| المالي | أقل من خمس | ٢٨,٠٩ | - | - | - | - |
| | ٥ الى أقل من ١٠ | ٢٩,٠٧ | - | - | - | - |
| | ١٠ إلى أقل من ١٥ | ٢٩,٤٤ | - | - | - | - |
| | ١٥ سنة فأكثر | ٣٠,٤٨ | ٢,٣٩ * | ١,٤١ * | - | - |
| الدرجة الكلية | أقل من خمس | ٩٥,٦٤ | - | - | - | - |
| | ٥ الى أقل من ١٠ | ٩٩,٠٩ | - | - | - | - |
| | ١٠ إلى أقل من ١٥ | ١٠٠,٧٠ | - | - | - | - |
| | ١٥ سنة فأكثر | ١٠٣,٢٤ | ٧,٦٠ * | ٤,١٥ * | - | - |

*** دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة يتبين ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة لصالح القيادات الأكاديمية الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر على الذين خبرتهم من ٥ الى ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.
- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد المالي تبعاً لمتغير الجامعة لصالح القيادات

الأكاديمية الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر على الذين خبرتهم من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.

- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة لصالح القيادات الأكاديمية الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر على الذين خبرتهم من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية ذوي الخبرة الأعلى لديهم وعي أكثر بأهمية الاستقلال الذاتي في الجامعات، بحكم الخبرات التي شهدوها، والمناصب التي تدرجوا فيها، فاختلفت نظرتهم حول أهمية الاستقلال الذاتي تبعاً لاختلاف خبراتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة سلمان وأبو حشيش (٢٠٠٨م)؛ وبونفيل وآخرون (Bonneville, et al, 2013)؛ وبوزيمان وآخرون (Bozeman, et al, 2013)؛ ووانغ (Wang, 2010) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة بيرنين (Piironen, 2013)؛ وفيدريتش (Federici, 2013)؛ وليو وآخرون (Liu, et al, 2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- **النوع:**

**جدول (٣٩)**

**نتائج اختبار ت للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير النوع**

| الأبعاد | النوع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | ذكور | ٤١,٩٣١٧ | ٩,٠٢٨١٥ | ٠,٥٧٢١٤ | ٤٣٦ | ١,٩١٦ | ٠,٠٥٦ |
| | إناث | ٤٠,٢٦٩٨ | ٨,٩٤٣٤٥ | ٠,٦٥٠٥٤ | | | |
| العلمي | ذكور | ٢٩,٧٧٩١ | ٥,٢٠٢٦٩ | ٠,٣٢٩٧١ | ٤٣٦ | ١,٢٤١ | ٠,٢١٥ |
| | إناث | ٢٩,١١٦٤ | ٥,٩٤٦٣٢ | ٠,٤٣٢٥٣ | | | |
| المالي | ذكور | ٣٠,٠٣٢١ | ٥,٢٩٢١٧ | ٠,٣٣٥٣٨ | ٤٣٦ | ٢,٤٣٦ | ٠,٠١٥ * |
| | إناث | ٢٨,٦٦٦٧ | ٦,٤٣٠٤٨ | ٠,٤٦٧٧٥ | | | |
| الدرجة الكلية | ذكور | ١٠١,٧٤ | ١٨,١٨٩٣ | ١,١٥٢٧٠ | ٤٣٦ | ٢,٠٤٠ | ٠,٠٤٢ * |
| | إناث | ٩٨,٠٥٢٩ | ١٩,٤٦٥٣ | ١,٤١٥٩٠ | | | |

*** دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).**

يُظْهِر الجّدول السابق ما يلي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (١,٩١٦)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية الذكور (٤١,٩٣١٧)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية للإناث (٤٠,٢٦٩٨).
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية

البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (١,٢٤١)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية الذكور (٢٩,٧٧٩١)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية للإناث (٢٩,١١٦٤).

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٢,٤٣٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وكانت الفروق لصالح الذكور على الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية الذكور (٣٠,٠٣٢١)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية للإناث (٢٨,٦٦٦٧).
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٢,٠٤٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وكانت الفروق لصالح الذكور على الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية الذكور (١٠١,٧٤)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية للإناث (٩٨,٠٥٢٩).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية الذكور أكثر إدراكاً لطبيعة عمليات الاستقلال الذاتي التي يمكن أن تتم خاصة في الجوانب المالية، لأن أغلب القرارات التي تتخذ بهذا الشأن تتم في جانب الذكور، وان الصلاحيات الممنوحة للاناث

في المجالات الإدارية أقل مقارنة بنظرائهم الذكور وأن معظم الأعمال والقرارات وتسييرها يتم في الاقسام الذكورية، ولهذا تباينت آراء عينة الدراسة وفقاً للنوع.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة بوزيمان وآخرون (Bozeman, et al, 2013) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير النوع.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشبول والزيود (٢٠٠٩م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير النوع.

- **طبيعة العمل:**

**جدول (٤٠)**

**نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير طبيعة العمل**

| الأبعاد | طبيعة العمل | العدد | المتوسط | كاي تربيع | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | مدير ووكيل الجامعة | ٢٣ | ٢٢٥,٨٧ | ١,٥٤٧ | ٠,٤٦١ |
| | عميد ووكيل كلية | ١٦٦ | ٢١٨,٣٠ | | |
| | رئيس ووكيل قسم | ٢٤٩ | ٢١٠,٠٣ | | |
| العلمي | مدير ووكيل الجامعة | ٢٣ | ٢٣٠,٦٠ | ٥,٠١٨ | ٠,٠٨١ |
| | عميد ووكيل كلية | ١٦٦ | ١٨٩,٨٧ | | |
| | رئيس ووكيل قسم | ٢٤٩ | ٢٠٩,٦٣ | | |
| المالي | مدير ووكيل الجامعة | ٢٣ | ٢٢١,٦١ | ٠,٣٦١ | ٠,٨٣٥ |
| | عميد ووكيل كلية | ١٦٦ | ٢٠٨,٦٧ | | |
| | رئيس ووكيل قسم | ٢٤٩ | ٢١٨,٨٧ | | |
| الدرجة الكلية | مدير ووكيل الجامعة | ٢٣ | ٢٢٥,٢٥ | ١,١٤٥ | ٠,٥٦٤ |
| | عميد ووكيل كلية | ١٦٦ | ٢١٠,٠٧ | | |
| | رئيس ووكيل قسم | ٢٤٩ | ٢١٢,٩٦ | | |

* دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).

يتبيَّن من الجّدول السابق ما يلي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (١,٥٤٧)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥).
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (٥,٠١٨)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥).
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (٠,٣٦١)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥).
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (١,١٤٥)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن جميع القيادات الأكاديمية على اختلاف مناصبهم القيادية يدركون أهمية الاستقلال الذاتي، حيث يمارس كل منهم الاستقلال الذاتي وفقاً لمناصبهم التي يشغلونها، وبالتالي تتحقق من خلاله فائدة لجميع المناصب القيادية لأن مستوى الصلاحيات الممنوحة لكل منصب قيادي سوف تزيد، ولذلك لم تتباين استجابتهم تبعاً لاختلاف مناصبهم.

تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذا المتغير بالتحليل.

## نتائج الفرض الثالث وتفسيره ومناقشته:

**نص الفرض الثالث على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغيرات الدراسة".**

وللتحقق من هذا الفرض، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغيرات الدراسة، تمَّ استخدام اختبار ت (T-Test) لمتغير النوع، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات الجامعة وعدد سنوات الخبرة، كما تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لمتغير طبيعة العمل، وفيما يلي نتائج هذا الفرض.

- **الجامعة:**

**جدول (٤١)**

**مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة**

| الأبعاد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | بين المجموعات | ٧٣٥,٩٠٥ | ٢ | ٣٦٧,٩٥٢ | ٢,٣٤٥ | ٠,٠٩٧ |
| | داخل المجموعات | ٦٨٢٥٧,٦٦٨ | ٤٣٥ | ٧٣٥,٩٠٥ | | |
| | المجموع الكلّي | ٦٨٩٩٣,٥٧٣ | ٤٣٧ | | | |
| العلمي | بين المجموعات | ٢١٥,٥٢٩ | ٢ | ١٠٧,٧٦٥ | ٤,٧٠٤ | ٠,٠١٠ * |
| | داخل المجموعات | ٩٩٦٤,٦٨١ | ٤٣٥ | ٢٢,٩٠٧ | | |
| | المجموع الكلّي | ١٠١٨٠,٢١٠ | ٤٣٧ | | | |
| المالي | بين المجموعات | ١٠٧,٠٥٧ | ٢ | ٥٣,٥٢٩ | ٢,٥٤١ | ٠,٠٨٠ |
| | داخل المجموعات | ٩١٦٥,٠١٦ | ٤٣٥ | ٢١,٠٦٩ | | |
| | المجموع الكلّي | ٩٢٧٢,٠٧٣ | ٤٣٧ | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | ٢٦١٦,٠٨٦ | ٢ | ١٣٠٨,٠٤٣ | ٣,١٤٩ | ٠,٠٤٤ * |
| | داخل المجموعات | ١٨٠٦٨٦,٨٥٧ | ٤٣٥ | ٤١٥,٣٧٢ | | |
| | المجموع الكلّي | ١٨٣٣٠٢,٩٤٣ | ٤٣٧ | | | |

*** دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).**

يتبيَّن من الجّدول السابق ما يلي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢,٣٤٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤,٧٠٤) وهي قيمة دالة إحصائياً.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢,٥٤١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,١٤٩) وهي قيمة دالة إحصائياً.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الأربعة، تمَّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمَّ اُسْتُخْدِمَ اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجّدول التالي.

**جدول (٤٢)**

**نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة**

| الأبعاد | الجامعة | المتوسط | أم القرى | الملك سعود | الملك خالد |
|---|---|---|---|---|---|
| العلمي | أم القرى | ١٥,٠٩ | – | – | ١,٧٧ * |
| | الملك سعود | ١٥,٠٠ | – | – | ١,٦٨ * |
| | الملك خالد | ١٣,٣٢ | – | – | – |
| الدرجة الكلية | أم القرى | ٨٨,٥٩ | – | – | ٦,١٩ * |
| | الملك سعود | ٨٤,٨٣ | – | – | ٢,٤٣ * |
| | الملك خالد | ٨٢,٤٠ | – | – | – |

* دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة يتبين ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة لصالح القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الملك سعود وجامعة أم القرى على القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الملك خالد.
- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجامعة لصالح القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الملك سعود وجامعة أم القرى على القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الملك خالد.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات تختلف نظرتهم لطبيعة الصعوبات التي تواجه تحقيق الاستقلال الذاتي، حيث إن بعض الجامعات قد تكون مهيأة في بعض برامجها لتحقيق الاستقلال الذاتي، وبالتالي لديها إمكانية للتغيير،

بينما جامعات أخرى قد تعاني من الصعوبات نتيجة المركزية في عملها أو عدم وجود ما يدعم آليات الاستقلال الذاتي، وهذا تباينت وجهات نظرهم خاصة في المجال العلمي نظراً لتعدد متطلباته.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة سلمان وأبو حشيش (٢٠٠٨م) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجامعة.

- **عدد سنوات الخبرة الأكاديمية:**

**جدول (٤٣)**

**مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية تبعاً لمتغير الخبرة**

| الأبعاد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | بين المجموعات | ١٨٧٥,٨٨٤ | ٣ | ٦٢٥,٢٩٥ | ٤,٠٤٣ | ٠,٠٠٧ * |
| | داخل المجموعات | ٦٧١١٧,٦٨٩ | ٤٣٤ | ١٥٤,٦٤٩ | | |
| | المجموع الكلّي | ٦٨٩٩٣,٥٧٣ | ٤٣٧ | | | |
| العلمي | بين المجموعات | ٣٤٤,٩٣٨ | ٣ | ١١٤,٩٧٩ | ٥,٠٧٤ | ٠,٠٠٢ * |
| | داخل المجموعات | ٩٨٣٥,٢٧٢ | ٤٣٤ | ٢٢,٦٦٢ | | |
| | المجموع الكلّي | ١٠١٨٠,٢١٠ | ٤٣٧ | | | |
| المالي | بين المجموعات | ٧١,٣٩٧ | ٣ | ٢٣,٧٩٩ | ١,١٢٣ | ٠,٣٤٠ |
| | داخل المجموعات | ٩٢٠٠,٦٧٦ | ٤٣٤ | ٢١,٢٠٠ | | |
| | المجموع الكلّي | ٩٢٧٢,٠٧٣ | ٤٣٧ | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | ٤٦٠٥,٩٨٠ | ٣ | ١٥٣٥,٣٢٧ | ٣,٧٢٩ | ٠,٠١١ * |
| | داخل المجموعات | ١٧٨٦٩٦,٩٦٣ | ٤٣٤ | ٤١١,٧٤٤ | | |
| | المجموع الكلّي | ١٨٣٣٠٢,٩٤٣ | ٤٣٧ | | | |

*** دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).**

يتبيَّن من الجّدول السابق ما يلي:

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤,٠٤٣) وهي قيمة دالة إحصائياً.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٥,٠٧٤) وهي قيمة دالة إحصائياً.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١,١٢٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٧٢٩) وهي قيمة دالة إحصائياً.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات

السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الأربعة، تمَّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمَّ اُسْتُخْدِمَ اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجّدول التالي.

**جدول (٤٤)**

**نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة**

| الأبعاد | الجامعة | المتوسط | أقل من ٥ | ٥-١٠ | ١٠-١٥ | ١٥ فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | أقل من خمس | ٥١,٣٦ | – | – | – | – |
| | ٥ الى أقل من ١٠ | ٤٩,٦٢ | – | – | – | – |
| | ١٠ إلى أقل من ١٥ | ٥٤,٧٦ | ٣,٤٠ * | ٥,١٤ * | – | – |
| | ١٥ سنة فأكثر | ٥٤,٢٢ | ٢,٨٦ * | ٤,٦٠ * | – | – |
| العلمي | أقل من خمس | ١٣,٥١ | – | – | – | – |
| | ٥ الى أقل من ١٠ | ١٢,٧١ | – | – | – | – |
| | ١٠ إلى أقل من ١٥ | ١٤,٧٦ | ١,٢٥ * | ٢,٠٥ * | – | – |
| | ١٥ سنة فأكثر | ١٤,٨٠ | ١,٢٩ * | ٢,٠٩ * | – | – |
| الدرجة الكلية | أقل من خمس | ٨٢,٣٤ | – | – | – | – |
| | ٥ الى أقل من ١٠ | ٨٠,٤٣ | – | – | – | – |
| | ١٠ إلى أقل من ١٥ | ٨٧,٩٤ | ٥,٦٠ * | ٧,٥١ * | – | – |
| | ١٥ سنة فأكثر | ٨٧,٦٠ | ٥,٢٦ * | ٧,١٧ * | – | – |

* دالة عند مستوى ( $\alpha$ = ٠,٠٥).

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة يتبين ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية لصالح القيادات الأكاديمية الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر والذين خبراتهم من ١٠ إلى ١٥ سنة على الذين خبرتهم من ٥ الى ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.

- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية لصالح القيادات الأكاديمية الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر والذين خبراتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.
- وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية لصالح القيادات الأكاديمية الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر والذين خبراتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية ذوي الخبرة الأعلى لديهم وعي أعلى بطبيعة الصعوبات التي يمكن أن تواجه تحقيق الاستقلال الذاتي، وذلك بحكم التجارب والخبرات التي مروا بها، وتنقلهم بين الوظائف الإدارية والأكاديمية فتكونت لديهم نظرة حول الجوانب التي يمكن أن تعيق الاستقلال الذاتي فاختلفت وجهات نظرهم تبعاً لاختلاف خبراتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة سلمان وأبو حشيش (٢٠٠٨م)؛ وبونفيل وآخرون (Bonneville, et al, 2013)؛ وبوزيمان وآخرون (Bozeman, et al, 2013)؛ ووانغ (Wang, 2010) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة بيرنين (Piironen, 2013)؛ وفيدريتش (Federici, 2013)؛ وليو وآخرون (Liu, et al, 2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- **النوع:**

**جدول (٤٥)**

**نتائج اختبار ت للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية تبعاً لمتغير النوع**

| الأبعاد | النوع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | ذكور | ٥٣,٤١٧٧ | ١٢,٠٢٢٥ | ٠,٧٦١٨٨ | ٤٣٦ | ١,٣٢٨ | ٠,١٨٥ |
| | إناث | ٥١,٨٠٩٥ | ١٣,٢٢٩ | ٠,٩٦١٨٣ | | | |
| العلمي | ذكور | ١٤,٠٧٢٣ | ٤,٧٨٩٣ | ٠,٣٠٣٥٢ | ٤٣٦ | ٠,٠٤٢ | ٠,٩٦٧ |
| | إناث | ١٤,٠٥٢٩ | ٤,٨٨٧٢ | ٠,٣٥٥٥٤ | | | |
| المالي | ذكور | ١٨,٥٧٨٣ | ٤,٥٨٥٣ | ٠,٢٩٠٦٠ | ٤٣٦ | ١,٨٥٤ | ٠,٠٦٤ |
| | إناث | ١٧,٧٥٦٦ | ٤,٦٠٣٩ | ٠,٣٣٤٨٨ | | | |
| الدرجة الكلية | ذكور | ٨٦,٠٦٨٣ | ٢٠,٠٢٣٦ | ١,٢٦٨٩٧ | ٤٣٦ | ١,٢٤٠ | ٠,٢١٦ |
| | إناث | ٨٣,٦١٩٠ | ٢١,٠٣٩٥ | ١,٥٣٠٤٠ | | | |

يُظْهِر الجّدول السابق ما يلي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (١,٣٢٨)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية الذكور (٥٣,٤١٧٧)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية للإناث (٥١,٨٠٩٥).
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٠,٠٤٢)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، حيث بلغ

المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية الذكور (١٤,٠٧٢٣)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية للإناث (١٤,٠٥٢٩).

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (١,٨٥٤)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية الذكور (١٨,٥٧٨٣)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية للإناث (١٧,٧٥٦٦).
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (١,٢٤٠)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية الذكور (٨٦,٠٦٨٣)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الإدارية الأكاديمية للإناث (٨٣,٦١٩٠).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادات الإدارية الأكاديمية الذكور والإناث لديهم نظرة مجتمعة حول الصعوبات التي تواجه تحقيق الاستقلال الذاتي نظراً لأنهم على وعي بالتطبيقات الحالية والمشكلات التي يمكن أن توجد عند تطبيق الاستقلال الذاتي كتداخل الصلاحيات والحاجة لإجراء تغييرات جذرية في نظم العمل الحالية، ولذلك لم تختلف استجاباتهم تبعاً لاختلاف النوع.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة بوزيمان وآخرون (Bozeman, et al, 2013) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير النوع.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشبول والزيود (٢٠٠٩م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير النوع.

- **طبيعة العمل:**

**جدول (٤٦)**

**نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وفقاً لمتغير طبيعة العمل**

| الأبعاد | طبيعة العمل | العدد | المتوسط | كاي تربيع | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| الإداري | مدير ووكيل الجامعة | ٢٣ | ٢٤٨,٠٤ | ٢,١٢٧ | ٠,٣٤٥ |
| | عميد ووكيل كلية | ١٦٦ | ٢١٦,٥٤ | | |
| | رئيس ووكيل قسم | ٢٤٩ | ٢١٦,٩٥ | | |
| العلمي | مدير ووكيل الجامعة | ٢٣ | ٢٣٣,١٣ | ٠,٧٦٧ | ٠,٦٨٢ |
| | عميد ووكيل كلية | ١٦٦ | ٢٢٢,٢٨ | | |
| | رئيس ووكيل قسم | ٢٤٩ | ٢١٥,٥٤ | | |
| المالي | مدير ووكيل الجامعة | ٢٣ | ٢٤٥,٦١ | ١,٨٠٩ | ٠,٤٠٥ |
| | عميد ووكيل كلية | ١٦٦ | ٢١٥,٧٤ | | |
| | رئيس ووكيل قسم | ٢٤٩ | ٢١٧,٨٥ | | |
| الدرجة الكلية | مدير ووكيل الجامعة | ٢٣ | ٢٤١,٩٣ | ١,٣٢٥ | ٠,٥١٥ |
| | عميد ووكيل كلية | ١٦٦ | ٢١٨,٣٠ | | |
| | رئيس ووكيل قسم | ٢٤٩ | ٢١٦,٧٦ | | |

يتبيَّن من الجّدول السابق ما يلي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (٢,١٢٧)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥).

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد العلمي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (٠,٧٦٧)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥).
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (١,٨٠٩)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥).
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (١,٣٢٥)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠,٠٥).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن جميع القيادات الأكاديمية على اختلاف مناصبهم الوظيفية يدركون الصعوبات التي تواجه تحقيق الاستقلال الذاتي نظراً لأنها تدخل في مجال اختصاصاتهم جميعاً ولذلك لم تتباين استجاباتهم تبعاً لاختلاف مناصبهم.

تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذا المتغير بالتحليل.

# الفصل الخامس

# ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

- **أولاً: ملخص نتائج الدراسة.**
- **ثانياً: التوصيات**
- **ثالثاً: المقترحات**

# الفصل الخامس

# ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

**تتناول الباحثة في هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات.**

## أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

**تعرض الباحثة فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

١. أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي (٢,٥٨)، ويلاحظ أن ترتيب أبعاد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي كان على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى البعد العلمي، يليه البعد المالي، يليه البعد الإداري.

٢. أن درجة إدراك أهمية لاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الإجمالي (٤,١٨)، ويلاحظ أن ترتيب أبعاد درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي كان على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى البعد العلمي، يليه البعد المالي، يليه البعد الإداري.

٣. أن الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الإجمالي (٣,٦٤)، ويلاحظ أن ترتيب أبعاد الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي كان على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى البعد الإداري، يليه البعد المالي، يليه البعد العلمي.

٤. أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين درجة ممارسة البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي وبين درجة أهمية البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي. بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد الاستقلال الذاتي ككل وبين درجة أهمية أبعاد الاستقلال الذاتي ككل.

٥. أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغيرات الجامعة، وعدد سنوات الخبرة الأكاديمية، والنوع، وطبيعة العمل.

٦. أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغيرات الجامعة، وعدد سنوات الخبرة الأكاديمية، والنوع، بينما لا توجد فروق وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

٧. أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغيري الجامعة، وعدد سنوات الخبرة الأكاديمية، بينما لا توجد فروق وفقاً لمتغيري النوع وطبيعة العمل.

٨. تم وضع تصور مقترح لتبني مفهوم الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

## ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة تورد الباحثة عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية بالمملكة العربية السعودية، وهي كما يلي:

١- تفعيل دور إدارات الجامعات السعودية من خلال قيام وزارة التعليم بإقرار مدخل الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية، وتشكيل اللجان اللازمة لمتابعة الجامعات في مرحلة التجريب.

٢- إقرار ان يكون لكل جامعة مجلس أمناء يديرها ويهتم بشؤونها الداخلية والخارجية، مما يضفي عليها طابعاً من الاستقلالية الادارية.

٣- تحقيق مدخل الاستقلال الذاتي لتطوير الإدارة الجامعية من خلال إعادة الهيكلة للجامعات وتفعيل دور القيادات الأكاديمية في الإشراف التطويري، والعمل على منحهم الصلاحية لاتخاذ القرارات المتعلقة بذلك.

٤- العمل على التنسيق بين وزارة التعليم والإدارة الجامعية فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بتطبيق الاستقلال الذاتي، وتحديد اختصاص كل منهما؛ ليتم اتخاذ القرارات بناء على الاختصاصات الممنوحة لكل منهما.

٥- التحول الى الادارة الالكترونية في جميع المعاملات الادارية للقضاء على البيروقراطية والمركزية في الادارة.

٦- تفويض الإدارة الجامعية باتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالعاملين من حيث متابعة الأداء وتنفيذ العقوبات الرادعة للمقصرين في أدائهم، وعملية نقل العاملين وتبادلهم بين الجامعات.

٧- العمل على إعطاء الإدارة الجامعية صلاحيات أكثر تتناسب مع حجم المهام والأعمال والأنشطة التي تقوم بها في الاستقلال الذاتي، لتقوم الجامعة بالتحرك في إطار مرن والقضاء على الإجراءات الإدارية الروتينية.

٨- السماح للإدارة الجامعية بتشغيل المرافق الجامعية واستثمارها وترك الحرية باتخاذ القرارات المتعلقة بذلك لإدارة الجامعة.

٩- ترك الحرية الكاملة للإدارة الجامعية في تحديد مصادر تمويل الجامعة وصرفها في الجوانب التي تقدرها الجامعة، نظراً لأن إدارة الجامعة هي الجهة الوحيدة القادرة على تحديد المتطلبات اللازمة وتوفيرها بالسرعة الممكنة دون تعقيد الإجراءات المالية المتعلقة بذلك.

١٠- ضرورة العمل التكاملي لتطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي من خلال زيادة مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات الإدارة الجامعية لتطوير الأداء وتسهيل مهمة الجامعة في اتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إلى تحسين جوانب العمل.

١١- التوسع في الدورات التدريبية المقدمة للقيادات الأكاديمية حول مدخل الاستقلال الذاتي لتطوير الأداء الجامعي والاستفادة من خبرات وإبداعات المتميزين من خلال تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسئولين عن عمليات التدريب حول أساليب الإدارة الجامعية المستقلة لزيادة إدراك القيادات الأكادية نحوها من حيث المعرفة والممارسة.

١٢- تبني مفهوم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، واعطائهم الصلاحيات في التدريس واعداد ابحاثهم والمشاركة في المؤتمرات في نطاق تخصصاتهم.

١٣- التوجه الى الاقتصاد المعرفي وتبني مفهوم الجامعة المنتجة كأحد أهم الاتجاهات الحديثة في الادارة الجامعية وتمويل الجامعات.

١٤- التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات السعودية، وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزويد أعضاء هيئة التدريس والعاملين بخبرات جديدة متطورة حول مدخل الاستقلال الذاتي في الجامعات، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

**ثالثاً: المقترحات:**

لمَّا كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعياً إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصّلة فإنَّ الباحثة تقترح ما يلي:

١- إجراء دراسات أخرى مماثلة حول أثر تبني مدخل الاستقلال الذاتي على المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات السعودية.

٢- اجراء دراسات حول العلاقة بين الاستقلال الذاتي والاعتماد الأكاديمي للجامعات السعودية.

٣- اجراء دراسة استشرافيه لتطبيق مبداء الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية.

٤- اجراء دراسة حول دور الاقتصاد القائم على المعرفة في تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية.

٥-اجراء دراسة لوضع خطة استراتيجية لتبني مفهوم الاستقلال الذاتي كمدخل للتطوير الاداري في الجامعات السعودية.

## التصور المقترح

من خلال الدراسة المكتبية النظرية ونتائج الدراسة الميدانية ومقترحات الباحثة تم الوصول إلى وضع التصور المقترح لتبني مفهوم الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وفيما يلي عرض للتصور المقترح على النحو التالي:

**تمهيد:**

تأتي أهمية هذا التصور، كونه يهتم بالتطوير الجامعي، حيث ان الجامعات تتيح العلم لأبناء الوطن وتوفر لهم سبل التعليم والتعلم وتُخرج اللبنات التي تقوم عليها حضارات الأمم، ويأتي اهتمام الدولة بالعلم والتعليم كونها تنهج المنهج الاسلامي الذي يحث على العلم والتعليم ويقدر قيمة العلماء ويتبين ذلك من قوله عز وجل: (يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات) (المجادلة: ١١) قال ابن عباس رضي الله عنهما: للعلماء درجات فوق المؤمنين بسبعمائة درجة ما بين الدرجتين مسيرة خمسمائة عام، ومن هنا جاء اهتمام الدولة بالعلم والتعليم حيث ان القرآن جاء مبينا وموضحا أهمية العلم والعلماء وانه الركاز الذي تقوم عليه الأمم والحضارات.

وإن الهدف الأساسي من التطوير الإداري والمهني هو خلق كوادر إدارية تربوية من قيادات أكاديمية وإدارية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة لديهم المهارات والكفاءة اللازمة لتحقيق الأهداف المهنية الخاصة بالجامعة من أجل توفير فرص لتطوير أداء الإدارة الجامعية.

وان هذا التصور المقترح يقوم على أساس تطوير إدارة الجامعات السعودية، وتبنيها لمفهوم الاستقلال الذاتي والتحول بها الى جامعات المستقلة، وهي جامعات ممولة حكومياً ولها الحرية في القيام برسالتها وأهدافها التربوية الخاصة بها مع الالتزام بالمعايير الموضوعة من قبل وزارة التعليم، حيث إن نظام التعليم في الجامعات ملتزم بتطبيق القيم الدينية والتقاليد الاجتماعية للمجتمع السعودي.

**مكونات التصور المقترح:**

يشمل التصور المقترح المكونات التالية (أهداف التصور المقترح – منهجية التصور المقترح – مبادئ التصور المقترح – منطلقات التصور المقترح – محاور وعناصر التصور المقترح – الصعوبات التي تواجه التصور المقترح وسبل التغلب عليها).

**أهداف التصور المقترح:**

يهدف التصور المقترح تطوير الإدارة الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) إلى ما يلي:

- إيجاد إطار نظري وفكري يوجه الجامعات للتحول نحو الاستقلالية، وذلك من خلال تحليل الأدبيات العلمية والتجارب العالمية في استقلال الجامعات.
- تحديد متطلبات تطوير الجامعات بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) لتحقيق مبدأ الاستقلالية.
- تحديد آليات تفعيل التعاون بين الجامعات التي تقوم على الاستقلالية والاستفادة من تجاربها، لتحقيق الفعالية الشاملة للجامعة، وجودة الإدارة الجامعية والقيادات الأكاديمية.
- تحديد أهم المتطلبات لتطوير البنية التحتيه للجامعات، وتوفير المصادر الأساسية للتعليم وتدريب العاملين عليها.
- تحقيق التطلعات الريادية التي تسهم في امتلاك الجامعات الميزة التنافسية التي تؤهلها للريادة من خلال تحقيق استقلاليتها.

**منهجية التصور المقترح:**

قامت الباحثه ببناء التصور المقترح وفق منهجية وإجراءات علمية من خلال خمس مراحل على النحو التالي:

١. **المرحلة الأولى:** وتمثلت في صياغة أدبيات الدراسة من خلال تحديد مفاهيم الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي)، وخصائصه، ومميزاته، وأسس وشروط وجوده، والتجارب العربية والعالمية، واستعراض الدراسات السابقة للوقوف على تجارب الجامعات المستقلة عربياً وعالمياً.

٢. **المرحلة الثانية:** وتمثلت في دراسة الواقع من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة ببنائها وتقنينها وتطبيقها ميدانياً على مجتمع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لمعرفة درجة الممارسة والأهمية للاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية.

٣. **المرحلة الثالثة:** تحليل نتائج الدراسة الميدانية وبناء التصور المقترح في صورته الأولية بعد تحديد أهدافه ومنطلقاته وعناصره ومتطلبات تطبيقه، والصعوبات المتوقعة التي تواجه تطبيق التصور المقترح، وسبل التغلب عليها.

٤. **المرحلة الرابعة:** تحكيم التصور المقترح من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء في التعليم العالي، لتقييم مناسبته ومدى تحقيقه لأغراضه وأهدافه، وابداء أي ملاحظات تفيد في دعم تطوير التصور المقترح، ملحق (٤).

٥. **المرحلة الخامسة:** اعتماد التصور المقترح في صورته النهائية بعد الأخذ بآراء المحكمين، والتأكد من إمكانية تطبيقه والإفادة منه في بناء متطلبات الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية.

**مبادئ التصور المقترح:**

١) **التمايز:** يقوم التصور المقترح على أن تكون لكل جامعة سعودية شخصية مستقلة تميزها عن نظيراتها من الجامعات الاخرى على المستوى المحلي والعربي.

٢) **الشفافية:** يركز التصور المقترح على ضرورة تفعيل مبدأ الشفافية في التعاملات الادارية في جميع الجوانب العلمية والمالية.

٣) **التنافسية:** يدعم التصور المقترح امتلاك الجامعات مزايا تنافسية في التعليم العالي تؤهلها للمنافسة مع الجامعات العالمية من خلال استقطاب القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس المتميزين.

٤) **التبادلية:** يقوم التصور المقترح على مبدأ التبادل بين الجامعات في المجالات المختلفة في ضوء استقلالية الجامعة وصلاحيات الإدارة العليا للجامعة.

٥) **التشاركية:** يرتكز التصور المقترح على مبدأ التشاركية بين الجامعات والمجتمع المحلي لدعم إقامة علاقات تعاون وشراكة مجتمعية.

٦) **الواقعية:** يقوم على الواقعية وليس الخيال. أي حسب الامكانات المادية والبشرية المتوفرة، والتقاليد المجتمعية والثقافية للدولة.

**منطلقات التصور المقترح:**

يأتي هذا التصور المقترح لتطوير الجامعات السعودية من خلال إقرار الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية، وينبغي أن ينطلق من الأمور التالية:

١. ان نجاح الادارة الجامعية يعتمد على ماتمتلكة الجامعات من تكنولوجيا شاملة توفر لها الخدمات والمعلومات المطلوبة.
٢. ان الاستقلال الجامعي ليس غاية نصبو لها، بل هو وسيله لتحقيق أهداف الجامعة بكل مرونة.
٣. تزايد حاجة الإدارة الجامعية لتحقيق اللامركزية في القرارات الإدارية وتحقيق المرونة الإدارية في تنفيذ أعمالها.

٤. مواكبة الاتجاه السائد في التعليم العالي للارتقاء بجودة الجامعات وتحقيق معايير الجامعات العالمية.

٥. ان المشاركة في اتخاذ القرارات في الادارة الجامعية تؤدي الى تحسين العلاقة بين الموظفين والقيادات الادارية، مما يسهم في التغيير والتطوير.

٦. وجود هيكل تنظيمي يتناسب مع خطة الجامعة واحتياجاتها ويتناسب مع الاتجاهات العالمية للإدارة الجامعية.

٧. إعداد وصف وظيفي للمسميات الوظيفية وتحديد المهام والمسؤوليات لتفادي حدوث ازدواجية أو تعارض بعضها البعض.

٨. محاولة مواءمة مخرجات الجتمعة مع سوق العمل المحلي والعالمي.

٩. من منطلق ان معيار التقدم العلمي والحصول على مراكز متقدمة في الجامعات العالمية هو الانتاج العلمي لعضو هيئة التدريس من مؤلفات وأبحاث، كان لزاماً الاهتمام بها.

١٠. حاجة المجتمع المحلي للاستفادة من خدمات الجامعة في حل مشكلاتها بطرق علمية وتقديم استشارات لكافة أفراد المجتمع.

١١. من منطلق حاجة الجامعات الى موارد تمويلية لتفعيل أنشطتها، اتت الحاجة للبحث عن مصادر تمويلية اخرى لتفعيل الاستقلال الذاتي .

١٢. اعتماد الجامعات على الميزانية السنوية، وتحديد أوجه الصرف في بنود محددة.

١٣. ضرورة توفير الدعم المالي اللازم لتمكين الجامعات من أداء مهامها وواجباتها بنجاح، وهذا لا يتوفر إلا من خلال منحها حرية التصرف في جذب الاستثمارات المالية.

١٤. أن القيادات الأكاديمية في الجامعة يعدون المحرك الذي يعول عليه في تحريك دفة التعليم وقيادته الذي يقع على عاتقهم مهمة توظيف الكادر الإداري والتدريسي من منطلق الاستقلالية.

**محاور وعناصر التصور المقترح لأبعاد الاستقلال الذاتي للإدارة الجامعية وطرق تفعيلها:**

يقوم التصور المقترح على عدد من الأبعاد والمرتكزات والمعايير التي يجب أن تتوافر لتطبيق الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية، وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية تصنيف النتائج إلى ثلاثة أبعاد هي: الإداري، العلمي، المالي، وفيما يلي تفصيل لأهم متطلبات الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية بالمملكة العربية السعودية.

**أولاً: البعد الإداري:**

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن أهم متطلبات البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية، وهي:

(١) أن يتم اختيار القيادات الجامعية بالانتخاب.

(٢) أن يمثل مجلس الجامعة السلطة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات.

(٣) أن يضمن نظام الجامعات السعودية الاستقلال لها.

(٤) أن تتم مراجعة نظام الجامعات السعودية بصفه دورية.

(٥) أن تتمتع كل جامعة سعودية بشخصية مستقلة نسبياً عن غيرها.

(٦) أن يحق للجامعة تعيين منسوبيها.

(٧) أن يحق للجامعة وضع الخطط بما يتلاءم مع الأهداف.

(٨) أن توضع الهياكل التنظيمية بدون تدخلات خارجية.

(٩) أن تضع كل جامعة السياسات المستقلة لها.

**ويمكن تفعيل البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من خلال الآليات التالية:**

١- تشكيل مجلس أمناء للجامعة: ويتكون من عدد محدود من الأعضاء يتراوح من ٧-٩ أعضاء، يجتمع من ٣-٤ مرات بالسنة الدراسية، ويتكون مجلس الامناء من

شخصيات أكاديمية وشخصيات إدارية من المجتمع في كل منطقة، وقد تتشكل عنه لجان تنفيذية تكون عيناً محاسبية على الأداء الإداري، ويقترح أن يتكون مجلس الأمناء من (رئيس المجلس، مدير الجامعة، نخبة من أصحاب الاستثمارات الكبرى في الدولة، قيادات متميزة، خبراء دوليين).

**مهام مجلس الأمناء:**

أ- وضع السياسات العامة للجامعة وتحديد أهدافها.

ب- وضع اللوائح الإدارية والأكاديمية والمالية الخاصة بالجامعة.

ج- تحديد التخصصات والبرامج التي تقدمها الجامعة.

د- إقرار الموازنة العامة للجامعة، وتحديد أوجة الصرف.

هـ- إقرار احتياجات الجامعة من كوادر بشرية ومبانٍ ومعدات وتجهيزات.

و- إقرار برامج الانتخابات لاختيار القيادات الجامعية.

ز- وضع دليل بتوصيف دقيق للمهام الوظيفية لمنسوبي الجامعة، وتحديد الصلاحيات الممنوحه لهم.

٢- إعادة هيكلة الجامعات إدارياً، ومراجعة الخطة السنوية للجامعة، وإعداد خطة استراتيجية تمثل تطلعات الجامعة المستقبلية نحو تحقيق الاستقلالية.

٣- وضع خطة لإدارة الأزمات المتوقعة، وكيفية التخطيط لعلاجها من خلال العمل الميداني وليس توقعات نظرية.

٤- تعريف القيادات الجامعية للمتوقع منهم إنجازه في حال تم تبني مدخل الاستقلال الذاتي.

٥- العمل على وضع معايير ومؤشرات دقيقة؛ ليتم من خلالها اختيار القيادات الجامعية المؤهلة التي تتمتع بالصفات القيادية، والقدرة على الإدارة باستقلالية تامة دون تدخل المؤثرات الخارجية.

٦- العمل على تحقيق مبدأ التفويض الفعال بحيث تقوم إدارة الجامعة بتفويض بعض مهام للأشخاص المناسبين القادرين على أداء المهام بالشكل السليم.

٧- تحقيق الكفايات المعرفية المناسبة حول مدخل الاستقلال الذاتي لدى الإدارات العليا في الجامعة.

٨- التحول إلى الإدارة الإلكترونية في إنجاز المعاملات الإدارية للقضاء على البيروقراطية، وتحقيق المرونة الإدارية.

٩- إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات المستقلة وغير المستقلة للاستفادة من تجاربها.

١٠- تأهيل القيادات الأكاديمية الحالية من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية في مهارات القيادة، وأن تكون متوافقة مع الاتجاهات الحديثة للاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية.

**ثانياً: البعد الأكاديمي (العلمي):**

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن أهم متطلبات البعد الأكاديمي (العلمي) من أبعاد الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية، وهي:

(١) أن يقوم عضو هيئة التدريس باقتراح المفردات التي يراها تناسب المادة التي يقوم بتدريسها.

(٢) أن يختار عضو هيئة التدريس المقررات التي تناسب التخصص الذي ينتمي إليه.

(٣) أن يحق لعضو هيئة التدريس إجراء الأبحاث التي تناسب مجال تخصصه.

(٤) أن يتمتع عضو هيئة التدريس بحرية نشر نتائج أبحاثة بسهولة.

(٥) أن يتاح لعضو هيئة التدريس المشاركة في خدمة المجتمع.

(٦) أن يشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير البرامج الأكاديمية.

(٧) يشارك عضو هيئة التدريس في وضع الأنظمة واللوائح الجامعية.

**ويمكن تفعيل البعد الأكاديمي أو العلمي من متطلبات الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من خلال الآليات التالية:**

- تنمية الوعي لدى القيادات الأكاديمية بأن مدخل الاستقلال الذاتي أسلوب عملي لتحسين الأداء الجامعي، من خلال الندوات واللقاءات والبرامج.
- رفع مستوى الصلاحيات الممنوحة لعضو هيئة التدريس في مجال تدريسة، واجراء أبحاثه، وخدمته للمجتمع؛ بحيث تتناسب مع مدخل الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية.
- تشكيل لجان عمل دائمة بالجامعة تمنح صلاحيات لمتابعة ومراجعة خطط عمل الجامعة والاقسام العلمية.
- ربط الانتاج العلمي لعضو هيئة التدريس بالمكافآت القيمة، والترقيات، والتعيين في المناصب القيادية العليا.
- إعداد دليل إرشادي يتضمن مجالات مهام عضو هيئة التدريس وتضمينه بعض الصيغ الإجرائية التي تساعد على التطبيق.
- توفير نظام اتصال فعال لتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحيط.
- تغيير البنية التحتية لنظام شبكة الاتصالات في الجامعة، واستبدالها بأنظمة حديثة تستخدم البرامج والتقنيات الحديثة.
- إعطاء حرية الحوار وتقديم الآراء والاستماع إليها بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
- وضع برامج للشراكة الدائمة بين الجامعات في تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس وعمل الابحاث المشتركة وتطوير المناهج.
- تقبل الأفكار الإبداعية من أعضاء هيئة التدريس حول تفعيل الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية.

- التعرف على الاحتياجات المستقبلية للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والتدريب المناسب لتحقيق مبدأ الاستقلال الذاتي.

**ثالثاً: البعد المالي:**

أظهرت نتائج الدراسة أهم متطلبات البعد المالي من أبعاد الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية، وهي:

(١) وجود مرونة كافية في القواعد المالية لتسيير العمل.

(٢) امكانية تدبير موارد دخل إضافية تخدم مجال العمل.

(٣) تبني مفهوم الجامعة المنتجة.

(٤) امكانية المناقلة بين بنود الميزانية بما يخدم مصلحة العمل.

(٥) أن تقوم الجامعة بوضع ميزانيتها الخاصة.

(٦) أن توجد موارد مالية كافية لتسيير العمل.

(٧) تحديد مكافآت منسوبي الجامعة.

**ويمكن تفعيل البعد المالي من متطلبات الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من خلال الآليات التالية:**

- إعطاء القيادات الأكاديمية الحرية الكاملة في التصرف في مرافق الجامعة وتوظيفها واستثمارها الاستثمار الأمثل.
- إيجاد نظام مرن في إنجاز المعاملات المالية.
- تحديد مصادر الدخل المتوقعة وعمل سجلات مالية خاصة لها.
- تشكيل لجنة دائمة برئاسة مدير الجامعة تتمتع بالحرية في طرح المناقصات وإرساء العطاءات، وتسيير الميزانية.
- مشاركة القيادات الأكاديمية في إعداد وصياغة القانون المالي للجامعة.

- تبني مفهوم الاقتصاد القائم على المعرفة لتوفير مصادر دخل للجامعة، وتحقيق الاستقلال الجامعي.
- إعطاء الجامعة الحق في اختيار الميزانية التي تناسبها، وليس الاعتماد على نوع محدد من أنواع الميزانيات.

**متطلبات تطبيق التصور المقترح:**

من خلال قراءات الباحثه والاطلاع واستخلاص الأفكار تم التوصل الى أن تحقيق فاعلية التصور المقترح لمتطلبات الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية يلزمها جملة من المتطلبات تتحدد فيما يلي:

١) **الدعم السياسي:** للوفاء بمتطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي ضرورة وجود استراتيجية سياسية للانفتاح في التعليم العالي، ووسيلة لدعم الإدارة الجامعية في صنع واتخاذ القرارات السليمة، ودعم الاستقلال الذاتي للجامعات وتطوير لوائح التعليم العالي وسياساته بما يتناسب مع التطورات العالمية.

٢) **العامل الاقتصادي:** للوفاء بمتطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي يجب اتخاذ استراتيجية لتحقيق مبادئ الاقتصاد القائم على المعرفة، والاستثمار في رأس المال البشري المؤهل تأهيلاً عالياً للعمل في الجامعات.

٣) **القيادة الريادية:** للوفاء بمتطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي يجب توفير قيادات تربوية تتطلع للريادة وتشجع على العمل التعاوني والمبادرة في التطوير الاداري والعلمي والمالي والشراكة المجتمعية في مختلف المجالات.

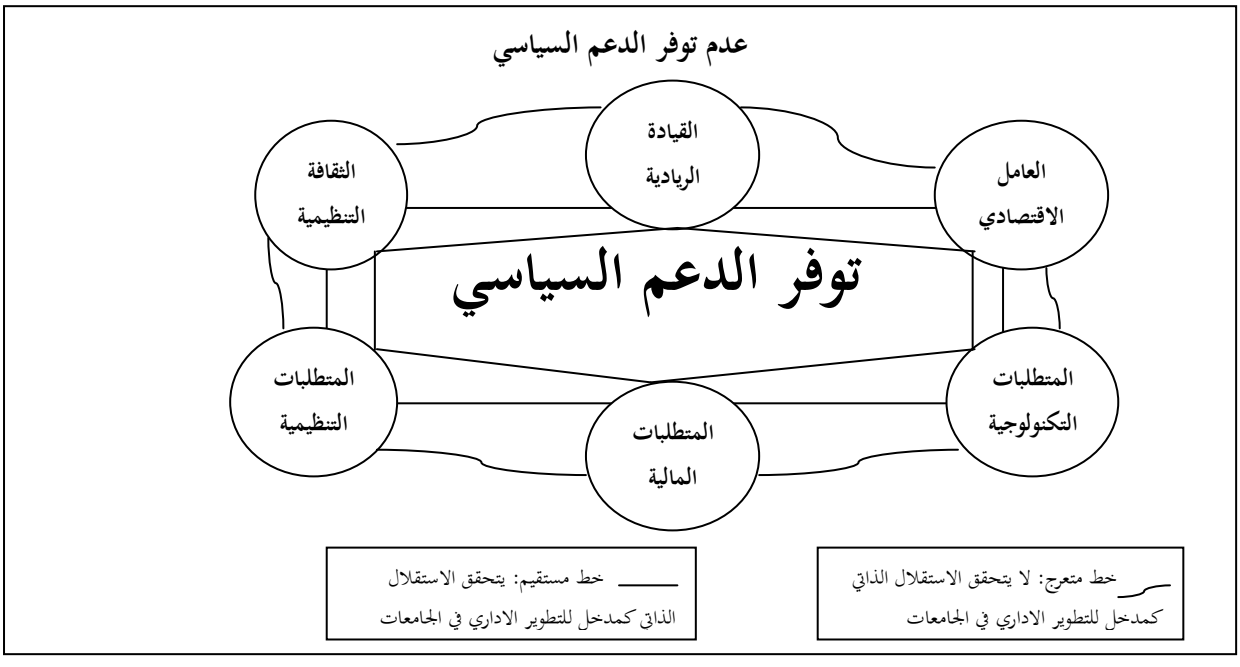
٤) **الثقافة التنظيمية:** يتطلب للوفاء بمتطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي بناء ثقافة تنظيمية تشمل منظومة متكاملة من القيم المشتركة لتهيئة العاملين بالإدارة الجامعية لفهم مدخل الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية ومنطلقاته وعناصره ومبرراته، ودورة في الارتقاء بدور الإدارة الجامعية من خلال وضع برامج تثقيفية وتدريبية لجميع منسوبي الجامعة.

٥) **المتطلبات التكنولوجية:** يتطلب للوفاء بمتطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي توفر أجهزة وأنظمة وإمكانات تكنولوجية تدعم الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي، ودعم تطبيقات التعليم الإلكتروني في الإدارة الجامعية.

٦) **المتطلبات المالية:** يتطلب تطبيق التصور المقترح لمتطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي توفر استراتيجية لتنويع واستدامة مصادر التمويل للوفاء بالمتطلبات المالية الضخمة التي تتطلبها أنشطة الإدارة الجامعية.

٧) **المتطلبات التنظيمية:** يتطلب لتطبيق التصور المقترح إعادة هيكلة الجامعات لتوفير الاستقلالية الإدارية والأكاديمية والمالية لإدارة الجامعة التي تحقق المرونة الإدارية وتعزز جودة التعليم العالي.

وأن أهم المتطلبات للوفاء بتحقيق هذا المبدأ هو الدعم السياسي فهو المحرك الرئيس لجميع المتطلبات فإذا توفر الدعم السياسي، فقابلية التطوير والتغيير تكون ممكنة، وإذا لم يتوفر الدعم السياسي حتى مع توفر جميع المتطلبات الأخرى، فإن امكانية التطوير والتغيير تكون ضعيفة أو غير ممكنة. ويتضح ذلك من الشكل التالي:




**شكل رقم (٤)**

**الرسم التوضيحي لمتطلبات تطبيق التصور المقترح لتحقيق الاستقلال الذاتي كمدخل للتطوير الاداري في الجامعات السعودية**

**المصدر: تصميم الباحثة**

**الصعوبات المتوقعة التي تواجه تطبيق التصور المقترح، وسبل التغلب عليها:**

قد تبين انه من خلال الدراسة الميدانية أن الصعوبات التي قد تواجه متطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي تتمثل فيما يلي:

١- ضعف الدعم السياسي من أصحاب القرار في الدولة.

٢- الاعتقاد السائد بأن الجامعات السعودية غير قادرة على تحقيق متطلبات الاستقلالية الإدارية.

٣- صعوبة نشر ثقافة الاستقلال الذاتي للجامعات في المجتمع المحلي .

٤- غياب روح المسؤولية والرقابة الذاتية عند بعض المسئولين في الجامعات.

٥- نقص تأهيل وتدريب بعض القيادات الادارية في الجامعات السعودية، ومقاومتهم للتطوير.

٦- ظهور الطابع الربحي لدى الجامعات التي تحقق الاستقلال الذاتي، وعدم الالتزام بالمعايير العلمية والأكاديمية وتحقيق التعلم الأفضل للطلاب.

٧- عدم توفر البنية التحتية المناسبة القادرة على إحداث التغيير وتحقيق متطلبات الاستقلال الذاتي.

٨- عدم توفر البيئة الجاذبة للمجتمع المحيط، والقدرة على تحقيق التواصل مع المجتمع وجذب الدعم اللازم الذي يساعد على تحقيق متطلبات الاستقلال الذاتي.

٩- عدم وجود خطة استراتيجية فعالة ومرنة للجامعات يكون من أهدافها تهيئة الجامعة للاستقلال الذاتي.

وفي ضوء ما سبق، ترى الباحثة انه يمكن التغلب على الصعوبات من خلال ما يلي:

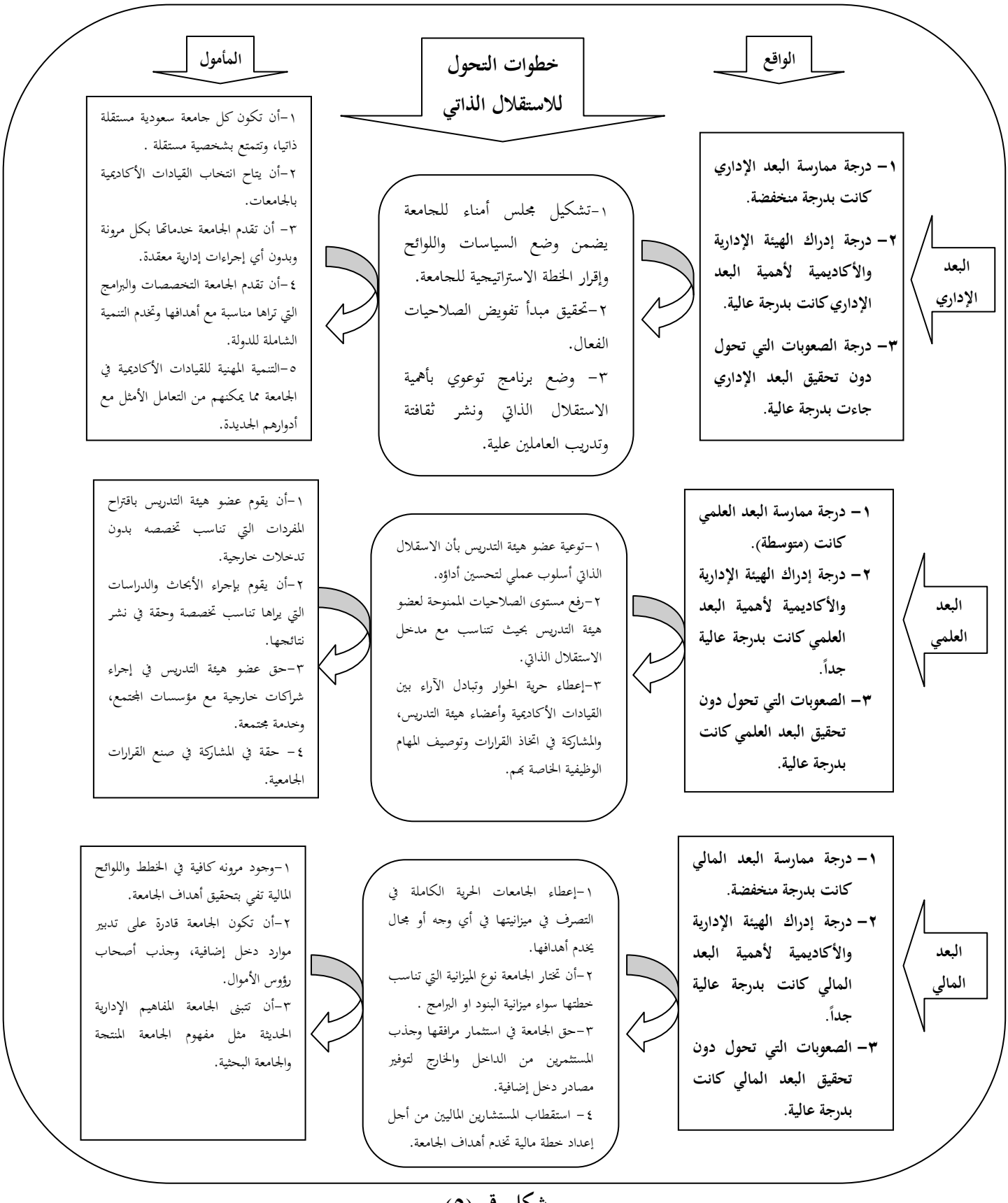
١- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي تصقل أهمية الاستقلال الذاتي للجامعات كأهم مداخل التطوير الاداري فيها، وتقديمها لأصحاب القرار في الدولة.

٢- نشر ثقافة الاستقلال الذاتي للجامعات؛ من خلال تكثيف المحاضرات، وورش العمل، والصحافة المحلية.

٣- تأهيل وتدريب قيادات شابة لديها القابلية للتطوير.

٤- وضع تشريعات وسياسات عامة من قبل لجنة مشتركة من الجهات المعنية تشكل من خلالها الخطوط العريضة للتعليم العالي وترك حرية وضع السياسات الداخلية للجامعات، مع ضرورة متابعة العمل من قبل اللجنة، والتأكد من أن الجامعة تتبع الاتجاه الصحيح وتحقق الهدف العام من التعليم وعدم اتخاذه منحنيات أخرى.

٥- استقطاب رؤوس الأموال والشركات الكبرى، وعمل شراكات من أجل الحصول على التمويل والدعم اللازم؛ لتحقيق متطلبات مبدأ الاستقلال الذاتي والتي من أهمها تجهيز البنية التحتية للجامعات، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وعمل البرامج اللازمة لتثقيف المجتمع، وجذب المستثمرين من الداخل والخارج.




**شكل رقم (٥)**

**يبين خطوات التحول للاستقلال الذاتي كمدخل للتطوير الإداري في الجامعات السعودية**

**المصدر: تصميم الباحثة**

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

## القرآن الكريم

## أولاً: المراجع العربية:


- أبو حيمد، ندى عبدالرحمن (٢٠٠٧م): **الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، الرياض.
- الأغبري، بدر سعيد علي (٢٠٠٥م): **إدارة الجودة الشاملة مدخل لإصلاح التعليم الجامعي في الوطن العربي،** بحث مقدم للمؤتمر التربوي الخامس "جودة التعليم الجامعي" ١١-١٣ أبريل، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، ص: ١٥٧-١٩٤.
- آل ناجي، محمد عبدالله (٢٠٠٥م): **الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات،** ط١، الرياض: فهرسة الملك فهد الوطنية.
- أوملیل، علي (١٩٩٤م): **الحرية الأكاديمية والمواثيق الدولية، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة الحرية الأكاديمية في الجامعات العربية،** عمان: منتدى الفكر العربي، سلسلة الحوارات العربية.
- إسماعيل، علي عبد ربه (٢٠٠٧م): **تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة،** رسالة دكتوراة منشورة، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الدخيل، عبد العزيز عبد الله (٢٠١١م): **التعليم العالي ما له وما عليه،** الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- بدوي، أحمد زكي (١٩٨٤م): **معجم مصطلحات العلوم الإدارية،** القاهره: دار الكتاب المصري.
- جامعة بغداد (١٩٦٣م): **دليل الجامعة لعام ١٩٦٢-١٩٦٣،** بغداد: مطبعة العاني.

- الجوطي، حفيظ أبو طالب (٢٠١٢م): **جامعة المستقبل**، المغرب: دار توبقال للنشر.
- الحامد، محمد ؛ زيادة، مصطفى ؛ العتيبي، بدر ؛ متولي، نبيل (٢٠٠٧م): **التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل**، ط٤، الرياض: مكتبة الرشد.
- حنفي، نادية محمد (١٩٩١م): **الهيكل التنظيمي للجامعات وعلاقته باستقلالها الإداري والمالي: دراسه مقارنة في جمهورية مصر العربية وانجلترا والولايات المتحدة الأمريكية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- الخالدي، إبراهيم بدر (٢٠١١م): **معجم الإدارة**، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الخضير، سعود (١٤١٩هـ): **التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بين الطموح والإنجاز**، الرياض: مكتبة العبيكان.
- الداوود، إبراهيم (٢٠٠٨م): **الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية: التنظيم وتحديات التطوير**، دراسة تحليلية تقويمية دراسة مقدمة إلى المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق الجامعة الإسلامية العالمية كوالامبور– ماليزيا في الفترة ١٦–١٧ ربيع الأول.
- الدوري، علي حسن (٢٠١١م): **الادارة التربوية وديمقراطية التعليم**، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- الدوسري، أشواق (٢٠١٣م): **الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وعلاقتها بالإبداع**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.
- الذيفاني، عبدالله أحمد (٢٠١٠م): **الحريات الأكاديمية واستقلال الجامعات تامعنى والتأصيل والمبادئ، مجلة العلوم التربوية**، مصر، عدد خاص، ص ٦٠ – ٨٧.

- الرحيلي، سمية سليمان (٢٠٠٩م): **الإدارة بالأهداف في جامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- رزق، إخلاص السيد (٢٠٠٦م): **تكنولوجيا المعلومات وتطوير ادارة الجامعات في كلا من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الامريكية "دراسة مقارنة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية بكفر الشيخ، جامعة طنطا.
- رزق، فتحي مصطفى محمد (١٩٩٤م): **بعض مشكلات استقلال الجامعات في مصر وبعض الدول المتقدمة دراسة مقارنة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية، أسيوط.
- الزهراني، محمد أرشد عبد الكريم (٢٠٠٩م): **تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- سالمي، جميل (٢٠١٠م): **تحدي إنشاء جامعات عالمية المستوى**، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- السعودي، رمضان محمد (٢٠١٤م): **الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية**، مصر: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- سكران، محمد محمد (٢٠٠١م): **الحرية الأكاديمية في الجامعات المصرية**، القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- السلطان، خالد صالح (١٤٢٣هـ): السياسات التعليمية المستقبلية للتعليم العالي. ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض ١٣-١٧ شعبان ١٤٢٣هـ، المملكة العربية السعودية، وزارة التخطيط.

- سلمان، محمد إبراهيم ؛ أبو حشيش، بسام عبدالرحمن (٢٠٠٨م): **تقويم درجة ممارسة الحريات الأكاديمية لدى أساتذة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة**، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، ٢(٣٩)، ص ٥٨٤ – ٦١٧.
- السلمي، مشعل فهم (٢٠١٠م): **تطوير التعليم العالي: النموذج السعودي**، جريدة الحياة، يوم ١٢ – ١٢ – ٢٠١٠م.
- سنبلو، إبراهيم أبو الخير (٢٠١٠م): **الاستقلال المالي للجامعات: المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر**، اتجاهات معاصره في تطوير التعليم في الوطن العربي، مصر، (٣)، ص٩٤٣-٩٦٥.
- الشبول، محمد علي ؛ الزيود، محمد صايل (٢٠٠٩م): **الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة**، الكويت: المجلة التربوية، ٢٣(٩٢)، ص: ٢٨٧ – ٣٤٢.
- الشيخ سالم، فؤاد ؛ مخامرة، محسن ؛ الدهان، أميمة ؛ رمضان، زياد (٢٠٠٠م): **المفاهيم الإدارية الحديثة**، (ط٦)، الاردن: مركز الكتاب الاردني.
- صابر، خلود (٢٠٠٧م): **استقلال الجامعة**، القاهرة: مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان.
- صقر، عبد العزيز الغريب (٢٠٠٥م): **الجامعة والسلطة دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة**، مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- طناش، سلامة (١٩٩٥م): **مفهوم الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية**، مجلة دراسات، سلسلة العلوم الانسانية، ٢٢(٥)، ص٢١٩.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (٢٠١٣م): **إدارة التعليم العالي**، الأردن: عالم الكتب الحديث.

- العبادي، هاشم ؛ الطائي، يوسف ؛ الأسدي، أفنان (٢٠٠٩م): **إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- عباس، عايده إبراهيم (١٩٩٨م): **تطوير الاستقلال المالي والإداري بجامعة صنعاء في ضوء خبرات الجامعات الأمريكية**، القاهرة: مستقبل التربية العربية، ٤(١٣/١٤)، ص٨٥-١١٠.
- عبد الحي، رمزي (٢٠٠٧م): **تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة**، الإسكندرية: دار الوفاء.
- عبد الشافي، رشا سعد (٢٠٠٢م): **استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر رؤية مستقبلية**، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلوان.
- عبد الناصر، عبد الناصر محمد (٢٠٠٤م): **أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، مصر.
- العتيبي، محمد بن زويد (٢٠٠٩م): **جهود المملكة العربية السعودية ودول أخرى في الإصلاح الإداري والاقتصادي والاجتماعي**، ط١، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- العيسى، أحمد (٢٠١١م): **التعليم العالي في السعودية رحلة البحث عن هوية**، لبنان: دار الساقي.
- الغريب، شبل بدران (٢٠١٢م): **الحرية الأكاديمية في المواثيق الدولية**، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، ٢٢(١)، ص٤٠-٥٢.
- القحطاني، محمد بن دليم (٢٠٠٨م): **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل**، ط٢، الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.

- القرني، علي بن سعد (١٤٣٠هـ): **الحريّة الأكاديمية المنطلقات القانونيّة والضوابط. بحث مقدم لمؤتمر الاعتماد الأكاديمي لكليات التربية بالوطن العربي** "**رؤى وتجارب**"، المدينة المنورة، جامعة طيبة ٢٣-٢٥ جمادى الأولى.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩م): **السلوك التنظيمي**، ط٥، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- قمبر، محمود (٢٠٠١م): **الحرية الأكاديمية في الجامعات العربية**، دراسة تحليلية نقدية مقارنة، مجلة إبداعات تربوية، ٣، الدوحة: دار الثقافة.
- الراشد، عبدالله محمد (١٤٢٣هـ): **كفاءة أداء التعليم العالي: منظور مستقبلي**، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض ١٣-١٧ شعبان ١٤٢٣هـ، المملكة العربية السعودية، وزارة التخطيط.
- مرسي، محمد منير (٢٠٠٢م): **الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه**، القاهرة: عالم الكتب.
- نجيب، كمال (٢٠١٠م): **الحرية الأكاديمية في الجامعات المصرية في الحريات الأكاديمية والتعددات الثقافية**، القاهرة: الهيئة القبطية الانجيلية للخدمات الاجتماعية، سلسلة إصدار منتدى حوار الثقافات، ٤١(٥٧)، ص١٠٨.
- هادي، رياض عزيز (٢٠١٠م): **الجامعات النشأة والتطور**، الحرية الأكاديمية، الاستقلالية، دون ناشر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:


- Armbruster, Chris (2008): **Research Universities: Autonomy and Self-Reliance after the Entrepreneurial University**, Policy Futures in Education, 6 (4) p372-389.
- Baschung, Lukas; Goastellec, Gaele; Leresche, Jean-Philippe (2011): **Universities' Autonomy in Times of Changing Higher Education Governance: A Study of the Swiss Academic Labour Market**, Tertiary Education and Management, 17 (1), p51-64.
- Bonneville-Roussy, Arielle; Vallerand, Robert J.; Bouffard, Therese (2013): **The of proof Roles of Autonomy in Higher Education and Educational Persistence**, Learning and Individual Differences, 24 p22-31.
- Bozeman, Barry; Fay, Daniel; Gaughan, Monica (2013): **Department Heads' Decision Autonomy and Strategic Priorities**, Research in Higher Education, 54 (3) p303-328.
- Christensen, Tom (2010): **University governance reforms: potential problems of more autonomy**, higher education,vol 62(30) p503-517.
- Dong, Liu; Ping, Fu Ping (2013): **A Multilevel Investigation of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Higher Education**, Journal of Applied Psychology, 96 (6) p1195-1208.

- Enders, Jurgen; de Boer, Harry; Weyer, Elke (2013): **Regulatory Autonomy and Performance: The Reform of Higher Education Re-Visited**, Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning, 65 (1) p5-23.
- Federici, Roger A. (2013): **Self-Efficacy: Relations with Job Autonomy, Job Satisfaction, and Contextual Constraints in Higher Education**, European Journal of Psychology of Education, 28 (1) p73-86.
- Honig, Meredith I.; Rainey, Lydia R. (2012): **Autonomy and university Improvement: What Do We Know and Where Do We Go from Here**, Educational Policy, 26 (3) p465-495.
- Liu, Dong; Chen, Xiao-Ping; Yao, Xin (2011): **From Autonomy to Creativity: A Multilevel Investigation of the Mediating Role in Higher Education**, 96 (2) p294-309.
- Mudd, Sasha (2013): **Epistemic Autonomy in Higher Education: A Criterion for Virtue?, Theory and Research in Education**, 11 (2) p153-165.
- Nokkala, Terhi; Agneta, Bladh (2014): **Institutional Autonomy and Academic Freedom in Higher Education Similarities and Differences**, Higher Education Policy, 27 (1) p1-21.
- Palfreyman, D. (2002) **The English Chartered University/College: how 'autonomous'**, how 'independent and how 'private'? Oxford University: OxCHEPS Occasional Paper No. 8.

- Piironen, Ossi (2013): **The Transnational Idea of University Autonomy and the Reform of the Finnish Universities Act**, Higher Education Policy, 26 (1) p127-146.
- Ramirez, F. O. (2006). **The rationalization of universities**. In M.-L. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ranieri, Nina Beatriz Stocco (2009): **Legal Aspects of University Autonomy in Brazil**, International Journal of Educational Reform, 18 (2) p124-143.
- Remaoun, Hassan (2005): **social and human sciences and Academic Freedom. Unesco Procedings**. 10 - 1 september, Alexandria, Egept. PP 12 - 18.
- Schimank, U. (2000): **Welche Chancen und Risiken können unterschiedliche Modelle erweiterter Universitäts autonomie for die Forschung und Lehre der Universität bringen**?, Neustrukturierung österreichischer Universitäten 94-147. Munich: Hampp
- Shattock, M. (2003): **Managing Successful Universities**. Buckingham: Society for Research into Higher Education and Open University Press.
- Tight, M. (1992): **Instutional Autonomy**,in :burton .R . Clarck and Gug Oxford: Pergmon Press, P1384.
- Wang, Li (2010): **Higher Education Governance and University Autonomy in China**, Globalisation, Societies and Education, 8 (4) p477-495.
- Warmock, M: (1992): **The Higher Education: The Concept of Outonomy**, Oxford Review of Higher Education.

## ثالثاً: المراجع الإلكترونية:


- إعلان ليما (١٩٨٨م): الحرية الأكاديمية، الجمعية العمومية الثامنة والستين لخدمة الجامعات العالمية، المنعقدة في ليما في الفترة من ٦-١٠، ١٩٨٨ . http://www.afwinfo.org/look/.
- مرصد الحريات الأكاديمية في العالم العربي (http://www.afwinfo.com).
- دراسة عن واقع الحريات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، الاثنين ٢٠١١\٠٧\٢٥م. (http://ainnews.net/?p=107771)
- الربيعي، محمد (٢٠١٣م): هل يحتاج العراق الى جامعة من الطراز العالمي؟ ص ٢-٤ http:\\www.almadapaper.com\paper.php?source=Akbar and mif=copy and sid=46077
- الربيعي، محمد (٢٠١٣م): كتابات في الميزان، مقالة، تم الرجوع يوم الأربعاء ٢٠١٤/٤/٢م. (http://www.kitabat.info/subject.php?id=36388)
- وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودي.خطة التنمية الثامنة ١٤٢٥-١٤٣٠هـ. (http://www.mep.gov.sa/themes/GoldenCarpet/index.jsp)
- العبيدي، ماهر موسى (٢٠٠٧م): استقلالية الجامعات العراقية بين الواقع والطموح، الجزء الأول، (http://www.al-obaidy.com/uni_independenc).
- Higher Ed. (2009): Program and Policy Council " Shared Governance in Colleges and Universities " www.aft.org/pub-2009

# قائمـــة الملاحـــق

# ملحق ( ١ )

# قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

# قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

| م | الاسم | الدرجة العلمية والتخصص | طبيعة العمل (جهة العمل) |
|---|---|---|---|
| ١ | أ.د. أحمد سليمان العبيدات. | أستاذ إدارة تربوية و تخطيط | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى |
| ٢ | أ.د. فوقية محمد راضي | أستاذ تخصص قياس وتقويم | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى. |
| ٣ | أ.د. هاشم بكر حريري. | أستاذ إدارة تربوية و تخطيط | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى |
| ٤ | د. سعد بن سعيد الزهراني. | أستاذ مشارك تخصص علم النفس | الأمين العام المساعد بهيئة الاعتماد الأكاديمي. |
| ٥ | د. سلطان بن سعيد بخاري | أستاذ مشارك تخصص ادارة تربوية وتخطيط | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى |
| ٦ | د. عباس بله محمد | أستاذ مشارك تخصص إدارة تربوية وتخطيط | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى. |
| ٧ | د. عبدالعزيز ناصر الشثري | أستاذ مشارك تخصص إدارة تربوية وتخطيط | جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية |
| ٨ | د. محمد بن معيض الوذيناني. | أستاذ مشارك تخصص إدارة تربوية وتخطيط | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى |
| ٩ | د. محمد بن محمد الحربي. | أستاذ مشارك تخصص إدارة تربوية وتخطيط | عضو هيئة تدريس بجامعة الملك سعود. |
| ١٠ | د. نيفين بنت حمزة البركاتي | أستاذ مشارك تخصص مناهج وطرق التدريس. | وكيلة قسم المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى. |
| ١١ | د. إبراهيم بن حنش الزهراني | أستاذ مساعد تخصص إدارة تربوية وتخطيط | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى. |
| ١٢ | د.أغادير بنت سالم العيدروس | أستاذ مساعد تخصص إدارة تربوية وتخطيط | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى. |
| ١٣ | د.إكرام حمزة صهوان | استاذ مساعد تخصص قياس وتقويم | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى. |
| ١٤ | د. بيضاء بنت محمد الشريف | أستاذ مساعد تخصص المناهج وطرق التدريس. | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى. |
| ١٥ | د. سعود عبدالجبار الحارثي | دكتوراة في الإدارة التربوية والتخطيط | وزارة التربية والتعليم بالطائف |
| ١٦ | د. شريف عبدالله المنصوري | أستاذ مساعد تخصص التربية الاسلامية المقارنة والادارة التربوية | كلية التربية– جامعة عين شمس |
| ١٧ | د. عبدالله بن محمد العامري | أستاذ مساعد إدارة تربوية وتخطيط | عضو هيئة تدريس بكلية الملك عبدالله للدفاع الجوي. |
| ١٨ | د. فهد بن حمدان العبيري | أستاذ مساعد تخصص إدارة تربوية وتخطيط. | وكيل الكلية الجامعية بأملج – جامعة تبوك |
| ١٩ | د. محمد طه العقيلي | أستاذ مساعد تخصص موهبة وإبداع | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى. |
| ٢٠ | أ.د مرفت صالح ناصف | أستاذ الإدارة التعليمية | كلية التربية جامعة عين شمس |

# ملحق ( ٢ )

# استبانه الدراسة في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة أم القرى – كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

# الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية
# "من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية ".

إعداد الطالبة

مها بنت عبدالله بن محمد الشريف

الرقم الجامعي (٤٣٢٧٠١٢٧)

إشراف

الدكتوره: جواهر بنت أحمد قناديلي

متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى
لعام ١٤٣٦ هـ / ٢٠١٥ م

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**سعادة الدكتور/ :.....** **حفظك الله**

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته ، وبعد :

تُعد الباحثه دراسة بعنوان : (الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية "من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية " ) .

حيث تقدم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات مرحلة الدكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى.

وتهدف الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي (الإداري- العلمي- المالي) في الجامعات السعودية، و التعرف على درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي(الإداري-العلمي- المالي) في الجامعات السعودية، و التعرف على الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي(الإداري- العلمي- المالي) في الجامعات السعودية ، وأخيراً وضع تصور مقترح لتبني مفهوم الاستقلال الذاتي(الإداري- العلمي- المالي) في تطوير إدارة الجامعات السعودية. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الإستجابة.

ونظراً لما عُهد فيكم من خبرة ودراية ومعرفة في هذا المجال فإنني أضع بين أيدكم هذه الاستبانة ، وأرجوا من سعادتكم الإجابة على كامل فقراتها بما ترونه مناسباً علماً بأن تجاوبكم سيكون له بالغ الأثر في تحقيق أهداف الدراسة، ونؤكد لكم بأن ما تقومون بتدوينه في هذه الاستبانة سوف يحظى بالسرية التامة، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرةً لكم تعاونكم والله يحفظكم .

ملاحظة: يقصد بالاستقلال الذاتي في هذه الدراسة: حق الجامعة في إدارة شؤونها ذاتياً في جميع المجالات الإدارية والعلمية والمالية.

**القسم الأول: البيانات العامة:**

فضلاً ضع علامة ( √ ) أمام الاختيار المناسب

الجامعة:

- الملك سعود
- ام القرى
- الملك خالد

النوع:

- ذكر
- أنثى

عدد سنوات الخبرة الأكاديمية :

- أقل من خمس سنوات
- من خمس سنوات الى أقل من ١٠ سنوات
- من ١٠ سنوات إلى اقل من ١٥ سنة
- من ١٥ سنة فأكثر

طبيعة العمل:

- مدير جامعة
- وكيل جامعة
- عميد كلية
- وكيل كلية
- رئيس قسم
- وكيل قسم

## القسم الثاني : محاور الدراسة

**أ- المحور الأول: درجة ممارسة و أهمية الاستقلال الذاتي (الإداري-العلمي- المالي) للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.**

| م | درجة الممارسة | | | | | العبارات | درجة الأهمية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً | | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |
| ١ | | | | | | يتم اختيار القيادات الجامعية بالانتخاب. | | | | | |
| ٢ | | | | | | يمثل مجلس الجامعة السلطة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات | | | | | |
| ٣ | | | | | | يضمن نظام الجامعات السعودية الاستقلال لها. | | | | | |
| ٤ | | | | | | تتم مراجعة نظام الجامعات السعودية بصفه دوريه. | | | | | |
| ٥ | | | | | | تتمتع كل جامعة سعودية بشخصية مستقلة نسبياً عن غيرها. | | | | | |
| ٦ | | | | | | يتاح لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية انتخاب رؤسائهم. | | | | | |
| ٧ | | | | | | يحق للجامعة تعيين منسوبيها . | | | | | |
| ٨ | | | | | | يحق للجامعة وضع الخطط بما يتلاءم مع الأهداف . | | | | | |
| ٩ | | | | | | توضع الهياكل التنظيمية بدون تدخلات خارجية. | | | | | |
| ١٠ | | | | | | تضع كل جامعة السياسات المستقلة لها. | | | | | |
| ١١ | | | | | | يقوم عضو هيئة التدريس تدريس بإقتراح المفردات التي يراها تناسب المادة التي يقوم بتدريسها. | | | | | |
| ١٢ | | | | | | يختار عضو هيئة التدريس المقررات التي تناسب التخصص الذي ينتمي اليه.. | | | | | |
| ١٣ | | | | | | يحق لعضو هيئة التدريس إجراء الأبحاث التي تناسب مجال تخصصه . | | | | | |

| م | درجة الممارسة | | | | | العـــبارات | درجة الأهمية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً | | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |
| ١٤ | | | | | | يتمتع عضو هيئة التدريس بحرية نشر نتائج أبحاثة بسهولة. | | | | | |
| ١٥ | | | | | | يتاح لعضو هيئة التدريس المشاركة في خدمة المجتمع. | | | | | |
| ١٦ | | | | | | يشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير البرامج الأكاديمية. | | | | | |
| ١٧ | | | | | | يشارك عضو هيئة التدريس في وضع الأنظمة واللوائح الجامعية . | | | | | |
| ١٨ | | | | | | توجد مرونة كافية في القواعد المالية لتسيير العمل. | | | | | |
| ١٩ | | | | | | يمكن تدبير موارد دخل إضافية تخدم مجال العمل. | | | | | |
| ٢٠ | | | | | | تتبنى الجامعة مفهوم الجامعة المنتجة. | | | | | |
| ٢١ | | | | | | يمكن المناقلة بين بنود الميزانية بما يخدم مصلحة العمل. | | | | | |
| ٢٢ | | | | | | تقوم الجامعة بوضع ميزانيتها الخاصة. | | | | | |
| ٢٣ | | | | | | توجد موارد مالية كافية لتسيير العمل. | | | | | |
| ٢٤ | | | | | | تحدد الجامعة مكافآت منسوبيها. | | | | | |

**ب–المحور الثاني: الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي(الإداري–العلمي– المالي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.**

| م | العبـــارات | أوافق بدرجة عالية جداً | أوافق بدرجة عالية | أوافق بدرجة متوسطة | لاأوافق بدرجة عالية | لا أوافق بدرجة عالية جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢٥ | صعوبة إجراء تغيير شامل في الإدارة الجامعية. | | | | | |
| ٢٦ | جمود اللوائح والقوانين المعمول بها | | | | | |
| ٢٧ | مقاومة التغيير من قبل القيادات الجامعية . | | | | | |
| ٢٨ | الاعتماد على أنظمة موحده من قبل الدولة. | | | | | |
| ٢٩ | تمركز السلطة في أيدي القيادات العليا في الجامعة. | | | | | |
| ٣٠ | الضـغوط الاجتماعيـة علـى القيـادات الجامعيـة (الوسـاطة والمحسوبية). | | | | | |
| ٣١ | المركزية الشديدة في الإدارة. | | | | | |
| ٣٢ | بيروقراطية الهياكل الإدارية في الجامعة. | | | | | |
| ٣٣ | وجود فجوه بين القيادات الإدارية ومنسوبي الجامعة. | | | | | |
| ٣٤ | غياب وضوح الأهداف الادارية لدى منسوبي الجامعة . | | | | | |
| ٣٥ | قلة برامج التدريب المقدمة للقيادات الإدارية في الجامعات. | | | | | |
| ٣٦ | غياب المبادأة لدى أعضاء المجتمع الجامعي. | | | | | |
| ٣٧ | عدم وجود توصيف دقيق للمهام الوظيفية. | | | | | |
| ٣٨ | قلة محاولات التطوير والاصلاح الاداري. | | | | | |
| ٣٩ | عدم وجود لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس. | | | | | |
| ٤٠ | ضعف توافر المتطلبات الأساسية لإنجاز البحوث العلمية. | | | | | |
| ٤١ | صعوبة إجراءات المشاركة في المؤتمرات. | | | | | |
| ٤٢ | ضعف الإعداد الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس. | | | | | |
| ٤٣ | الإعتماد على الموارد الحكومية في التمويل. | | | | | |
| ٤٤ | ضعف القدرة على عمل شراكات علمية مع الجهات الأخرى. | | | | | |
| ٤٥ | ارتفاع تكاليف التعليم الجامعي. | | | | | |
| ٤٦ | وجود جهات رقابية من قبل الدولة. | | | | | |
| ٤٧ | قبول الهبات والتبرعات تحكمها شروط صارمة من الجهات العليا. | | | | | |

**مع خالص شكري وتقديري**

**الباحثة**

# ملحق رقم ( ٣ )

# صورة من خطاب الموافقة على تطبيق الدراسة

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry OF Higher Education
Umm Al-Qura University

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

الموضوع : طلب تطبيق استبانة للطالبة/ مها بنت عبد الله ممد الشريف

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد

نفيد سعادتكم بان الطالبة / مها بنت عبد الله محمد الشريف ، إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط و ترغب القيام بتطبيق الاستبانة التي بعنوان: (( **الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية** )) وترغب تطبيقها في الجامعات التالية :

١ . جامعة أم القرى ٢. جامعة الملك خالد ٣. جامعة الملك سعود

لذا آمل من سعادتكم التكرم بمخاطبتهم بذلك لتسهيل مهمة الطالبة في تطبيق الاستبانة المرفقة .شاكرا لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم.

وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق التحية والتقدير ؛؛؛

عميد كلية التربية

. د . علي مصلح الطريفي

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry OF Higher Education
Umm Al-Qura University

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

الموضوع : طلب تطبيق استبانة للطالبة/ مها بنت عبد الله ممد الشريف

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد

نفيد سعادتكم بان الطالبة / مها بنت عبد الله محمد الشريف ، إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط و ترغب القيام بتطبيق الاستبانة التي بعنوان: (( **الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية** )) وترغب تطبيقها في الجامعات التالية :

١ . جامعة أم القرى ٢. جامعة الملك خالد ٣. جامعة الملك سعود

لذا آمل من سعادتكم التكرم بمخاطبتهم بذلك لتسهيل مهمة الطالبة في تطبيق الاستبانة المرفقة .شاكرا لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم.

وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق التحية والتقدير ؛؛؛

عميد كلية التربية

د . علي مصلح الطريفي

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

الموضوع : تطبيق أداة دراسة الطالبة/مها الشريف

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة الملك خالد للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد :

فأرفق لسعادتكم نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ٤٣٦٠٠٢٤٣٤٦ في ١٤٣٦/٢/١٨هـ ؛ المتضمن أن الطالبة/ **مها بنت عبدالله الشريف** – إحدى طالبات الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) وترغب القيام بتطبيق أداة دراستها (المرفقة) التي بعنوان :

**(الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية)**

على عينة الدراسة بجامعتكم.

فآمل التكرم بمساعدتها وتسهيل مهمتها.

شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان الحربي

أمين

الرقم: ٤٣٦٠٠٢٥٨١٥ التاريخ: ١٤٣٦/٢/١٩ المشفوعات: ٨ ملف

هاتف: ٥٥٨٩٩٠٠ - ٢ فاكس: ٥٥٧٣٢٢٢

الموضوع : تطبيق أداة دراسة الطالبة/مها الشريف

سعادة وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمي  سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  أما بعد :

فأرفق لسعادتكم نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ٤٣٦٠٠٢٤٣٤٦ في ١٤٣٦/٢/١٨هـ ، المتضمن أن الطالبة/ **مها بنت عبدالله الشريف** – إحدى طالبات الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) وترغب القيام بتطبيق أداة دراستها (المرفقة) التي بعنوان :

**(الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية)**

على عينة الدراسة بجامعتكم.

فآمل التكرم بمساعدتها وتسهيل مهمتها.

شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان الحربي

امين

# ملحق (٤)

# قائمة بأسماء السادة محكمي التصور المقترح

# قائمة بأسماء السادة محكمي التصور المقترح

| م | الاسم | الدرجة العلمية والتخصص | طبيعة العمل (جهة العمل) |
|---|---|---|---|
| ١ | أ.د. أحمد سليمان العبيدات. | أستاذ إدارة تربوية و تخطيط | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى |
| ٢ | د. عباس بله محمد | أستاذ مشارك تخصص إدارة تربوية وتخطيط | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى |
| ٣ | د. محمد بن معيض الوذيناني. | أستاذ مشارك تخصص إدارة تربوية وتخطيط | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى |
| ٤ | د. عبدالله بن محمد العامري | أستاذ مساعد إدارة تربوية وتخطيط | عضو هيئة تدريس بكلية الملك عبدالله للدفاع الجوي. |
| ٥ | د.أغادير بنت سالم العيدروس | أستاذ مساعد تخصص إدارة تربوية وتخطيط | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى |
| ٦ | د.مايسة طه أبو هلال | أستاذ مساعد إدارة أعمال | عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى |