المملكة العربية السعودية
جامعة الملك سعود
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية

استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية

Autonomy of State Universities in the Kingdom of Saudi Arabia: A Forecast Study

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية،
تخصص إدارة التعليم العالي

إعداد

ابتسام بنت عبد الله عمر باسعيد

الرقم الجامعي: ٤٣٥٢٠٣١١٠

إشراف

د. ماجدة بنت إبراهيم الجارودي

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك

الفصل الدراسي الثاني

١٤٣٩-١٤٤٠هـ

استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية (دراسة استشرافية)

Autonomy of State Universities in the Kingdom of Saudi Arabia (A Forecast Study)

إعداد

ابتسام عبدالله عمر باسعيد

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: ١٤٤٠/٥/٢٤هـ، الموافق: ٢٠١٩/١/٣٠م، وتم إجازتها.

أعضاء لجنة المناقشة

د. ماجدة بنت إبراهيم الجارودي	مقرراً
أ. د. فهد بن إبراهيم الحبيب	عضواً
د. خالد بن صالح السبيعي	عضواً
د. وفاء بنت محمد عون	عضواً
أ. د. سهام بنت محمد كعكي	عضواً خارجياً

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى وطني الكبير

المملكة العربية السعودية

مصدر عزي وفخري

ﷺ

إلى وطني الصغير

عائلتي (زوجي وأبنائي)

مصدر سعادتي واستقراري

ﷺ

إلى جميع أحبتي

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، على فضله وتوفيقه الذي لازمني طوال فترة العمل على هذه الدراسة، بدءاً من اختيار الموضوع وحتى إنعامه عليّ بإتمام الرسالة. والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا محمد وآله وأصحابه أجمعين. وفي البداية أشكر زوجي الغالي وأبنائي الأحباء (وأسأل الله لهم التوفيق والفلاح في الدارين) على تشجيعهم ودعمهم وصبرهم طول فترة عملي على الرسالة.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى سعادة الأستاذ الدكتور محمد بن عبد الله المنيع (حفظه الله) على موافقته على إرشادي خلال إعداد مقترح البحث، وموافقته بعد ذلك على الإشراف على الرسالة، ودعمه لي وتوجيهه المستمر في جميع مراحل إعداد الرسالة التي سبقت تقاعد سعادته، مع دعائي بأن يجزيه الله عنيّ خير الجزاء، ويمتعه بالصحة والسعادة في سائر أيام حياته. والشكر موصول لسعادة الدكتورة ماجدة بنت إبراهيم الجارودي (حفظها الله) على موافقتها الكريمة باستكمال الإشراف على الرسالة، وعلى صادق توجيهاتها ودعمها غير المحدود، فلها مني جزيل الشكر والتقدير والامتنان. واشكر كذلك بقية أعضاء لجنة مناقشة الرسالة: سعادة أ. د. فهد بن إبراهيم الحبيب، وسعادة د. خالد بن صالح السبيعي، وسعادة د. وفاء بنت محمد عون، وسعادة أ. د. سهام بنت محمد كعكي.

كما أشكر الأساتذة الفضلاء والأستاذات الفاضلات الذين حكموا استبانات الدراسة وأتحفوني بملاحظاتهم وتوجيهاتهم. ولا يفوتني أيضاَ أن أشكر نخبة الخبراء المتميزين الذين منحوني جزءاً من وقتهم الثمين للمشاركة بتقديم آرائهم ومقترحاتهم، التي تعد لب هذه الدراسة وجوهرها.

وفي الختام أتقدم بالشكر لكل من ساهم، خلال إنجاز الرسالة؛ بتقديم مشورة علمية، أو بطرح رأي، أو بإبداء ملاحظة، أو بإسداء نصيحة، أو بدعوة صادقة، فلهم مني جزيل الشكر وخالص الدعاء.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استشراف مستقبل تطبيق استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال تحديد الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، ومقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية، وأهمية حوكمة الجامعات الحكومية المستقلة، والتعرف على معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، والإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، والتعرف على مقترحات الخبراء لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة باستخدام أسلوب دلفاي Delphi؛ لاستشراف التغييرات المتوقعة من تطبيق الاستقلالية، ورصد ما يمكن أن تسفر عنه من تأثيرات، بمنهجية علمية من خلال آراء الخبراء (أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية ومنسوبي وزارة التعليم) وتوقعاتهم. وقد شارك في الجولة الأولى (٤٢ خبيراً مشاركاً من الجنسين) مع تنوع كبير في المناصب القيادية التي تولوها، وفي رتبهم العلمية. بينما بلغ عدد الخبراء المشاركين في الجولة الثانية (٣٧ خبيراً) بعد انسحاب (٥ من الخبراء).

وتوصلت الدراسة من خلال استجابة الخبراء المشاركين على العبارات المدرجة تحت كل محور الى النتائج التالية:

١. تراوحت المتوسطات الحسابية للفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية بين (٣,٩٥ و٤,٣٨)، وهذا يشير إلى أن موافقة الخبراء تتراوح ما بين (أوافق – أوافق بشدة).
٢. تراوحت المتوسطات الحسابية لمقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية بين (٣,٩٢ و٤,٧٦)، وهذا يشير إلى أن درجة موافقة الخبراء تتراوح ما بين (أوافق – أوافق بشدة).
٣. تراوحت المتوسطات الحسابية لأهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية بين (٤,٣٢ و٤,٥٩)، والتي تُشير إلى درجة استجابة (أوافق بشدة).
٤. تراوحت المتوسطات الحسابية لمعوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية بين (٣,٧٦ و٤,٥٤)، وهذا يشير إلى أن درجة موافقة الخبراء تتراوح ما بين (أوافق – أوافق بشدة).
٥. تراوحت المتوسطات الحسابية للإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية بين (٣,٤٦ و٤,٣٠)، والتي تشير إلى أن درجة موافقة الخبراء تتراوح ما بين (أوافق – أوافق بشدة).

٦. تراوحت المتوسطات الحسابية لمقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية بين (٤,٢٢ و٤,٧٦)، والتي تُشير إلى درجة استجابة (أوافق بشدة).

كما توصلت الدراسة ايضاً، في ضوء آراء الخبراء واستجاباتهم، إلى عدد من النتائج؛ والتي تشمل: التحديات التي قد تعيق نجاح تطبيق الاستقلالية، بالإضافة إلى توقعات الخبراء ومقترحاتهم لإنجاح الاستقلالية وتحقيق فوائدها، موزعة على ثلاث مراحل زمنية أساسية، (هي: مرحلة التجهيز للاستقلالية، والمرحلة الانتقالية، ومرحلة الاستقلالية الشاملة)، ويندرج تحت كل مرحلة عدد من المواضيع.

وبناء على ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج، تم اختتامها بعدد من التوصيات بعضها موجه لوزارة التعليم وبعضها الآخر موجه للجامعات للعمل على مواجهة تحديات تطبيق الاستقلالية، والتعامل معها، والتكيف مع متغيراتها، بما يعزز الإيجابيات ويحد من السلبيات، بالإضافة إلى تقديم توصيات لعدد من الدراسات المستقبلية.

ABSTRACT

This study aimed to explore the future of applying autonomy on State Universities in the Kingdom of Saudi Arabia and monitor their potential implications, to determine the expected benefits of autonomy application in State Universities, the elements for autonomy success in State Universities, the importance of governance of autonomy in State Universities, obstacles to the success of autonomy application in State Universities, the expected pre-implementation difficulties of autonomy application in State Universities and proposals to facilitate the application of autonomy in State universities.

The descriptive approach was applied in this study using the Delphi technique, as a scientific future methodology, to collect the opinions and expectations of a panel of experts (from ministry officials and universities' faculties) to clearly illustrate what autonomy can achieve. A total of 42 experts from the Ministry of Education and state universities, representing a diversity of leadership and academic positions, participated in the first round, while a total of 37 experts participated in the second round.

According to the response of the participant experts to the study six main axis, the following conclusions have been reached:

1. The mathematical average of the expected benefits of autonomy application in State Universities ranged between (3.95 and 4.38), this indicates that the degree of experts' approval ranges from (agree - strongly agree).
2. The mathematical average of the success of autonomy application in State Universities ranged between (3.92 and 4.76), this indicates that the degree of experts' approval ranges from (agree - strongly agree).
3. The mathematical average of the importance of governance in State Universities to insure autonomy ranged between (4.32 and 4.59), indicating a degree of experts' approval response (strongly agree).
4. The mathematical average of the obstacles to the success of autonomy application in State Universities ranged between (3.76 and 4.54). This indicates that the degree of experts' approval ranges from (agree - strongly agree).

5. The mathematical average of the expected implementation difficulties of autonomy application in State Universities ranged between (3.46 and 4.30). This indicates that the degree of experts' approval ranges from (agree - strongly agree).
6. The mathematical average of the facilitate the application of autonomy in State universities ranged between (4.22 and 4.76), indicating a degree of experts' approval response (strongly agree).

Based on the experts' opinions and expectations, the study also concluded with the identification of a number of challenges that may hinder the success of autonomy. It also presents the experts' suggestions under a number of autonomy success and benefits achievement themes, grouped in three-time phases: preparation for the autonomy stage, a transitional stage, and a post-implementation stage.

Based on the results, the study concluded with a number of recommendations, some of which are directed to the Ministry of Education, while others are directed to the universities in order to help them overcome the challenges of autonomy, manage potential shortcomings, and accommodate changes in order to enhance the advantages and avoid the disadvantages. Future studies have also been recommended.

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	أ
شكر وتقدير	ب
مستخلص الدراسة باللغة العربية	ج
مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	هـ
قائمة الجداول	ل
قائمة الاشكال	م
الفصل الأول: المدخل العام للدراسة	
المقدمة	٢
مشكلة الدراسة	٥
أهداف الدراسة	٦
أسئلة الدراسة	٧
أهمية الدراسة	٧
حدود الدراسة	٨
مصطلحات الدراسة	٨
الفصل الثاني: أدبيات الدراسة (الإطار النظري)	
التمهيد	١٢
الإطار النظري	١٢
المبحث الأول: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية	
التمهيد	١٢
رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) للتعليم العالي	١٤
أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) للتعليم العالي	١٤
التعليم العالي في برنامج التحول الوطني للمملكة العربية السعودية	١٥
نظام الجامعات الجديد في المملكة العربية السعودية	١٦
الجامعات السعودية في التصنيفات العربية والعالمية (لعام ٢٠١٧ – ٢٠١٨)	١٦
التحديات التي تواجه الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية	١٨

المبحث الثاني: استقلالية الجامعات

التمهيد ٢١
نشأة استقلالية الجامعات ٢٢
حدود استقلالية الجامعات ٢٣
أهمية استقلالية الجامعات ٢٤
الاستقلالية ضمن الاتجاهات الحديثة لإدارة الجامعات ٢٥
نماذج عالمية لاستقلالية الجامعات ٢٦
١. نموذج التجربة الألمانية ٢٦
٢. نموذج التجربة اليابانية ٢٨
٣. نموذج التجربة الصينية ٣٠
٤. نموذج التجربة الفنلندية ٣١
٥. نموذج التجربة الفرنسية ٣٢

المبحث الثالث: الحوكمة في الجامعات

التمهيد ٣٤
ما هيه الحوكمة ٣٤
نشأة الحوكمة المعاصرة ٣٥
أهداف الحوكمة ٣٧
أعمدة الحوكمة ٣٧
أخلاقيات الحوكمة ٣٨
نشأة الحوكمة في الجامعات ٣٩
مفهوم الحوكمة في الجامعات ٤٠
تعريف الحوكمة في الجامعات ٤٠
الأبعاد الخمسة للحوكمة التي تراعيها بطاقة فحص حوكمة الجامعات ٤٣
أهداف الحوكمة في الجامعات ٤٤
أهمية الحوكمة في الجامعات ٤٥
مبادئ الحوكمة في الجامعات ٤٦
النتائج المتوقعة لتطبيق الحوكمة في الجامعات ٤٦
آليات ضمان تطبيق الحوكمة في الجامعات ٤٧
عناصر الحوكمة في الجامعات ٤٨
مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات ٤٨

أشكال الحوكمة في الجامعات ٥٠
الحوكمة في رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) ٥١
الحوكمة في نظام الجامعات الجديد ٥١
المبحث الرابع: الدراسات الاستشرافية في التعليم
التمهيد ٥٢
نشأة الدراسات المستقبلية وتطورها ٥٣
مسميات علم استشراف المستقبل ٥٥
ماهية الدراسات المستقبلية ٥٥
تصنيفات الدراسات المستقبلية ٥٨
أهمية الدراسات المستقبلية ٥٩
مهام الدراسات المستقبلية ٥٩
مبادئ الدراسات المستقبلية ٦٠
الفرضيات التي ترتكز عليها الدراسات المستقبلية ٦١
مناهج الدراسات المستقبلية وأساليبها ٦٢
١. أسلوب دلفاي ٦٣
٢. أسلوب تحليل الأثر المتقاطع ٦٥
٣. أسلوب السيناريو ٦٦
٤. أسلوب التحليل المورفولوجي العام ٦٧
٥. أسلوب التنبؤ الاسقاطي ٦٨
٦. أسلوب تحليل السلاسل الزمنية ٦٩
٧. أسلوب شجرة العلاقات ٦٩
معوقات وصعوبات الدراسات المستقبلية ٧٠
استشراف مستقبل التعليم ٧٠
مقومات استشراف مستقبل التعليم ٧١
أهمية استشراف التعليم في المملكة العربية السعودية ٧٢
ثانياً: الدراسات السابقة
الدراسات المتعلقة باستقلالية الجامعات ٧٥
الدراسات المتعلقة بحوكمة الجامعات ٨٥
الدراسات المتعلقة باستشراف مستقبل الجامعات ٩٦

التعقيب على البحوث والدراسات السابقة ١٠٤

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

التمهيد ١٠٨
منهجية الدراسة ١٠٨
مجتمع الدراسة ١٠٩
عينة الدراسة ١٠٩
أداة الدراسة ١١٠
صدق الأداة ١١١
ثبات الأداة ١١١
تطبيق إجراءات الدراسة ١١٢
الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ١٢٤

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

التمهيد ١٢٧
مناقشة وتحليل نتائج عبارات السؤال الأول ١٢٧
مناقشة وتحليل نتائج عبارات السؤال الثاني ١٣١
مناقشة وتحليل نتائج عبارات السؤال الثالث ١٣٧
مناقشة وتحليل نتائج عبارات السؤال الرابع ١٤٠
مناقشة وتحليل نتائج عبارات السؤال الخامس ١٤٥
مناقشة وتحليل نتائج عبارات السؤال السادس ١٥٠

الفصل الخمس: خلاصة الدراسة وأهم نتائجها وتوصياتها

خلاصة الدراسة ١٦٢
نتائج الدراسة ١٦٣
توصيات الدراسة ١٧٣

المراجع ١٧٧

الملاحق ١٩١

الملحق رقم ١: مشروع نظام الجامعات ١٩٢
الملحق رقم ٢: قائمة بأسماءالمحكمين ٢١٠
الملحق رقم ٣: الاستبانة المفتوحة للجولة الأولى ٢١٢

الملحق رقم ٤: خطابات تسهيل المهمة ٢١٦
الملحق رقم ٥: قائمة الخبراء المشاركين ٢٢٨
الملحق رقم ٦: استمارة تحكيم العبارات المستخلصة لاستبانة للجولة الثانية ٢٣١
الملحق رقم ٧: الاستبانة المغلقة للجولة الثانية ٢٤٧

قائمة الجداول

الموضوع **الصفحة**

الجدول رقم (١) عدد العبارات الممثلة لآراء الخبراء ومقترحاتهم موزعة على محاور الدراسة ١١٦
الجدول رقم (٢) فئات مقياس التدرج الخماسي ١١٧
الجدول رقم (٣) العبارات المحددة من قبل الخبراء لبناء استبانة الجولة الثانية ١١٧
الجدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية) بالدرجة الكلية لكل محور ١٢١
الجدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية) بالدرجة الكلية لكل محور ١٢١
الجدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (إجراءات حوكمة الجامعات الحكومية المستقلة) بالدرجة الكلية لكل محور ١٢٢
الجدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية) بالدرجة الكلية لكل محور ١٢٢
الجدول رقم (٨) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية) بالدرجة الكلية لكل محور ١٢٢
الجدول رقم (٩) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية) بالدرجة الكلية لكل محور ١٢٣
الجدول رقم (١٠) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الجولة الثانية من الدراسة ١٢٣
الجدول رقم (١١) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء نحو الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية ١٢٧
الجدول رقم (١٢) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء المشاركين نحو مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية ١٣١
الجدول رقم (١٣) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء المشاركين نحو أهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية ١٣٧
الجدول رقم (١٤) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء المشاركين نحو معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية ١٤٠
الجدول رقم (١٥) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء المشاركين في الدراسة نحو الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية ١٤٦
الجدول رقم (١٦) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء نحو المقترحات لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية ١٥١

قائمة الأشكال

الموضوع **الصفحة**

الشكل رقم (١) أعمدة الحوكمة الثمانية ٣٧

الشكل رقم (٢) الخطوات المتبعة لإجراء دراسة استشراف استقلالية الجامعات الحكومية بأسلوب دلفاي ١١٣

الشكل رقم (٣) المتوسط الحسابي لأعلى ثلاث عبارات وأقل ثلاث عبارات بمحور الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية ١٢٩

الشكل رقم (٤) المتوسط الحسابي لأعلى ثلاث عبارات وأقل ثلاث عبارات بمحور مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية ١٣٥

الشكل رقم (٥) المتوسط الحسابي لعبارات محور أهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية ١٣٩

الشكل رقم (٦) المتوسط الحسابي لأعلى ثلاث عبارات وأقل ثلاث عبارات بمحور معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية ١٤٤

الشكل رقم (٧) المتوسط الحسابي لأعلى ثلاث عبارات وأقل ثلاث عبارات بمحور الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية ١٤٩

الشكل رقم (٨) المتوسط الحسابي لأعلى ثلاث عبارات وأقل ثلاث عبارات بمحور مقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية ١٥٥

الشكل رقم (٩) المتوسط الحسابي العام لنتائج محاور الدراسة الستة في الجولة الثانية ١٥٨

الفصل الأول

المدخل العام للدراسة

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

الفصل الأول
المدخل العام للدراسة

المقدمة

إن التتابع السريع للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن العولمة، وتأثيرها المباشر على المجتمع وسوق العمل، مع الطلب المتزايد على التعليم الجامعي؛ يُلقي بعبء أكبر على الجامعات للتفاعل والاستجابة السريعة، أكثر من أي وقت مضى، إلا أن أسلوب المركزية يحد من قدرات الجامعات على التفاعل بالتغيير المرن والسريع للوفاء بالتزاماتها أمام المجتمع، وهو ما جعل موضوع استقلالية الجامعات قضية معاصرة على مستوى العالم؛ لكونها عاملاً لتمكين الجامعات من التميز، والمنافسة، وأداء دورها المجتمعي المنسجم مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة.

فأصبحت الجامعات، في الوقت الراهن، تعاني عالمياً من ضغوطات مشتركة لإحداث تغيرات جوهرية، مدفوعة بظروف وطنية وإقليمية متعددة تؤثر على الهياكل والإجراءات المؤسسية القائمة. ويمكن تلخيصها في أربع ديناميكيات فعالة، ألا وهي: زيادة الطلب العالمي على التعليم العالي، والمنافسة التي تواجه الأنظمة الوطنية أو المحلية في سوق عالمية تمنح امتيازات للجامعات المرموقة، بالإضافة إلى الالتزامات الواسعة التي فرضت على الجامعات من خلال ضغوط حكومية لتحقيق أهدافها السياسية، وتحول تمويل الجامعات من الاعتماد على القطاع العام إلى الحاجة للاعتماد على التمويل من القطاع الخاص (Shattock, 2014).

ومع تضاعف عدد الجامعات الحكومية السعودية أكثر من ثلاثة أضعاف خلال العقد الماضي، حيث قفز عددها من ٨ جامعات إلى ٢٩ جامعة (وزارة التعليم، ١٤٣٩هـ)، وهو ما يعد إنجازاً حضارياً متميزاً بالنسبة لوقت إنشائها القياسي، إلا أنها في المقابل لا تزال تطوراً كمياً لا يحدث تغييراً حقيقياً يُمكّن الجامعات من تحديد هويتها، بحسب ظروفها وموقعها، ليدفع بها إلى التميز في تخصصات محددة، والوصول إلى منافسة الجامعات العالمية المرموقة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الجامعات الحكومية السعودية تحكم بلوائح موحدة، وفي الغالب تكون برامجها الأكاديمية متطابقة، وهو ما يجعل غالبية الجامعات السعودية الحكومية مجرد نماذج مكررة (العيسى، ٢٠١١؛ الحمادي وسالم، ٢٠١٧). وذلك يعود إلى أن مركزية الإدارة في اتخاذ القرارات تحد من التطور النوعي وتقديم برامج متميزة تسهم في التنمية المحلية وتحقق المنافسة بين الجامعات. وقد أشار (الرشيد، ٢٠١١)

إلى أن ارتباط الجامعات السعودية بوزارة يحد من نشاطها، ويسبب جموداً لحركتها، وهو إشارة إلى عدم الثقة بها. وأضاف بالقول: "بأنه مع وافر غبطته بانتشار الجامعات في بلاده، غير أنه لا يجد سبباً حتمياً يقيد هذه الجامعات من أن تحكم نفسها بنفسها"، كما أضاف "بأنه غير راض عن أمرين: أولهما أن تحكم جامعاتنا لوائح موحدة أو تكون برامجها التعليمية متطابقة، وثانيهما: أن تظل الجامعات مرتبطة إدارياً بوزارة، فلا تعين عميداً ولا تقيم مؤتمراً، ولا تحتفل بنشاط؛ إلا بموافقة الوزير". كما أشار (العيسى، ٢٠١٣) إلى مطالبته بتغيير نظام التعليم العالي والجامعات الذي صدر في عام ١٤١٤هـ بنظام جديد يمنح الجامعات السعودية استقلالية حقيقية عن كل السلطات خارج الجامعة حتى تتمكن من بناء منظومتها الأكاديمية والإدارية وفق ما تمليه عليها الخبرة والمهارة والمعرفة القيادية لدى النخبة الأكاديمية داخل الجامعة.

كما أظهرت عدد من الدراسات كدراسة (مصطفى، ٢٠١٥؛ العيسى، ٢٠١٣؛ هادي، ٢٠١٠) الحاجة إلى منح الجامعات الحكومية الاستقلالية الإدارية والأكاديمية والمالية؛ لتمكينها من التميز والابتكار، والاستجابة الإيجابية للتغيرات المتسارعة، والتخلص من الصيغ المركزية. ويُحدد مستوى الاستقلالية بمستوى الصلاحيات التي تمكن المؤسسات الجامعية (على سبيل المثال: من امتلاك مبانيها وتجهيزاتها، والقدرة على الاقتراض، والمرونة في صرف الميزانية بما يحقق أهدافها، وإمكانية وضع الهياكل الأكاديمية، وتحديد محتوى المقررات، وصلاحية توظيف أعضاء هيئة التدريس وفصلهم، والمرونة في تحديد رواتب أعضاء هيئة التدريس، وتحديد عدد الطلاب المقبولين في الجامعة وفي كل برنامج من البرامج الأكاديمية، والحرية في أخذ الرسوم الدراسية من الطلاب وتحديد مبلغها، وغيرها من الجوانب) (OECD, 2003).

وقد نص البيان المعلن في الملخص الذي صدر عن لجنة الاتحاد الأوروبي في عام ٢٠٠٥ لعرض إنجازات (ما يسمى "بأهداف لشبونة" التي نُص عليها في عام ٢٠٠٠) وتحديد مدى ما تحقق من تلك الأهداف، بشكل واضح، على ما يلي: لن تصبح الجامعات مُبتكرة ومستجيبة للتغيير ما لم تحصل على استقلالية حقيقية مع المساءلة. لذا ينبغي على الدول الأعضاء (في الاتحاد الأوربي) توجيه كامل القطاع الجامعي (من خلال إطار من: القواعد العامة، وأهداف السياسات، وآليات التمويل، والحوافز لأنشطة التعليم والبحث والابتكار). وينبغي على الجامعات في مقابل تحريرها من القيود المفرطة والإدارة الدقيقة أن تقبل بنتائج المساءلة المؤسسية الكاملة أمام المجتمع. ويتطلب هذا أنظمة حوكمة جديدة تقوم على الأولويات الاستراتيجية، وعلى الإدارة المهنية للموارد البشرية

والاستثمار والإجراءات الإدارية. كما يتعين على الجامعات التغلب على تفتتها إلى كليات وأقسام ومختبرات ووحدات إدارية، وأن توجه جهودها بشكل جماعي إلى الأولويات المؤسسية (البحث والتعليم والخدمات). ويتعين على الدول الأعضاء (في الاتحاد الأوربي) بناء قدرات الإدارة والقيادة داخل الجامعات ومكافأتها. وللقيام بذلك يمكن إنشاء هيئات وطنية مخصصة للتدريب على إدارة الجامعة وعلى القيادة، والتي يمكن أن تستفيد من تجارب الهيئات القائمة بالفعل (CEC, 2006).

وعليه من الضروري أن تمنح الاستقلالية مع المساءلة المؤسسية الكاملة أمام المجتمع، من خلال إطار (من: القواعد العامة، والأهداف، والسياسات، وآليات التمويل، والحوافز، والمساءلة) (Aghion & Dewatripont, Hoxby, Colell, and Sapir, 2010; Shattock, 2014). حيث يلزم للحفاظ على المصالح العامة أن ترصد الدولة أداء المؤسسات الجامعية وتقومه، وأن توجد آلية حوكمة تُحمل إدارة الجامعة مسؤولية تحقيق أهدافها (Fielden, 2008).

وخلصت العديد من الدراسات العربية والأجنبية إلى أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات بهدف تحسين أدائها وضمان جودة مخرجاتها، وضمان وصولها إلى المراكز المتقدمة في التصنيف العالمي للجامعات (Shattock, 2014؛ السر، ٢٠١٣؛ بزاوية وسالمي، ٢٠١١؛ Aghion & Dewatripont, Hoxby, Colell, and Sapir, 2010). وتُعد حوكمة الجامعات من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة الشاملة والتميّز في الأداء الجامعي، وتعد المصدر أو المرجعيّة التي يُستند إليها في حُكم الجامعة (Wang, 2010). وقد أشار (ناصر الدين، ٢٠١٢؛ Wang, 2010) إلى أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات وفق منهج علمي منظم؛ لأن تطبيقها يعمل على تعظيم قيمة الجامعة الأكاديمية والعلميّة، المحلية والإقليمية والدولية. كما يمكنها من التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، ويعمل على تقليل وجهات النظر المختلفة، ويساهم في زيادة الاندماج مع المجتمع المحلي والطلبة بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المادية والمعنوية، بالإضافة إلى تمكينها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للمحافظة على مواردها ومكاسبها المادية والمعنوية.

وللرفع من مستوى أداء الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية لمواجهة التحديات المستقبلية، وتمكينها من التميز والابتكار والاستجابة الإيجابية للتغيرات المتسارعة؛ جاء ضمن أهداف وسياسات خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥ – ٢٠١٩) إعطاء الجامعات الحكومية الاستقلالية. كما أكدت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أهمية إسهام التعليم في دفع عجلة الاقتصاد، ورفع كفاءة جودة التعليم

العالي، لتصبح خمس من الجامعات على الأقل من أفضل ٢٠٠ جامعة دولية في (عام ٢٠٣٠)، وتمكين الطلاب السعوديين من إحراز نتائج متقدّمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية، والحصول على تصنيف متقدّم في المؤشرات العالمية للتحصيل التعليمي (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦م). ولتحقيق أهداف خطة التنمية والأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي المرتبطة بأهداف الرؤية ٢٠٣٠ أعدت وزارة التعليم نظام الجامعات الجديد الذي يمنح الجامعات الاستقلالية (مسودة نظام الجامعات، ١٤٣٩هـ) ليكون بديلاً عن نظام مجلس التعليم العالي والجامعات السابق الذي صدر قبل قرابة ربع قرن.

ونظراً لأن منح الاستقلالية للجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، سيمثل نقلة كبيرة في أسلوب تنظيمها وطريقة إدارتها في المستقبل؛ فإن استطلاع التغييرات الناتجة عن تطبيق الاستقلالية، وما يمكن أن تسفر عنه من نتائج، بطريقة علمية تعتمد على الاستشراف المستقبلي من خلال تفكير الخبراء وتوقعاتهم؛ يعد من الدراسات الاستشرافية المهمة في هذه المرحلة؛ لكونه يهدف إلى توفير مرجعيات مستقبلية ترصد التأثيرات المتوقعة، التي ستساعد المعنيين في وزارة التعليم والجامعات الحكومية على التعامل مع الاستقلالية والتكيف مع متغيراتها، بما يحقق تعزيز الإيجابيات الناتجة عن تطبيقها، والحد من السلبيات وتلافيها. لذلك فإن دراسة استشراف مستقبل استقلالية الجامعات الحكومية بعد تطبيق نظام الجامعات الجديد؛ سوف تسهم في رسم صورة واضحة بمنهجية علمية تكشف عما يمكن أن يحققه هذا النظام، وذلك بقصد اطلاع القيادات على النتائج المترتبة عليها، خصوصاً أن التعرف إلى المشكلات قبل حدوثها يُمكن من التصدي لها وعلاجها بطرق وأساليب متعددة.

مشكلة الدراسة

واجهت الجامعات السعودية عددًا من التحولات البارزة كان أبرزها ازدياد الطلب على التعليم العالي نتيجة للنمو السكاني، وارتفاع متطلبات القطاع الإنتاجي والخدمي، واحتياجات عملية التنمية وسوق العمل، مما أدى إلى افتتاح عدد كبير من الجامعات والكليات لسد هذه الحاجات.

وعلى الرغم من إيجابيات هذا التوسع، إلا أنه شكل تحدياً للجامعات الكبرى التي وجدت نفسها تدار بالآليات القديمة نفسها التي قد لا تتناسب مع هذا التوسع، وأدت إلى اختلال التوازن في فروع التعليم، وعدم المواءمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وهو ما أدى إلى ازدياد معدلات البطالة، وقصور الجامعات السعودية في البحث العلمي بوجه عام مقارنة بالجامعات العالمية

(العيسى، والعقيل، والسبيل، والجارودي، ١٤٣٥هـ; الحماد، ٢٠١٧; الجهني وأبو الفضل، ٢٠١٧ ;الداود، ٢٠١٧؛ العامري، ٢٠١٧). كما تواجه الإدارة الاستراتيجية للجامعات بعض التحديات مثل: التسارع المعرفي والتقني، وظهور مهن وتخصصات مستقبلية يجب أن تؤهل طلابها لملئها (الشملان والفوزان، ٢٠١٧)، وصعوبة استمرار التوسع في التمويل الحكومي غير المحدود لمؤسسات التعليم العالي (المالكي، ١٤٣٥هـ).

وقد فطنت القيادة لهذه التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، وبادرت باتخاذ الإجراءات المبكرة للتعامل معها بما يكفل منافسة المجتمع السعودي وتطوره إيجابياً (آل عمرو، ٢٠١٧)، ومن جملة الإجراءات الطموحة التي طرحتها القيادة السعودية النظام الجديد للجامعات الذي يمنح الجامعات الحكومية الاستقلالية لتحقيق التنافسية والتميز والإبداع بين الجامعات العالمية.

ولكن التغيير الكبير في نظام الجامعات وطريقة إدارتها بعد منحها الاستقلالية يستدعي إجراء دراسة استشرافية بطريقة علمية تهدف إلى (معرفة: الفوائد الناجمة عن تطبيق الاستقلالية، ومقومات نجاحها، والمعوقات التي قد تحد من نجاحها، وما قد ينتج عن تطبيقها من مشاكل، والمقترحات المساهمة في إنجاحها) بهدف توفير مرجعيات مستقبلية، يمكن أن تساعد المعنيين في وزارة التعليم والجامعات الحكومية على التعامل مع الاستقلالية والتكيف مع متغيراتها؛ لمعرفة ما قد يصاحب تطبيقها من إيجابيات لتعزيزها، وسلبيات لتفاديها، من خلال أفكار مجموعة من الخبراء وتوقعاتهم (Hasson and Keeney, 2011). لذا فإن الدراسة الحالية سعت إلى استشراف مستقبل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء تطبيق الاستقلالية بطريقة علمية من وجهة نظر الخبراء.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استشراف مستقبل تطبيق استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال استقصاء وجهة نظر الخبراء لتحديد:

١. الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
٢. مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية.
٣. أهمية حوكمة الجامعات الحكومية المستقلة.

٤. معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
٥. الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
٦. مقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة الاستشرافية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؟
٢. ما مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية؟
٣. ما أهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية؟
٤. ما معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؟
٥. ما الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؟
٦. ما المقترحات لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية: تناولت هذه الدراسة موضوع استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، الذي سيطبق بعد إقرار نظام الجامعات الجديد، وهو مشروع حيويٌّ ومهمٌّ لتحسين أداء الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، والوصول بها إلى التميز والإبداع على المستوى المحلي والإقليمي، والتنافسية على المستوى العالمي. ولذلك فإن إجراء هذه الدراسة الاستشرافية سيقدم مرجعيات مستقبلية استباقية بطريقة علمية توضح التغييرات (الإيجابية والسلبية) المتوقعة من تطبيق الاستقلالية.

الأهمية التطبيقية: وتتمثل فيما ستقدمه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات، بمنهجية علمية، تعتمد على التفكير الاستشرافي للخبراء وتوقعاتهم المستقبلية، وهو ما سيساعد المعنيين وصناع القرار في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ووزارة التعليم على التعامل مع الاستقلالية والتكيف مع متغيراتها، بما يؤدي إلى تمكين الجامعات الحكومية المستقلة من تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على استشراف تطبيق الاستقلالية على الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، واستقصاء وجهة نظر الخبراء في استقلاليتها، بعد تطبيق نظام الجامعات الجديد، من حيث: الفوائد المتوقعة من تطبيق الاستقلالية، ومقومات نجاحها، وأهمية حوكمتها، والمعوقات التي قد تحد من تطبيقها، والمشكلات المتوقع ظهورها، ومقترحات إنجاحها.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الخبراء من الجامعات الحكومية ومن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: نفذت هذه الدراسة بتوفيق من الله خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ.

مصطلحات الدراسة

١. استقلال الجامعة

التعريف الاصطلاحي: حصول الجامعة على الإدارة الذاتية لمكونات أدائها الوظيفي: العلمي والإداري والمالي؛ وذلك لارتباط هذه المكونات بعضها بالآخر في تفاعلها وتكاملها الوظيفي (هادي، ٢٠١٠).

التعريف الإجرائي: أن تتمتع الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بشخصية مستقلة ذات ذمة مالية تعطيها حق التملك، والتصرف، والاستثمار، والتقاضي، بما يكفله لها نظام الجامعات الجديد بعد تطبيقه من الاستقلال التام، علمياً، ومالياً، وإدارياً.

٢. الاستقلال الإداري

التعريف الاصطلاحي: حرية الجامعة في إدارة شؤونها الداخلية ورسم هياكلها التنظيمية، وممارسة وظائفها الإدارية الأساسية، ورسم تشريعاتها وقوانينها واللوائح الخاصة بها (الشريف، ٢٠١٥).

التعريف الإجرائي: حرية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في إدارة شؤونها الداخلية ورسم هياكلها التنظيمية، وممارسة وظائفها الإدارية الأساسية، ورسم تشريعاتها وقوانينها

واللوائح الخاصة بها بحسب المواد الواردة في نظام الجامعات الجديد بعد تطبيقه بما يحقق التنمية المستدامة.

٣. الاستقلال الأكاديمي

التعريف الاصطلاحي: هو الحقوق التي تتحصل لأعضاء هيئة التدريس والطلبة ومجتمع الجامعة، في إنتاج المعرفة وتبادلها بحرية تامة، والحوار من خلال عمليات التدريس، والنشر العلمي، وحرية إبداء الرأي في حدود القوانين والتعليمات المنظمة (العجلوني، ٢٠١٦).

التعريف الإجرائي: حرية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في اختيار نظامها وبرامجها ومناهجها وطرق التدريس فيها، وحرية إنشاء الأقسام والكليات، ووضع المقررات الدراسية وتطويرها، وتنظيم الدراسة والامتحانات، وتحديد نظام التقويم المناسب لطلبتها، وشروط قبولهم وأعدادهم بما يتناسب مع إمكانياتها، بحسب المواد الواردة في نظام الجامعات الجديد بعد تطبيقه.

٤. الاستقلال المالي

التعريف الاصطلاحي: 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 الشّراكات الدولية (الشريف، ٢٠١٥).

التعريف الإجرائي: أن يكون لكل جامعة ميزانية مستقلة خاصة بها، ولها حق التصرف بها، بالإضافة إلى الإيرادات الأخرى من المنابع الذاتية (مثل: الرسوم الدراسية، وعوائد الاستثمارات، والهبات، والتبرعات، والمنح، والوصايا)، وإقرار اللوائح المالية، وتحديد ضوابط الاستفادة من الإيرادات، والقواعد المنظمة للإنفاق والصرف، بحسب المواد الواردة في نظام الجامعات الجديد بعد تطبيقه.

٥. حوكمة الجامعات

التعريف الاصطلاحي: توجيه أنشطة الجامعات وإدارة مكوناتها، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، والتأكد من فعالية إدارتها، وتحقيق الأهداف بأحسن الطرق

الممكنة، بالإضافة إلى الكشف عن أوجه القصور في الأداء والمخرجات، والعمل على الحد من الفساد الإداري والمالي وتجنب انتشاره، وضمان الاستثمار الأمثل لموارد الجامعات، وسلامة تطبيق القانون، وزيادة كفاءة الجامعة الداخلية والخارجية، وتحقيق الشفافية، وتحقيق العدالة والمساواة على أساس الكفاءة والجدارة بين العاملين، وتعزيز مشاركة جميع منسوبي الجامعات من أعضاء هيئة التدريس والباحثين والإداريين والطلبة في عمليات صنع القرارات، وتعزيز القدرة التنافسية في أداء المهام (الفوزان، ٢٠١٧).

التعريف الإجرائي: مراقبة أداء الجامعات، والتأكد من جودة مخرجاتها، ومدى ملاءمتها لتوجهات المملكة ورؤاها، بما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمحاسبة والمشاركة والعدالة بحسب المواد الواردة في نظام الجامعات الجديد بعد تطبيقه.

٦. **الدراسة الاستشرافية**

التعريف الاصطلاحي: هي مجموعة من التصورات والتوقعات التي تستقصي من وجهة نظر عينة الدراسة (الخبراء) (اللهيبي، ٢٠١٧) لما سيكون عليه مستقبل استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

التعريف الإجرائي: استشراف التغييرات الناتجة عن استقلالية الجامعات الحكومية السعودية بعد تطبيق نظام الجامعات الجديد، وما يمكن أن تسفر عنه من نتائج (تشمل: الفوائد المتوقعة، ومقومات النجاح، وفعالية الحوكمة، ومعوقات التطبيق، والمشكلات المتوقعة، ومقترحات النجاح)، بطريقة علمية، من خلال استقصاء وجهة نظر مجموعة من الخبراء (من ذوي الخبرات، والمؤهلات العلمية، والاهتمامات) في وزارة التعليم وفي الجامعات السعودية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- **الإطار النظري**

المبحث الأول: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

المبحث الثاني: استقلالية الجامعات

المبحث الثالث: الحوكمة في الجامعات

المبحث الرابع: الدراسات المستقبلية والاستشراف في التعليم

- **الدراسات السابقة**

الدراسات المتعلقة بالاستقلالية

الدراسات المتعلقة بحوكمة الجامعات

الدراسات المتعلقة باستشراف مستقبل الجامعات

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

التمهيد

قامت الباحثة في هذا الفصل باستعراض المواضيع المتعلقة بالدراسة من خلال قسمين أساسيين. القسم الأول: وينقسم لثلاثة أجزاء؛ التعليم العالي في المملكة العربية السعودية واستقلالية الجامعات واستشراف المستقبل. وفي القسم الثاني الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول
التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

التمهيد

حقق التعليم العالي في المملكة العربية السعودية قفزات نوعية وكمية استرعت انتباه المهتمين بشؤون التعليم العالي في مختلف دول العالم. وأدخلت وزارة التعليم العالي تغييرات جذرية للوصول إلى هيكلة جديدة للجامعات في المملكة بحيث تتناسب مع توجهات سوق العمل السعودي والعالمي، عبر مجموعة من البرامج والإجراءات والخطط (القصيرة، والمتوسطة، والطويلة المدى) لتشمل عدداً من المحاور (أبرزها: القبول، والاستيعاب، والمواءمة، والجودة، والتمويل، والبحث العلمي، والابتعاث، وأخيراً التخطيط الاستراتيجي) (موقع وزارة التعليم، ٢٠١٧).

وساهمت عدة جهات في الإشراف على التعليم العالي خلال مراحل نموه وتطوره؛ فقد أشرفت وزارة التعليم العالي على الجامعات الحكومية والأهلية، بينما تشرف وزارة التربية والتعليم على كليات المعلمين وكليات البنات، قبل دمجهما في وزارة التعليم في عام ١٤٣٦هـ. بينما تشرف المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني على الكليات التقنية، وكليات الاتصالات، والمعاهد الفنية فيما فوق الثانوي. وتشرف وزارة الخدمة المدنية على معهد الإدارة العامة. وتشرف وزارة الصحة على الكليات والمعاهد الصحية التي تعد الكوادر الصحية المساعدة. وتشرف الهيئة الملكية للجبيل وينبع على الكليتين الصناعيتين في الجبيل وينبع. وقد أدى تعدد الجهات الإشرافية على مؤسسات التعليم العالي إلى تباين في النمط الإداري، إلا أن معظم هذه الجهات طبقت النظام الإداري الأكاديمي

المتبع في الجامعات والذي تحدد في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، بالإضافة إلى تطبيق اللوائح التي تشمل أنشطتها الصادرة من مجلس التعليم العالي (الحبيب، ٢٠٠٦).

وتظهر عناية الدولة بالتعليم العالي خلال مراحل خطط التنمية الخمسية من خلال الاعتمادات المالية الكبيرة للقطاع التعليمي. كما أنها تضمنت مشروعات طموحة تناولت في مرحلة ضرورة التوسع في التعليم العالي لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب، بينما ركزت في مرحلة أخرى على تجويد الكفاءة، وربط التخصصات مع احتياجات سوق العمل، بينما ركزت في مرحلة أخرى على ضرورة ترشيد التخصصات الجامعية، وتأهيل عضو هيئة التدريس، وتطوير مهاراته، وزيادة مخصصات البحث العلمي (الداود، ٢٠١٧).

وعمل التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية خلال مراحل تطوره على تحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة التي وضعتها الدولة للنهوض بالمجتمع وتحديثه، فكانت تنمية الموارد البشرية من أبرز الأهداف التي سعت إلى تحقيقها مع التركيز على رفع كفاءة تلك الموارد (وزارة التخطيط، ١٤٢٥هـ)، لأن التعليم عملية استثمارية تنموية منظمة وشاملة تهدف إلى بناء الإنسان المتكامل وتسعى إلى خدمة المجتمع.

كما جاءت أهداف التعليم العالي بالمملكة في الوثيقة (وزارة التربية والتعليم، ١٤١٦هـ) ملبية للحاجات الاجتماعية والاقتصادية، ومعبرة عن حاجات واتجاهات العصر ومقتضياته، ومطالب الإنسان السعودي، وعوامل نموه وتطوره، فقد غطت الوثيقة الأهداف المنوطة بالتعليم العالي تغطية شاملة (في: الحفاظ على التراث الثقافي الأصيل للأمة، ومسايرة ركب التطور والتقدم بنقل المعارف والعلوم والتكنولوجيا، ورعاية البحث العلمي وتشجيعه، وإعداد الكفايات البشرية المتخصصة التي تتطلبها عملية التنمية، وترجمة العلوم والمعارف، ورعاية الموهوبين، وإعداد المواطنين القادرين على حمل أعباء التنمية، مع التركيز على الجانب الروحي والقيمي والأخلاقيات الإنسانية).

وتوجت مراحل التعليم العالي في المملكة بإصدار نظام الجامعات الجديد الذي أعدت مسودته وزارة التعليم، والمتوقع تطبيقه في المستقبل القريب ليمنح الجامعات الاستقلالية (موقع وزارة التعليم، ٢٠١٧). وفي تصريح لوزير التعليم في اللقاء الثاني المفتوح مع طلاب وطالبات الجامعات السعودية أوضح أن نظام الجامعات الجديد يسعى لخلق مؤسسة جامعية أكثر قدرة على مواجهة التحديات وقادرة على تلبية المتطلبات الجامعية كافة. وتخليصها من العوائق البيروقراطية والإدارية والمالية. ويمنحها قدرة أكبر على التحرك لتطوير المنظومة التعليمية والأكاديمية (شار، ٢٠١٧).

رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) للتعليم العالي

أشارت رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى ضرورة الاهتمام برفع مخرجات التعليم، وتأهيل الطلاب علمياً وفنياً وثقافياً، وتعزيز مبادئ العمل الإيجابية، ليتمكن الطلاب من تلبية متطلبات قطاعات العمل الحكومية والقطاع الخاص، سعياً إلى تقليص الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وبناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية في البحوث العلمية والزيارات المتبادلة لتحقيق أهداف التواصل العلمي والتبادل المعرفي بين الجامعات السعودية وغيرها من الجامعات الرائدة في التخصصات العلمية والعلوم الإنسانية.

كذلك أشارت رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى أهمية إعداد مناهج تعليمية متطورة تركز على المهارات الأساسية، بالإضافة إلى تطوير المواهب وبناء الشخصية، ومتابعة مستوى التقدم في هذا الجانب، ونشر نتائج المؤشرات التي تقيس مستوى مخرجات التعليم بشكل سنوي. ومن أجل متابعة مخرجات التعليم وتقويمها وتحسينها، وضرورة إيجاد قاعدة بيانات شاملة لرصد المسيرة الدراسية للطّلاب بدءاً من مراحل التعليم المبكرة إلى المراحل المتقدمة. بالإضافة إلى العمل مع المتخصصين لضمان مواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل، وعقد الشراكات مع الجهات التي توفر فرص التدريب للخريجين محلياً ودولياً، بالإضافة إلى إنشاء المنصات التي تُعنى بالموارد البشرية في القطاعات المختلفة من أجل تعزيز فرص التدريب والتأهيل، والعمل على تطوير المعايير الوظيفية الخاصة بكل مسار تعليمي (رؤية المملكة (٢٠٣٠)، ٢٠١٦).

أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) للتعليم العالي (وثيقة رؤية المملكة، ٢٠٣٠):

١. وصول خمس جامعات سعودية على الأقل لتكون من أفضل ٢٠٠ جامعة دولية.
٢. الاستثمار في التعليم وتزويد الطلاب والطالبات بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل.
٣. إنشاء قاعدة بيانات شاملة لرصد المسيرة الدراسية للطلاب بدءاً من مراحل التعليم المبكرة إلى المراحل المتقدمة.
٤. سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.
٥. توجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة.
٦. إتاحة الفرصة لإعادة تأهيل الطلاب والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية.

٧. التوسع في التدريب المهني لدفع عجلة التنمية الاقتصادية.
٨. التركيز على فرص الابتعاث في التخصصات النوعية في الجامعات العالمية المرموقة.
٩. تمكين الطلاب من إحراز نتائج متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية.

ويتضح مما سبق أن (رؤية المملكة ٢٠٣٠) ركزت فيما يتعلق بالتعليم العالي على المجالات الرئيسة الثلاثة التالية (رؤية المملكة (٢٠٣٠)، ٢٠١٦):

١. إعادة النظر في التخصصات الجامعية الحالية وتطويعها مستقبلاً لتتوافق مع احتياجات سوق العمل، إما عن طريق التوسع في تخصصات معينة، أو إغلاق مسارات تعليمية قد لا تخدم الرؤية المستقبلية للمملكة.
٢. التركيز على جودة التعليم الجامعي المقدم من خلال بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية، ومراقبة جودة المخرجات التعليمية، وأن تكون خمس من الجامعات السعودية ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية.
٣. التأهيل والتدريب المتقدم لعضو هيئة التدريس ليتمكن من التفاعل مع التغييرات المستقبلية التي تتطلع إليها رؤية المملكة فيما يتعلق بالتعليم الجامعي.

التعليم العالي في برنامج التحول الوطني للمملكة العربية السعودية

أطلق برنامج (التحول الوطني ٢٠٢٠) على مستوى ٢٤ جهة حكومية (في عامه الأول) للمساهمة في تحقيق الأهداف الطموحة (لرؤية المملكة ٢٠٣٠) على عدة مراحل، ومجابهة التحديات التي تواجه الجهات المشاركة في برنامج التحول الوطني. وقد حددت الجهات المشاركة في البرنامج مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، وكانت مشاركة وزارة التعليم تتمحور حول ترسيخ القيم الإيجابية، وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن، وتزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لمواءمة احتياجات سوق العمل المستقبلية، من خلال مجموعة الأهداف الاستراتيجية التالية (برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠)، ٢٠١٦):

- إتاحة خدمات التعليم لكافة شرائح الطلاب.
- تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم.
- تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار.
- تطوير المناهج وأساليب التدريس والتقويم.

- تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة.
- تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.
- تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم.
- رفع مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم.

وقد روعي في هذه الأهداف أن تتوافق مع توجهات الرؤية، ومنها: أن يدفع التعليم عجلة الاقتصاد الوطني، وأن تُسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وأن يتم توجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة. ويتبع تحديد الأهداف الاستراتيجية تحديد المبادرات اللازمة لتحقيقها بشكل سنوي، مع بناء خطط تفصيلية لها تعتمد على مؤشرات مرحلية لقياس الأداء ومتابعته.

نظام الجامعات الجديد في المملكة العربية السعودية

ولتحقيق أهداف خطة التنمية والأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي المرتبطة بأهداف (رؤية المملكة ٢٠٣٠) أعدت وزارة التعليم في نهاية عام (١٤٣٨هـ) مسودة نظام الجامعات الجديد، ليكون بديلاً عن نظام مجلس التعليم العالي والجامعات السابق الذي صدر قبل قرابة ربع قرن. ويهدف نظام الجامعات الجديد إلى منح الاستقلالية للجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية (مسودة نظام الجامعات، ١٤٣٩هـ)، وهو ما سيمثل نقلة كبيرة في أسلوب تنظيمها وطريقة إدارتها في المستقبل.

الجامعات السعودية في التصنيفات العربية والعالمية (لعام ٢٠١٧-٢٠١٨)

تمكن عدد من الجامعات السعودية في تصنيف شانغهاي Shanghai Ranking من إحراز مراكز متقدمة في برامج تصنيف الجامعات العالمية، فقد حصلت جامعة الملك سعود على الترتيب الأول عربياً ومن أفضل (١٠١ – ١٥٠) عالمياً، كما حصلت جامعة الملك عبد العزيز على الترتيب الأول عربياً ومن أفضل (١٠١ – ١٥٠) عالمياً، وحصلت جامعة الملك عبد الله للعلوم والتكنولوجيا على الترتيب الثاني عربياً، ومن أفضل (٢٠١ – ٣٠٠) جامعة عالمياً، وحصلت جامعة الملك فهد على ترتيب الثالث عربياً، ومن أفضل (٤٠١ – ٥٠٠) جامعة عالمياً (تصنيف شانغهاي، ٢٠١٧).

أما في تصنيف كيو إس QS World University Rankings فقد حصلت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن على الترتيب الأول عربياً، والترتيب (١٧٣) عالمياً. وحصلت جامعة الملك سعود على الترتيب الثاني عربياً، والترتيب (٢٢١) عالمياً. وحصلت جامعة الملك عبد العزيز على الترتيب

الرابع عربياً، والترتيب (٢٦٧) عالمياً. كما حصلت جامعة الملك خالد على الترتيب بين (٤٧١ – ٤٨٠) (تصنيف كيو إس، ٢٠١٧).

وفي تصنيف ويبوميتركس Webometrics حصلت جامعة الملك سعود على الترتيب الأول عربياً، والترتيب (٤٢٨) عالمياً. وحصلت جامعة الملك عبد العزيز على الترتيب الثاني عربياً، والترتيب (٥٣٤) عالمياً. وحصلت جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية على الترتيب الثالث عربياً، والترتيب (٦٣٢) عالمياً. كما حصلت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن على الترتيب السادس عربياً، والترتيب (٨٨٨) عالمياً. وحصلت جامعة أم القرى على الترتيب (١٢) عربياً، والترتيب (١٣٨١) عالمياً. وحصلت جامعة الملك خالد على الترتيب (٢٧) عربياً، والترتيب (١٩٦١) عالمياً (Wikipedia contributors, 2018).

أما في تصنيف يو إس نيوز US News Rankings فقد حصلت جامعة الملك عبد العزيز على الترتيب الأول عربياً، والترتيب (١٨٢) عالمياً. في حين حصلت جامعة الملك سعود على الترتيب الثالث عربياً، وعلى الترتيب (٤٢٧) عالمياً. أما جامعة الملك فهد للبترول والمعادن فقد حصلت على الترتيب السادس عربياً وعلى الترتيب (٧٣٥) عالمياً. وحصلت جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية على الترتيب الثاني عربياً، والترتيب (٢٤٣) عالمياً (الصقري والمحميد، ٢٠١٧).

وحصلت جامعة الملك عبد العزيز، في تصنيف التايمز Times Higher Education World University Rankings، على الترتيب الأول عربياً، ومن أفضل (٢٠١ – ٢٥٠) جامعة عالمياً. وحصلت جامعة الملك سعود على الترتيب الثامن عربياً، ومن أفضل (٥٠١ – ٦٠٠) جامعة عالمياً. وحصلت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن على الترتيب السابع عربياً، ومن أفضل (٥٠١ – ٦٠٠) جامعة عالمياً. وذلك اعتماداً على عدة معايير (تشمل: جودة التدريس، والبحث، والمكانة الدولية، وأعداد الطلاب والعاملين الأجانب) (موقع وزارة التعليم، ٢٠١٧).

ويظهر من نتائج التصنيفات السابقة أن عدداً من الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية تتمتع بنتائج متقدمة، تدل على نضجها، وما تتميز به من إمكانيات أهلتها لتحقيق هذه النتائج المتقدمة، وهو مؤشر على قدرتها على تحقيق نتائج أفضل عند حصولها على الاستقلالية بعد إقرار وتطبيق نظام الجامعات الجديد. والذي من المتوقع أن يمكنها من التغلب على الكثير من التحديات التي تواجهها.

التحديات التي تواجه الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية

يواجه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات، بسبب استمرار الهيكلة المركزية، وتطبيق أساليب الإدارة التقليدية. ويلخص الجزء التالي لعدد من الدراسات جانباً من التحديات التي تواجه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية:

١. القصور الذي يعاني منه النظام التعليمي، كضعف كفاءته الداخلية والخارجية، وذلك لانخفاض نوعية مخرجاته التي كشفتها تقارير المشرفين التربويين، ونتائج الاختبارات، وعدم رضا المؤسسات الإنتاجية والخدمية عن كفايات الخريجين، وارتفاع الهدر التربوي المتمثل في الرسوب والتسرب، وضعف ارتباط التنمية التعليمية بخطط التنمية الشاملة، وظهور عدم التوازن في فروع التعليم (الحماد، ٢٠١٧).

٢. وعلى الرغم من أن هناك سعياً كبيراً إلى المواءمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وسد الفجوة بينهما في المملكة، إلا أن التغيرات السريعة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي محلياً وعالمياً تستدعي وجود آليات تواكب هذه التغيرات، فقد أعلنت الهيئة العامة للإحصاء السعودية أن معدل البطالة للسعوديين للربع الثاني من عام ٢٠١٦ تبلغ ما نسبته ١١,٦% ، وأن عدم معالجتها يؤدي لحدوث مشكلتين، الأولى: بقاء أعداد كبيرة من الخريجين بدون عمل، يعانون البطالة، والثاني: عدم توفر ما يسد احتياجات سوق العمل من الأيدي العاملة المطلوبة (الجهني وأبو الفضل، ٢٠١٧).

٣. ويأتي التحدي الذي يواجه الجامعات السعودية في حاجتها لتهيئة الشباب في مختلف التخصصات لاستيعاب رؤية الدولة، ومطالبتها بالعمل على تنمية مواردها الذاتية والابتعاد عن النمطية في التعليم لتلبية حاجات المجتمع في الوقت الذي تتجه فيه الدولة تدريجياً نحو الاكتفاء بدور الإشراف وإصدار الأنظمة والتشريعات ومراقبة الجودة والحرص على وصول الخدمات للمستفيدين وفق أفضل المعايير (الحمادي وسالم، ٢٠١٧).

٤. كما أظهرت النتائج التي توصلت إليها جملة من الدراسات إلى ضعف استجابة التعليم العالي السعودي للتغيرات العالمية التي تفرضها العولمة، نتيجة ضعف استفادة الجامعات السعودية من الاتصال بمراكز الأبحاث والجامعات العالمية، والأبحاث الدولية المشتركة، وضعف استغلال الانفتاح الأكاديمي الخارجي سواء من خلال العلاقات الأكاديمية مع المؤسسات أو الهيئات الدولية، أو إقامة الجامعة لعلاقات مع نظائرها، وضعف بناء الشركات الأكاديمية

للتنمية المهنية الدولية لأعضاء هيئة التدريس. وتفعيل اتفاقيات التبادل الطلابي وبناء البرامج الأكاديمية المشتركة (العامري، ٢٠١٧).

٥. كما تواجه الإدارة الاستراتيجية للجامعات بعض التحديات (مثل: التسارع المعرفي والتقني، وظهور مهن وتخصصات مستقبلية يجب أن تؤهل طلابها لملئها)، فالتعليم الجامعي يجب أن يكون سابقاً للمهن المزاولة اليوم، حيث يتعين على الجامعات أن تكون سباقة ومبادرة لتأهيل خريجيها لتلك الوظائف التي ستُستحدث في ظل (رؤية المملكة ٢٠٣٠). وتتزايد تلك التحديات مع التوسع الأخير في التعليم الجامعي، وإنشاء العديد من الجامعات الناشئة، والتوسّع في الدراسات العليا والبحث العلمي (الشملان والفوزان، ٢٠١٧).

٦. صعوبة استمرار التوسع في التمويل الحكومي غير المحدود لمؤسسات التعليم العالي. وهذا يستدعي البحث عن وسائل جديدة لتمويل التعليم العالي، فالإنفاق على التعليم في المملكة، على سبيل المثال، يتزايد بشكل ملحوظ ويستقطع نحو (٢٥%) من الموازنة العامة للدولة في المتوسط كل عام، حيث ارتفعت نسبة الإنفاق التعليمي إلى الناتج المحلي الإجمالي من حوالي (٥,٠%) عام (١٩٧٠) إلى (١٥,٧%) عام (٢٠١٠). وإن نصيب الفرد من الإنفاق التعليمي تضاعف عام (٢٠١٠) بمقدار (٥٠ مرة) عن عام (١٩٧٠) (المالكي، ١٤٣٥هـ).

إن تمكين الجامعات للنهوض بمسؤولياتها تجاه الرؤية الطموحة للمملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) يتطلب منحها استقلالية أكبر في مجالاتها الإدارية والتعليمية. ولا شك أن دمج وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم في وزارة واحدة هي وزارة التعليم، تهتم بشؤون التعليم وبمشكلاته ووسائل تطويره، يضفي عليها مسؤوليات إضافية قد تمنعها من الاهتمام بالتطوير وتحسين الأداء. ولهذا فمن المفترض التعجيل بصدور التنظيم الجديد للجامعات الذي يفترض أن يتضمن جميع المميزات التي وردت في نظام مجلس التعليم العالي السابق، من استقلالية مالية وإدارية يمكن الجامعات من الحصول على إيرادات مالية عن طريق الأوقاف والهبات وقبول التبرعات، وتنفيذ المشروعات البحثية كأحد مصادر تنويع الدخل وتمويل التعليم العالي مما يسهم في تطوير برامج الجامعات وتنمية القوى البشرية فيها وخاصة ما له علاقة بأعضاء هيئة التدريس ودعم البحث العلمي، حيث إنه من الملاحظ ومع تأخر صدور التنظيم الجديد للجامعات، أن الجامعات بدأت تتحول تدريجياً وكأنها إدارات تعليمية تابعة لوزارة التعليم مما قد يؤثر مستقبلاً على قيامها بمسؤولياتها الثلاث الرئيسة ومسؤولياتها التطويرية المتوقعة الأخرى (الداود، ٢٠١٧).

وقد وجه سمو ولي العهد رئيس مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية وزارة التعليم "بأن تقوم بإعداد مشروع نظام جديد للجامعات يأخذ في الاعتبار مضامين ومرتكزات رؤية المملكة (٢٠٣٠)، والعمل على إنشاء جامعات غير ربحية قادرة على الاعتماد على مواردها المالية والبشرية" (الصالح، ٢٠١٨). ويعد نظام الجامعات المُقترح من وزارة التعليم نقلة نوعية تاريخية في مسيرة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، حيث يتوقع أن يمكن الجامعات من معالجة كثير من المشكلات البيروقراطية الحالية، ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك كونه يأتي متوافقاً مع الممارسات الدولية في جامعات دول العالم المتقدم. ومن المتوقع أن يمنح النظام الجديد الجامعات السعودية استقلالية حقيقية كمؤسسات تعليم عالٍ وبحث علمي، وسيوفر نظام حوكمة جديد، بحيث يمكنها من بناء أنظمتها ولوائحها الأكاديمية، والمالية، والإدارية بحسب إمكاناتها وظروفها الاقتصادية والجغرافية وفق السياسات العامة التي تقرها الدولة، كما سيدفع النظام الجديد الجامعات إلى تنافس إيجابي فيما بينها لتجويد العملية التعليمية وتطوير الأنظمة والبرامج ومواكبة احتياجات سوق العمل. وسوف يساهم النظام الجديد في تخفيض اعتماد الجامعات على ميزانية الدولة وسيدفعها إلى إيجاد مصادر تمويل جديدة، من خلال تحصيل رسوم دراسية على برامج الدراسات العليا وعوائد البحث العلمي، وبرامج الأوقاف، والمشاريع الاستثمارية داخل الحرم الجامعي وضمن ممتلكات الجامعة. وسيسهم النظام الجديد في تخفيف البيروقراطية الإدارية وترشيد الإنفاق، حيث سيتم تحويل وظائف أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين إلى عقود سنوية تحت نظام التأمينات الاجتماعية (وزارة التعليم، ٢٠١٧)، وفي ١٤٤٠/٢/٢٦هـ وضح أمين اللجنة المؤقتة القائمة بأعمال مجلس التعليم العالي آلية التحول، في التصريح التالي: "سوف يستمر جميع منتسبي الجامعات بمن فيهم أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم والموظفين والإداريين والفنيين القائمين على رأس العمل وقت نفاذ هذا النظام على أنظمتهم الوظيفية التي يخضعون لها، وسوف يقوم مجلس شؤون الجامعات بعد التنسيق مع الجهات ذات العلاقة بوضع الترتيبات اللازمة للتعامل معهم، وسيرفع بذلك للجهات العليا لإكمال اللازم في شأنه، كما أكد بأن المعينين الجدد بعد صدور النظام الجديد هم الذين قد يكون ارتباطهم بالجامعات بعقود وفق نظام العمل، أما جميع منتسبي الجامعات ممن هم على رأس العمل قبل صدور النظام فسيبقون على السلالم الوظيفية التي يخضعون لها، وسوف يتم تخييرهم بين البقاء على السلالم الوظيفية التي يخضعون لها أو التحول لنظام العمل مع تقديم بعض المحفزات المالية وذلك وفق القواعد العامة التي سيقرها مجلس شؤون الجامعات في هذا الخصوص." (الشمالي، ٢٠١٨).

المبحث الثاني

استقلالية الجامعات

التمهيد

يمثل التعليم عامة والتعليم العالي والجامعي خاصة دعامة من دعامات العالم المعاصر، وبخاصة بعد أن انتشرت الأساليب والطرق العلمية لدراسة المستقبل والتحكم فيه. واتضحت العلاقة الوثيقة بين التعليم والتقدم الحضاري في العصر الحاضر، لذلك تدرك الدول المتقدمة أهمية النظر إلى التعليم على أنه أداة من أدوات التطوير، وعنصراً مهماً من عناصر الحضارة والتقدم، ولذلك فإن تقويم العملية التعليمية في هذه الدول يحتل جانباً كبيراً من اهتماماتها، حيث تتم مراجعة خطط التعليم ونظمه وبرامجه واستراتيجيات تنفيذه بصورة مستمرة، للوقوف على مستوى كفاءة مؤسساته، وقدرته على تحقيق أهدافه المتغيرة بتغير الحياة نفسها (طه، ٢٠٠٩).

لذلك تعد مؤسسات التعليم العالي، بشكل عام، والجامعات، بشكل خاص، من المؤسسات المجتمعية؛ وذلك لدورها البارز في إعداد القوى البشرية ذات الكفاءة في مختلف ميادين المعرفة. وقد حظيت الجامعات منذ نشأتها بدور قيادي في تحقيق التنمية الشاملة، وتحقيق الرفاه الاجتماعي، وسد احتياجات سوق العمل بشكل عام، باعتبارها قمة النظام التعليمي. ويبرز دور الجامعات، في كونها المؤسسة التي تتولى قيادة المجتمع فكرياً وثقافياً، ولأنها تعد منبعاً للنمو المعرفي والأخلاقي، ومصدراً للحوار والنقاش الموضوعي الهادف (العلجوني، ٢٠١٦).

فالجامعات تعد الركيزة الأساسية لتطوير وتنمية المجتمع في كافة المجالات؛ وفي ظل المتغيرات العالمية أصبحت دورها حيوي في النجاح الاقتصادي. فمن المتوقع أن تعمل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي على إيجاد المعرفة، وتحسين العدالة، والاستجابة لاحتياجات الطلاب، كل ذلك بكفاءة أكبر. كما إزداد التنافس بين الجامعات على: الطلاب، وعلى الدعم المالي للبحوث، وعلى أعضاء هيئة التدريس المتميزين، على المستويين المحلي والعالمي (OECD, 2003).

لذا أصبح من الضروري إعادة النظر في نظام التعليم الجامعي؛ لمواجهة التحديات المستجدة (مثل: التحديات المالية، والمنافسة المحلية والعالمية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة، وتلبية الاحتياجات المجتمعية التي نتجت عنها). ونظراً لتزايد أهمية الجامعة في مجتمع المعرفة والتنافسية العالمية للجامعات، بدأت دول كثيرة في النظر إلى إنشاء جامعات عالمية المستوى

باعتبار ذلك هدفاً وطنياً؛ لأنها تعزز قدرة الدولة على التنافس في السوق العالمي للجامعات عن طريق حيازة المعرفة المتقدمة، وتكييفها واستحداثها. إن إنشاء جامعة قادرة على المنافسة يتطلب قيادة قوية وقادرة على وضع رؤية مناسبة لمستقبل الجامعة، وتنفيذ هذه الرؤية بطريقة فعالة. كما يحتاج إلى فريق يساند القيادة، سواء كانوا نواباً أو مستشارين، لتنفيذ الخطة (العباد، ٢٠١٧). وفي بيئة بمثل هذا التعقيد لم تعد الإدارة المركزية المباشرة من قبل الحكومات مناسبة. وعليه يتعين وجود نظام لحوكمة مؤسسات التعليم العالي يضمن استقلاليتها واستمرار نشاطها ونموها في ظل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الرئيسة (OECD, 2003).

ويتعيّن لتمكين الجامعات من المنافسة على المستوى العالمي؛ ضمان استقرار مصادر التمويل، ولا يمكن ضمانه إلا من خلال مؤسسات جامعية حققت أعلى معدلات الجودة بالأداء المؤسسي والأكاديمي، بحيث يستخدم التنافس بين مختلف المؤسسات الجامعية في كل ما يرتبط بمعايير الجودة الشاملة. وتتوقف درجة تحقيق الجامعات لتلك المعايير على مدى ما يتاح لها من الاستقلالية والحرية الأكاديمية، بحيث تضمن هذه الاستقلالية إطلاق يد الجامعة في تخصيص مواردها بالطريقة التي تنظم عوائدها في مختلف المجالات (عبد المهدي، ٢٠٠٦).

نشأة استقلالية الجامعات

إن استقلال الجامعة ليس بالأمر المستحدث، فله تقاليد عريقة، حيث ترجع نشأته إلى الجامعات الأوروبية في العصور الوسطى، فقد ارتبطت الجامعات بنقابات الأساتذة، وقد زاد هذا المبدأ رسوخاً مع مرور الوقت، نظراً لأهمية دوره في الحفاظ على مكانة الجامعة وموضعها. ومن هذا المنطلق تحرص كثير من المجتمعات على استقلال الجامعات وتدعمه، كما يناضل أعضاء هيشة التدريس للمحافظة على هذا الاستقلال والدفاع عنه، على اعتبار أنه صمام أمان للجامعة وحافز للعمل بحرية وانطلاق (حنفي، ٢٠٠٩).

ولأهمية موضوع استقلال الجامعة فقد حظي باهتمام أعضاء هيئات التدريس في مختلف جامعات العالم، وبعناية العديد من المنظمات الدولية وأحياناً الحكومات، كما عقدت له عدة مؤتمرات دولية، وظهر بشأنه عدد من الوثائق المهمة، ومن تلك المؤتمرات والوثائق، ما يلي (صابر، ٢٠٠٧):

١. إعلان ليما بشأن الحرية الأكاديمية واستقلال التعليم العالي (١٩٨٨)، والذي أتى في الذكرى الأربعين للإعلان العالمي لحقوق الإنسان؛ ليؤكد على كون التعليم حقاً لكل إنسان، يطور من شخصيته وشعوره بالكرامة واحترامه لحقوق الإنسان وللحريات الأساسية والسلام. كما

يؤكد الإعلان على واجب الدول في توفير حق التعليم لأفرادها بشكل متكافئ ودون أي تمييز، وضرورة أن تحترم الدولة جميع الحقوق والحريات التي نص عليها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (خاصة: حرية الفكر، والعقيدة، والدين، والتعبير، وتكوين الجمعيات، وحرية الحركة، والأمان الشخصي) وتضمن توفرها جميعاً للمجتمع الأكاديمي.

٢. إعلان عمان للحريات الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي (الأردن – ٢٠٠٤). صدر هذا الإعلان عن مؤتمر الحريات الأكاديمية في الجامعات العربية الذي انعقد بدعوة من مركز عمان لدراسات حقوق الإنسان في عاصمة المملكة الأردنية الهاشمية بمشاركة نخبة من المفكرين ورؤساء الجامعات العربية وأساتذتها والباحثين فيها. وقد رأى المجتمعون أنه أمام التردي المتواصل لمستويات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي أصبحت الحاجة ملحّة إلى لفت أنظار المسؤولين العرب وتنبيه الرأي العام إلى مخاطر التمادي في إخضاع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي العربي لمصالح فئوية وظرفية، وحرمانها من الاستقلالية، وإلى ضرورة تطوير بيئة علمية صالحة لتكوين نسق علمي عربي منتج ومستقل معاً.

٣. المؤتمر العالمي الأول لرؤساء الجامعات (جامعة كولومبيا عام ٢٠٠٥)، المنعقد بدعوة من الأمين العام للأمم المتحدة، والذي خرج عنه إعلان الحرية الأكاديمية. والذي جاء فيه عدد من المبادئ العامة التي يجب أن تلتزم بها الجامعات في مختلف دول العالم، كما تقدم بتعريف لمعنى الحرية الأكاديمية وأهميتها وكيفية ممارستها. هذا بالإضافة للبنود التي ضمنت في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والعهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية، الخاصة بالتعليم، وحرية الفكر والتعبير وحرية البحث العلمي.

حدود استقلالية الجامعات

يحدد مستوى استقلالية الجامعة بمستوى الاستقلالية التي تتمتع بها في العديد من الجوانب (مثل: امتلاك مبانيها وتجهيزاتها، والقدرة على الاقتراض، والمرونة في صرف الميزانية بما يحقق أهدافها، وإمكانية وضع الهياكل الأكاديمية، وتحديد محتوى المقررات، وصلاحية توظيف أعضاء هيئة التدريس وفصلهم، والمرونة في تحديد رواتب أعضاء هيئة التدريس، وتحديد عدد الطلاب المقبولين في الجامعة وفي كل برنامج من البرامج الأكاديمية، والحرية في تحصيل الرسوم الدراسية من الطلاب وتحديد مبلغها، وغيرها من الجوانب) (OECD, 2003). بالإضافة إلى استقلالية

التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الجامعة، والضامنة لحقوق منتسبيها، والمساهمة في تطوير كلياتها، ورفع كفاءتها، وتوفير المتطلبات المؤدية لاستمرارها بما يتلاءم مع التطور العلمي العالمي، وبالإضافة إلى تطبيق النظم العالمية للجودة لأجل الارتقاء بالعملية التربوية وفق فلسفة إدارة الجودة (الشمري وآخرون، ٢٠١٠).

وتتحدد الأبعاد الرئيسة للاستقلالية الجامعية في: الاستقلال الإداري، والاستقلال المالي، والاستقلال العلمي والبحثي. ويرتبط مبدأ "الاستقلالية" بمسألة تمثيل الأساتذة في الهيئات التقريرية للجامعة، كمجالس تسيير الجامعات والكليات، كما تتحقق هذه الاستقلالية بالاعتراف لأعضاء المجتمع الأكاديمي بالحق في المشاركة في تسيير الشؤون الأكاديمية والإدارية عن طريق تمكينهم من اختيار جميع أعضاء الهيئات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي بالانتخاب (مصطفى، ٢٠١٥).

أهمية استقلالية الجامعات

تكتمل استقلالية الجامعة بحصولها على الإدارة الذاتية لمكونات أدائها (الوظيفي: العلمي، والإداري، والمالي)، وذلك لارتباط هذه المكونات بعضها بالآخر في تفاعلها وتكاملها الوظيفي. فاستقلالية الأداء العلمي يتضمن حق الجامعة (في: تحديد مناهجها الدراسية الخاصة بها، وفي الحرية الأكاديمية للأستاذ الجامعي والباحث العلمي، ووضع خطط القبول فيها، وتحديد احتياجاتها من الكادر التدريسي وما يتعلق به من الترقيات العلمية والتفرغ العلمي وإعارة الخدمات). أما استقلالية الأداء المالي فيتمثل بوجود: استقلال مالي فعلي للجامعة في ميزانيتها ومصادر تمويلها، إذ إن توفر المصادر المالية الهائلة يحرر الجامعة من قيود الدولة وبيروقراطيتها، بحيث تسمح للجامعة في جذب أفضل الأساتذة وقيادات البحث العلمي المتوفرة في العالم، وذلك بتوفير الرواتب العالية وتخصيصات البحث العلمي الفائقة. وتتمثل استقلالية الأداء الإداري في: منح الجامعات الحرية في إدارة شؤونها الإدارية، والتخلص من الصيغ المركزية (هادي، ٢٠١٠). وتساهم الاستقلالية في تمكين الجامعات من (Turcan and others, 2016):

١. تعزيز دورها المحوري في مجتمع المعرفة ومثلث المعرفة، نتيجة لما يتاح لها من استقلال ذاتي.
٢. تخريج طلاب ذوي مهارات رفيعة للتوظيف، نتيجة لما يتاح لها من استقلال أكاديمي.
٣. تعزيز البحوث الأساسية والبحوث التطبيقية والعملية والابتكار.
٤. توليد بيئة مؤسسية تنافسية بين كوادر العاملين والطلاب.

٥. المساهمة في المكانة الوطنية من خلال المشاركة في المسابقات الدولية، وفي التنمية المحلية والإقليمية والوطنية، والتفاعل مع عالم التجارة والصناعة في شراكات فعالة، ودعم الحكومة من خلال البحوث والاستشارات، وخلق قيمة مقابل المال، والوفاء بعدد لا يحصى من الأهداف الأخرى نظراً لما يكسبها الاستقلال الذاتي من صلاحيات إدارية.

إن استقلال الجامعة يمنحها مرونة أكبر للتحسين النوعي، ولوضع برامج للعلوم الحديثة والمستقبلية، واستخدام نظم تعليمية حديثة، وتعميق ترابط مؤسسات التعليم بقطاعات الإنتاج والخدمات، وتنمية التعاون والتبادل البحثي، وتنمية التميز ورعاية الموهوبين، وإنشاء جوائز الأداء الجامعي المتميز لأعضاء هيئة التدريس، ودعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ودعم الأنشطة الطلابية بالجامعة، ورفع كفاءة خدمة الجامعة للمجتمع، وتنمية البيئة، مع استمرار الاهتمام بوظيفتها التدريسية، مستوعبة معطيات مجتمع المعرفة، في إطار مفهوم أوسع من التعليم مدى الحياة (الزغبي، ٢٠١١).

الاستقلالية ضمن الاتجاهات الحديثة لإدارة الجامعات

تعد الاستقلالية حجر الزاوية في الاتجاهات الحديثة لإدارة الجامعات، وتتمثل هذه الاتجاهات في: الاستقلالية، والمشاركة، وتوكيد الجودة، والتدريب، وفيما يلي تفصيلها (السعودي، ٢٠١٤):

استقلال الجامعة: مصطلح الاستقلال (Autonomy) كلمة يونانية الأصل تعني الحكم الذاتي، ويعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الاستقلال بأنه حق الجامعة أو المؤسسة في أن تتخذ قراراتها وتنظيم شؤونها بدون أي ضغط خارجي، واستقلال الجامعة يمكنها من التكيف باستمرار مع الاحتياجات المتغيرة، وفي الوقت ذاته لا يخرجها عن توجيه الدولة وإشرافها.

المشاركة في الإدارة الجامعية: توجد معان واستخدامات متعددة للمشاركة، فالمفهوم الشائع لها في المنظمات هو مسؤولية المرؤوس تجاه الرئيس في أدائه لأعمال محددة، معنى ذلك أن المشاركة في المنظمات هي مشاركة في المسؤولية المحددة، بمعنى مشاركة المرؤوس للرئيس في مسؤوليته 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.

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 الأداء بدقة بواسطة معايير الأداء الجيد، وقد حظي مفهوم توكيد الجودة باهتمام كبير من المسؤولين عن تطوير إدارة الجامعة، حيث تزايد التأكيد على إمكانية تحقيق الجودة، والنظر إليها على أنها نظام يمكن تطبيقه في إدارة الجامعات.

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

نماذج عالمية لاستقلالية الجامعات

توجد العديد من النماذج العالمية، لاستقلالية الجامعات، التي مكنتها من التطور والمنافسة على المستوى العالمي، وتقديم برامج تعليمية مناسبة لمتطلبات التنمية والازدهار الاقتصادي بحسب متطلبات السوق الراهنة والمستقبلية. وبما أن الاطلاع على تجارب الجامعات العالمية المستقلة يقدم تصوراً استشرافياً جزئياً لمستقبل الجامعات الحكومية المستقلة، بعد تطبيق نظام الجامعات الجديد؛ لذا فإن عرض الأفكار الحديثة والمقاربات النوعية على الأصعدة الإدارية والمالية والعلمية (البحثية والأكاديمية) التي تعكسها الجامعات المستقلة، ومناقشتها، يعد من الجوانب التي يلزم العناية بها. لذلك يستعرض ما يلي عدداً من التجارب العالمية الناجحة لاستقلالية الجامعات.

نموذج التجربة الألمانية

يعد نموذج الجامعات الألمانية المستقلة من أهم النماذج العالمية، لما حقق من طفرة تعليمية كبيرة يشار لها في كل العالم. ويوجد في ألمانيا ما يقرب من ١٠٠ جامعة بحثية، و٣٥٠ جامعة تطبيقية، اقتحمت قائمة المائة الأفضل على مستوى العالم، وفي مقدمتها جامعة ميونيخ التقنية. كما أنه في عام (٢٠١٤) ألغت آخر المقاطعات الألمانية الرسوم الدراسية، وهو ما يعني أن كل الطلاب بمقدورهم الآن الحصول على التعليم بالمجان، باستثناء رسوم إدارية مخفضة وتكاليف المعيشة. إن

التعليم الألماني شهد العديد من التطورات شملت التوسع والتنوع والمنافسة بعيداً عن البرامج الكلاسيكية، وتدويل الجامعات والذي بدأ منذ التسعينات، وأخيراً إدخال أنواع جديدة من التمويل.

تتنوع الجامعات الألمانية؛ حيث توجد الجامعات التطبيقية، والتي تركز على الجانب العملي والتطبيقي، والجامعات الكاملة والتي تجمع بين الشق البحثي والتطبيقي، والجامعات المزدوجة والتي تجمع بين النظري والعملي. وتتمتع الجامعات الألمانية بحرية اتخاذ القرارات ومتابعة العملية التعليمية. بينما دور الدولة مقصور على التمويل، حيث يتم تخصيص (٢٥ مليار يورو سنوياً) للتعليم العالي، ويستثنى من ذلك كليات الطب بميزانيات مستقلة. وفي ألمانيا لا يحق للبرلمان أو الحكومة التدخل في إدارة الجامعات. بينما تتنافس الجامعات في إطار مبادرات للتنافس يشرف عليها أساتذة مستقلون. إن قوة ألمانيا الحقيقية التعليمية تكمن في اللامركزية، فلا مركزية في الجامعات الألمانية.

لقد نجح نظام التعليم الألماني في تحقيق الاستقلالية والحرفية في إدارات الجامعات، وتم التخلص من تبعية الجامعات للسلطة السياسية. فقد تم الاعتماد على ذاتية الإدارة والقيادة الحكيمة لكل مجلس جامعة، خاصة مع وجود مجلس أمناء لكل جامعة يضم رجال صناعة واقتصاد ولهم صلاحية في انتخاب رئيس الجامعة.

كما يتميز التعليم الألماني بكونه تعليماً عابراً للأمم، حيث اتخذت ألمانيا اتجاهاً مختلفاً عما اتخذته إنجلترا وبقية الدول الأوربية، إذ إن التعليم الألماني بدون رسوم دراسية. وقد بدأت فكرة التعليم العابر للأمم في التسعينيات، عندما تم التفكير في مشروع لتسهيل تنقل الطلاب من جامعة إلى أخرى، وخلال الألفية الثانية، تغير الأمر، ووصل إلى أن أصبح ٤,٥ مليون طالب ألماني يتنقلون بين الجامعات حول العالم، ومنذ عام (٢٠٠٠م) شرع عدد من الجامعات في تصدير برامجها إلى البلدان الأخرى.

وتبلغ ميزانية وزارة البحث العلمي الألمانية، ١٧,٦ مليار يورو سنوياً، ويتم من خلالها تمويل مواضيع بحثية تهم المجتمع (مثل: الصحة، والطاقة، ونظم المعلومات، وغيرها). ومع أن الوزارة تحدد كيفية توزيع الأموال، لكن لا توجد سيطرة مركزية على الجامعات من خلال القوانين. كما أن المقاطعات لا تتدخل في إدارة الجامعات بشكل تفصيلي، وإنما تضع الخطوط العريضة فقط. وعلى الرغم من أن هدف وزارة التعليم والبحث العلمي الفيدرالي الألماني هو تطوير التعليم والتدريس والبحث العلمي، إلا أنها لا تحدد جودة عمل الجامعات، ولكن توجد لجنة تضم أساتذة وعلماء يتولون مهمة

تقويم أداء الجامعات، وتتم في الغالب الاستعانة أيضاً بمجموعة من العلماء من الخارج، لضمان الحيادية وذلك لرفع مستوى جودة الجامعات (عبد الواحد، ٢٠١٦).

نموذج التجربة اليابانية

تحولت الجامعات الحكومية في اليابان منذ (٢٠٠٤)، إلى هيئات مستقلة، ولم يعد أعضاء كوادرها موظفين مدنيين حكوميين يضمنون الوظائف مدى الحياة. وتعززت سلطة رؤساء هذه الجامعات إلى حدّ كبير، ولأجل تحفيزها لمزيد من الإصلاح، حولت الحكومة تركيزها من "التقويمات الاستباقية" (ex ante evaluations) إلى تلك "الارتجاعية" (ex post facto evaluations). يعني المزيد من الحرية للجامعات في تجريب أفكار جديدة في السوق، والنظر في مدى نجاحها.

هدفت الإصلاحات الجديدة أيضاً إلى تقليص الصعوبات في الحصول على الاعتماد (أو الاعتراف) الخارجي المطلوب لإنشاء أقسام وبرامج دراسية جديدة (وإلى حدّ ما مؤسسات جديدة)، واستبداله بالتقديرات الارتجاعية الأكثر صرامة. وكوسيلة أخرى لتحفيز أنشطة وأفكار جديدة تحولت عملية التمويل على نحو متزايد من اعتمادها على مدى عراقة الجامعات إلى الاعتماد على الأساس التنافسي. ولذلك وُجّهت استثمارات كبيرة على مدى الأعوام التالية إلى مراكز التعليم التي تركز على العملية التعليمية (Centers of Learning)، ومراكز التميز التي ترتكز على البحث (Centers of Excellence)، وهو ما أدى بدوره إلى تطوير هياكل جديدة قائمة على التنافس بين الجامعات.

واستجاب القطاع الصناعي الياباني لـ "أزمة الجامعة" أيضاً، بطريقتين مختلفتين. فأولاً، أصبح القائمون على الصناعات اليابانية (وعلى نحو واسع) أقل اهتماماً بالمكان الذي تلقى الطلاب تعليمهم فيه، وأكثر اهتماماً بما أنجزوه خلال دراستهم. وثانياً، بدأت الصناعات تتعامل مع الجامعات بصفتها شريكة في البحث، كما تكشف الاستثمارات الجديدة الموجّهة إلى دعم البحث العلمي والتكنولوجي في الجامعات، برغم التفاوت الشديد في توزيعها، عن وجود شراكة جديدة بين الصناعات والجامعات، ما يلعب دوراً كبيراً في تنويع قطاع التعليم العالي. من جهة ثالثة، كان هناك تباين هائل بين طرق استجابة الجامعات للظروف الجديدة والحوافز المقدمة إليها. فالكثير من الجامعات ركزت اهتمامها على اجتذاب أكبر عدد ممكن من الشريحة العمرية للشباب في سن ١٨ عاماً. ولكي تجتذب الطلاب تنظم الجامعات حملات للعلاقات العامة، وتخفّض الرسوم الجامعية، وتقبل الطلاب من خلال مبادرات الالتحاق المباشرة (فأصبحت الجامعات تقبل نسبة تصل إلى ٥٠% من طلابها من دون إخضاعهم لأي امتحانات قبول).

ولكي تحتفظ بطلابها، فإن الجامعات تراجع مناهجها، وتغير أساليبها في التدريس عبر برامج تطويرية للهيئات التدريسية، إذ إن معدلات «عدم الاحتفاظ» بالطلاب في حقبة التسعينيات باتت تمثل إشكالية كبيرة توازي إشكالية تراجع معدلات الالتحاق. وفي المقابل، قلّصت الجامعات من عدد برامجها غير المرغوبة، وشرعت في تنويع ما تقدمه، والطريقة التي تقدمه بها. واتجهت جامعات عديدة نحو المزيد من الممارسات ذات الصبغة التجارية أيضاً. فالعديد من الجامعات الحكومية – التي كان يعتقد بشكل عام أنها أكثر المؤسسات تحفّظاً في القطاع – أدخلت إصلاحات بهدف زيادة مصادر الدخل المتاحة، وإيجاد مصادر جديدة.

كما نبّه مجلس إصلاح التعليم، الذي أنشأه رئيس وزراء اليابان السابق، شينزو آبه، في منتصف عام (٢٠٠٧)، إلى ضرورة المنافسة في التعليم العالي، وأصدر عدداً من التوصيات التي تشمل إنهاء نظام دفع الرواتب وفقاً للأقدمية المتبع في الجامعات، وخفض رواتب أساتذة الجامعات الذين تجاوزوا الستين من أعمارهم حالياً بنسبة تصل إلى ٣٠%، والتخلّص من هيمنة مجالس الجامعات على صنع القرار. كما رفع مصروفات البرامج الدراسية العلمية، وأوصى بالمزيد من المرونة بشأن العمر الذي يبدأ الطلاب فيه الالتحاق بالجامعة.

إن تقسيم الجامعات اليابانية (بين جامعات مهتمة بالبحث وجامعات تُعنى بالتعليم فقط) سيزداد بسبب تنامي العلاقات بين قطاعي الصناعة والتعليم العالي، وتوجه قطاع الصناعة لتخصيص المزيد من الأموال للبحوث التطبيقية. ونتيجة لهذه التغييرات ارتفعت تطبيقات براءات الاختراع في الجامعات الحكومية اليابانية من (٦٠٩ براءات اختراع) في عام (٢٠٠٠) إلى (٤١٥٢ براءة) في عام (٢٠٠٤). وعلى سبيل المثال، تلقت جامعة طوكيو نسبة ٣١% من دخلها في عام (٢٠٠٤) من مصادر خارجية (غير حكومية). ومن الملاحظ أن الجامعات الخاصة القوية قد بدأت تستحوذ على مؤسسات مجاورة وأكثر تخصصاً بقصد تعزيز مكانتها. ويمكن التنبؤ بتراجع دراماتيكي في عدد مؤسسات التعليم العالي في اليابان خلال العقد المقبل، وهو ما يمكن أن يوصف بأنه أول انكماش لنظام تعليم عالٍ في العالم. والمؤسسات التعليمية التي ستحافظ على بقائها ستكون قوية، وستتمتع بوضع صحي، ومن المتوقع أن تسجل مراتب أفضل في التصنيفات العالمية للجامعات (غودمان، ٢٠١١).

نموذج التجربة الصينية

كانت فكرة استقلالية الجامعات في دولة مثل الصين، فكرة غير ممكنة، إذ كانت جميع مؤسسات التعليم العالي فيها (البالغ عددها ١٦٠٤ جامعة وكلية ومعهد) تخضع بالكامل لإشراف الحكومة المركزية والمحلية، ورغم ظهور جوانب إيجابية لهذا الوضع؛ إلا أنه أدى إلى ظهور قصور كبير في عدة جوانب أخرى. فقد وجدت الحكومة الصينية نفسها عاجزة عن توفير التمويل للمؤسسات التعليمية، وظل التعليم العالي في عزلة عن التنمية الاقتصادية التي يتجه إليها المجتمع؛ حيث جاءت كل مخرجات البحث العلمي في المؤسسات العلمية غير ملبية لاحتياجات المجتمع المحلي. لذا رأت اللجنة التعليمية الصينية، قبل ٣٠ عاماً، أن أفضل حل لهذه الأزمة هو أن تخفف الدولة من قبضتها على المؤسسات التعليمية، وأن تشرف على هذه المؤسسات عن بعد، تاركة للمؤسسات التعليمية حق الإدارة الذاتية، مع السعي في الحصول على الدعم المالي المطلوب من المجتمع نفسه، وبذلك أصبح على الجامعات أن تتخذ القرارات التي تراها ملائمة لظروفها بما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى إليها.

وسَّعَت بعض الجامعات خدماتها فشملت أكثر من مجال؛ لتنعم بالدعم المادي من الحكومة المركزية والمحلية واتخذت إدارة مشتركة، وبذلك لعبت دوراً إيجابياً في دعم الاقتصاد والتنمية المحلية، بينما لجأت جامعات أخرى إلى الاندماج مع شركات وتنظيمات اجتماعية على اعتبار أن اندماج التدريس مع البحث العلمي والإنتاج سيسد الفجوة بين التنمية الاقتصادية والمجتمع، فأوجدت لنفسها دعماً مالياً من مصدر جديد بالإضافة إلى ما تتلقاه من دعم مالي من الحكومة المركزية والحكومات المحلية.

لم تتوقف الحلول عند هذا الحد؛ حيث قررت جامعات صينية أخرى الاندماج فيما بينها؛ بهدف الاستفادة من الإمكانات العلمية والمالية المشتركة، ولتخفيف حجم تكاليف العملية التعليمية، فتشاركت هذه الجامعات في استثمار المعامل والمدرسين والمكتبات الخاصة بها وتدريب الخريجين والمدرسين. في حين أقرت مجموعة أخرى من المؤسسات الجامعية فرض رسوم دراسية على الطلبة الصينين وضاعفت المبالغ على الطلبة الأجانب. حيث اعتمدت مؤسسات التعليم في الصين بعد إصلاحها المحور الأساسي لحدوث النمو الاقتصادي ونقل التكنولوجيا الحديثة والتطور في كافة المجالات، وتحولت بموجبها إضافة إلى الاستقرار السياسي والأمني من دولة فقيرة عانت أكبر مجاعة

عام ١٩٦٠م راح ضحيتها عشرات الملايين من البشر إلى دولة متقدمة تحتل المركز الاقتصادي الثاني في العالم.

وشمل إصلاح التعليم العالي في الصين وضع حوافز مالية واعتبارية للجامعات التي تحتل مراكز علمية متقدمة على نطاق الصين والعالم. وتصحيح هيكل المواد الدراسية بالجامعات؛ فخفضت التخصصات العلمية من ٨١٣ تخصص إلى ٥٠٤، وذلك بهدف التركيز على التخصصات التي تواكب حاجات المجتمع واقتصاد السوق والتطور العلمي والتكنولوجي وتخلت عن التخصصات المتشابهة التي لا طائل من تعلمها، وسمحت الجامعات لطلابها باختيار المواد والتخصصات التي يرغبون في دراستها.

إن تمكين الجامعات من الإدارة الذاتية جعل الصين قوة لا يستهان بها في مجال التعليم العالي، حيث تحتضن حوالي ٣٠٠٠ جامعة، منها ١٣٠٠ جامعة حكومية؛ منها جامعات عادية ومدارس مهنية في التعليم العالي. وخلال السنوات الأخيرة بذلت الدوائر التعليمية الصينية جهوداً لتطوير التعليم العالي؛ فرفعت الجامعات الصينية قدرتها الاستيعابية للطلاب من ١٠% عام ١٩٩٨م إلى ١٧% حالياً؛ فتضاعف عدد الطلاب الجامعيين، ووصل عددهم إلى أكثر من ٢٠ مليون طالب، وشهدت مرحلة الدراسات العليا تطوراً كبيراً أيضاً (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥).

التجربة الفنلندية

إن أحد المبادئ الأساسية في التعليم الفنلندي هو ضرورة تمتع جميع الأفراد بحق الوصول المتكافئ للتعليم والتدريب عالي الجودة. مع وجوب إتاحة نفس فرص التعليم لكل المواطنين بغض النظر عن أصلهم العرقي، أو السن، أو الغنى أو مكان إقامتهم. وتنقسم مسؤولية تمويل التعليم بين الدولة والسلطات المحلية. ولا تختلف معظم المؤسسات الخاصة عن تلك التي تتلقى تمويلاً حكومياً. فهي تلتزم بالمناهج الأساسية الوطنية ومتطلبات التأهيل. كما تتلقى تمويلاً حكومياً.

يتم تشجيع موفري الخدمات التعليمية لتحسين نتائجهم في التدريب المهني وفي تمويل المؤسسات الجامعية للعلوم التطبيقية من خلال التمويل القائم على الأداء. وتعد الجامعات الفنلندية شركات مستقلة تعمل بموجب قانون عام أو مؤسسات تعمل بموجب قانون خاص. وتقوم كل جامعة مع وزارة التعليم والثقافة بوضع أهداف عملية ونوعية للجامعة وتحديد الموارد اللازمة كل ثلاث

سنوات. كما تحدد الاتفاقية كذلك كيفية رصد تلك الأهداف وتقييمها. وتتلقى الجامعات تمويلاً من الدولة، ويتوقع منها أيضاً أن تجمع تمويلاً خارجياً.

تتمتع مؤسسات العلوم التطبيقية والجامعات في فنلندا باستقلال شامل. وتعتمد كل من مؤسسات العلوم التطبيقية والجامعات في عملها على أساس حرية التعليم والبحث. فهي تقوم بتنظيم إداراتها الخاصة، وتحديد قبول الطلاب ووضع محتويات برامج منح الدرجات التعليمية في مراحل التعليم العالي، وتتحمل مؤسسات العلوم التطبيقية والجامعات مسؤولية تقييم أنشطتها ونتائجها الخاصة. وفي سبيل ذلك، تتلقى كذلك الدعم من مجلس تقييم التعليم العالي الفنلندي. إن الهدف الرئيس من التقييمات الوطنية لنتائج التعلم هو متابعة مدى تحقيق الأهداف على المستوى الوطني كما هي محددة في المناهج الأساسية ومتطلبات التأهيل الوطني، التي تعتمد منذ بداية التسعينيات على منهج نتائج التعلم. ولذلك فإن التعاون الوثيق مع عالم الأعمال يعد أمراً ضرورياً، حيث يتم تطوير المؤهلات المهنية بالتعاون مع عالم الأعمال والجهات المعنية الأساسية الأخرى، لضمان تحول مرن وفعال إلى سوق العمل، بما يوافق احتياجات عالم الأعمال. كما تأخذ عملية إعداد التعليم والتدريب المهني والمؤهلات المهنية في الحسبان تعزيز مهارات التعلم مدى الحياة، فضلاً عن احتياجات الأفراد والفرص المتاحة أمامهم لإكمال المؤهلات بطريقة مرنة تلائم ظروفهم الخاصة. ويتمتع كلا القطاعين (الجامعات والمؤسسات الجامعية للعلوم التطبيقية التعليم العالي) بملامحه الخاصة. فالجامعات تركز اهتمامها على البحث والتدريس العلمي. بينما تنتهج المؤسسات الجامعية للعلوم التطبيقية منهجاً أكثر عملية (هيئة التعليم الوطني الفنلندية، ٢٠١٢).

التجربة الفرنسية

يمثل نظام الجامعات الحكومية العنصر الأكبر للتعليم العالي؛ فهناك ثلاث وثمانون جامعة، توفر المناهج الدراسية والدرجات العلمية ذات الصلة، وغيرها من خدمات التعليم العالي، بالإضافة إلى الإسهامات في الأنشطة البحثية. ويتميز النظام التعليمي الفرنسي، بوجود نظام موازٍ، يتمثل بالمدارس العليا Ecoles (Grandes)، التي تم إنشاؤها للمرة الأولى في القرن الثامن. وقد تم تصميم هذه المؤسسات المرموقة من الدرجة الأولى؛ لتدريب نخب الأشخاص الموهوبين في المجتمع الفرنسي، حيث كان معظمهم من المهندسين ورجال الدولة، إذ تسعى هذه المدارس إلى استقطاب أفضل الطلاب في البلاد. وقد اكتسبت المدارس العليا، في الآونة الأخيرة، بعداً دوليّاً؛ وهو ما يتضح من عدد البرامج الدراسية النظرية والعملية، والتدريب الإلزامي الذي يجري بشكل متزايد في الخارج. وتُقدم العديد من

مؤسسات التعليم العالي الانتقائية الأخرى، مثل المعاهد الجامعية للتقنية (Instituts Universitaires de Technologies)، بديلاً لنظام الجامعات الحكومية الفرنسية، مع درجات علمية أكثر رواجاً، تتكون غالباً من تدريب ثانوي لمدة عامين. كما تقدم مجموعة واسعة من درجات الدراسات العليا (Postgraduate Degrees) في العديد من المجالات العملية، (مثل: المطاعم، والأزياء، وتقنيات النشر، والترف، والسلع، وغيرها من التخصصات).

وقد تغير المشهد القانوني والمؤسسي للجامعات الفرنسية، في عام ٢٠٠٧م، وذلك بعد القانون الجديد الذي منحها الاستقلالية الذاتية، فيما يتعلق بالتزاماتها المالية، والموارد المادية والبشرية. وعدلت أساليب الإدارة، كما انخفض عدد أعضاء مجلس الإدارة إلى النصف، وأصبحت الهبات الخاصة قانونية. إلى جانب ذلك، تم تقديم النصح والمشورة لجميع الطلاب وتوجيههم بشأن مسارات الدراسة.

وتجدر الإشارة، إلى أن فرنسا من بين البلدان التي تهدف إلى تأمين مكانة رائدة في الاقتصاد القائم على المعرفة، ولا شك أنها سباقة، ومنافس خطير. كما كانت الجامعات الفرنسية في الآونة الأخيرة، عرضةً لموجة من الإصلاحات العميقة؛ لزيادة الاستقلال الذاتي (بيلكينجتون، ٢٠١٢).

يتضح من الاستعراض السابق للنماذج العالمية للاستقلالية، أن الجامعات تخلصت من المركزية وتبِعَتِها، فلم يعد أعضاء هيئة التدريس، على سبيل المثال، موظفين حكوميين يضمنون الوظائف مدى الحياة. كما تحولت الجامعات إلى الاعتماد على ذاتية الإدارة والقيادة، فظهر التنافس بين الجامعات والحرص على تنويع مصادر التمويل، خصوصاً وأن الدعم الحكومي، إذا وجد، يعتمد على الأساس التنافسي. لذا حرصت الجامعات على استقطاب الطلاب والحفاظ عليهم، من خلال مراجعة برامجها وتطويرها أو تغييرها. كما عملت بعض الجامعات على عقد شراكات مع القطاع الخاص على أسس تجارية في البحث والتطوير، بينما لجأت جامعات أخرى إلى الاندماج مع شركات وتنظيمات اجتماعية، بينما استحوذت بعض الجامعات على مؤسسات متخصصة لتعزيز مكانتها.

ويتضح أيضاً أن منح الجامعات المستقلة الحرية لتجريب أفكار جديدة مكنها من تحقيق طفرة تعليمية، دفع بها إلى الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية. كما تسبب البعد عن البرامج الكلاسيكية في ظهور التنوع في الجامعات (فوجدت: الجامعات التطبيقية، والجامعات الكاملة، والجامعات المزدوجة التي تجمع بين النظري والعملي)، مع التركيز على التخصصات التي تواكب حاجات المجتمع، واقتصاد السوق، والتطور العلمي؛ ضمن التعاون الوثيق مع عالم الأعمال لتطوير المؤهلات المهنية، التي تضمن تحول مرن وفعال يدفع بالخريجين إلى سوق العمل.

المبحث الثالث

الحوكمة في الجامعات

التمهيد

إن منح الجامعات الاستقلالية (الإدارية والمالية والأكاديمية) يساعدها على تحقيق التميز والمنافسة، لأنه يُمكنها من التفاعل السريع والمرن لأداء دورها المجتمعي المنسجم مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة. ولكن تحقيق الاستقلالية لأهدافها، بعيداً عن الفساد وتبعاته، مرهون بوجود آليات حوكمة تضمن حُسن الإدارة، التي تعمل على تحقيق الجودة والتميز في الأداء مع الحفاظ على المصالح العامة للمجتمع وكذلك المصالح الخاصة لجميع الأطراف.

مع العلم أن مفهوم الحوكمة، بشكل عام، ليس بالمفهوم الجديد، فهو قديم قدم الحضارة البشرية. فالمراجع الإسلامية، على سبيل المثال، تظهر أن الإسلام كان الرائد في وضع وبناء الأسس الصحيحة والسليمة لثقافة الحوكمة وتطبيقاتها في شؤون الحياة اليومية من خلال المسؤولية والمساءلة والمحاسبة ودرجة أداء العمل وإتقانه، ولكن بمرادفات مختلفة (مثل: التعاون، والمشورة، والإخلاص، والعدل، وغيرها)، بالإضافة إلى أن مفاهيم الحوكمة في الإسلام تميزت بأنها لا تسعى لتحقيق الأهداف الدنيوية فحسب، بل تسعى لتحقيق الفلاح في الآخرة. ولكن مفاهيم الحوكمة لم تتبلور على أيدي الباحثين الإسلاميين على شكل مفهوم متكامل على النحو الذي برز لاحقاً في الغرب.

وفي الآونة الأخيرة ظهر مصطلح "الحوكمة" بشكل متزايد في أدبيات الإدارة والتنمية، ويعود ذلك لأسباب كثيرة. لأن إنعدام الحوكمة أو تسوء يؤدي إلى ظهور الكثير من السلبيات التي تصل إلى حد الفساد على مستوى المؤسسات وحتى المجتمعات. فالحوكمة تسمح بوصول أصوات جميع المعنيين بالأمر، والتعرف إلى احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وهو ما يعمل على إلغاء جميع أوجه الفساد أو الحد منها بهدف تحقيق الجودة بكل أبعادها.

ماهية الحوكمة

يعني المفهوم اللغوي للحوكمة عملية التّحكم والسّيطرة من خلال قواعد أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتعني الحوكمة لغويّاً أيضاً بأنها: نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشَّفافية والموضوعية والمسؤولية، وهي مجموعة من الوسائل والأدوات والقرارات التي تؤدي إلى الانضباط

والشفافية، والعدالة، وتهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء بضبط أعمال المنظمات فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل (علي وشحاته، ٢٠٠٧). أما المعنى الاصطلاحي فيمكن القول إنه لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه بين كافة المفكرين للحوكمة، فهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام أو هيكل الرقابة الداخليّة، إلّا أنّ البحوث والدراسات تشير إلى أنّه لا يوجد تعريف دقيق ومحدّد له باللغة العربيّة (المطيري، ٢٠٠٢).

وتختلف الأدبيات حول تعريف الحوكمة (Governance)، فتعرف مؤسسة التمويل الدولي الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (البنك الدولي، د.ت). بينما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح" (OECD, 2003). وتعني وجود نُظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة (أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية والمساهمين، إلخ)، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين، والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد (مركز أبو ظبي للحوكمة، د.ت). ومن التعاريف الدارجة أيضاً: أنه نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (ناصر الدين، ٢٠١٢). فالحوكمة تعد إطاراً متكاملاً من الأركان والمعايير يهدف تبنيها إلى إيجاد مؤسسة تتعزز لديها الشفافية والمساءلة والمحاسبة، ويتوازن فيها توزيع المهام والمسؤوليات بين الأجسام الإدارية المسؤولة قانونياً عن إدارة المؤسسة مع وجود دور لأصحاب المصالح في العملية الإدارية (عزت، ٢٠١١).

نشأة الحوكمة المعاصرة

يعود الفضل في ظهور الأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات للعالمين الأمريكيين Berls & Means، اللذين لاحظا أن هناك فصلاً تاماً بين ملكية رأسمال الشركة وعملية الرقابة والإشراف والإدارة داخل تلك الشركات، وهذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركات، وتبلور هذا المفهوم في العصر الحاضر نتيجة للإخفاقات في الشركات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى، والتي تم تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات، وعدم الإفصاح والشّفافية، وهو

ما دعا إلى صياغة قانون لمكافحة ممارسة الفساد عام ١٩٧٧م، والذي تضمّن قواعد خاصة للمراجعة ونظام الرقابة الداخلية، وقد أكدت الدراسات المتعددة أن إخفاق الشركات لم يكن نتيجة نقص الموارد، بل نتيجة عدم الرشد في استخدامها، ونقص الكفاءة في الجوانب الإدارية والتنظيمية (طالب والمشهداني، ٢٠١١).

وفي أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرقي آسيا (ومنها: ماليزيا، وكوريا، واليابان)، وكذلك بعض دول أمريكا اللاتينية وروسيا، في عقد التسعينات من القرن العشرين، وما شهده الاقتصاد العالمي لاحقاً من أزمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها، مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في الشركة، ومن هنا كانت نشأة الحوكمة المعاصرة (Kahler, 2013).

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تأكدت الحوكمة بقوة بعد فضيحة شركة إنرون Enron الأمريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة، الأمر الذي أدى إلى انهيارها. فقد توجهت شركة إنرون الأمريكية للطاقة في ديسمبر ٢٠١١ إلى المحكمة لتعلن إفلاسها حماية لها من الدائنين مما سبب صدمة لأسواق المال في وول ستريت والعالم، ولم تكن الصدمة بسبب الإفلاس بحد ذاته وإنما بسبب كون الشركة كبيرة وقوائمها المالية لم تظهر خللاً واضحاً. فقد صعد سهمها، قبل سنة من إفلاسها، إلى (٩٠ دولاراً) ثم ما لبث أن هوى إلى السنتات ليخسر المستثمرون أكثر من ١١ بليون دولار. وكان سبب المشكلة البيانات الكاذبة لشركة آرثر أندرسون لتدقيق الحسابات وشركة سيتي جروب وميرلينج التي وضعت تقييمات عالية للشركة. وقد أدى إفلاس إنرون إلى تبعات كبرى عرفت فيما بعد بفضائح الشركات Corporate Scandal مما حدا بالمشرعين الأمريكيين إلى سن قوانين أكثر قسوة بشأن التلاعب في نتائج الشركات، وتم اعتبارها من الجرائم الكبرى لمنع حدوث الأزمات المالية مجدداً (الدراج، ٢٠١١).

تفترض الحوكمة، وجود نُظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المؤسّسة (وهم: أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمون المستفيدون، والمجتمع) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة، ومنع الفساد ومكافحته، ومنح حقّ مساءلة إدارة المؤسّسة لحماية المساهمين والمستثمرين، والتأكّد من أنّ المؤسّسة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجيتها طويلة الأجل. ويمكن مناقشة الحوكمة من خلال عرض مبرراتها، وأهدافها، ومرتكزاتها، وأخلاقياتها، فيما يلي:

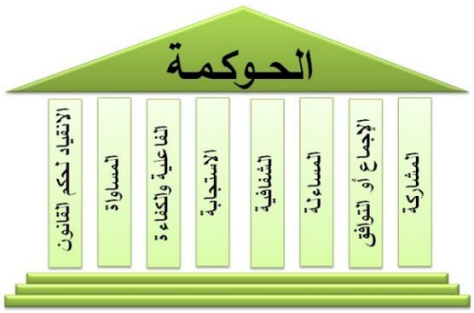
أهداف الحوكمة

هناك مجموعة من الأهداف لاستخدام منهج الحوكمة، إلاّ أن الهدف الأساسي لحوكمة المؤسّسات هو زيادة قيمة المؤسّسة في نظر جميع الأطراف المعنيّة عن طريق إدخال تحسينات على الأداء التنظيمي والمساءلة. ويتحقّق هذا عبر الأهداف الفرعية التالية لحوكمة المؤسّسات (الدقي، ٢٠١٥):

١. ضمان وجود إدارة مهنيّة مستقلّة تصدر التوجيه السليم وتشرف على عمل المؤسّسة.
٢. إدخال نظم المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر بما يضمن منع النتائج غير المرغوب فيها واكتشافها وتحليلها.
٣. دعم إدارة المعلومات وممارسات الإفصاح بهدف الارتقاء بالشفافيّة من أجل تحقيق إنتاجية أعلى وكفاءة وممارسات اتصال أفضل.
٤. حماية حقوق المالكين أو المساهمين وغيرهم من الأطراف المعنيّة بما يكفل استدامة المؤسّسة وازدهارها.
٥. تعزيز مبادئ المسؤولية والاستدامة والمشاركة لصالح الأطراف المعنيّة من الداخل والخارج.

أعمدة الحوكمة

ويلزم لضمان فعاليات إجراءات الحوكمة وقواعدها وقوانينها أن ترتكز على ثمانية مرتكزات رئيسية (هي: المشاركة، والإجماع، والمساءلة، والشفافية، والاستجابة، والفعالية والكفاءة، والمساواة، والانقياد لحكم القانون) (Sheng, N.D.). ويوضح الشكل رقم (١) أعمدة الحوكمة.



الشكل رقم (١). أعمدة الحوكمة الثمانية.

المصدر: إعداد الباحثة.

١. **المشاركة** participatory: إن مشاركة كل المعنيين بالأمر هي حجر الزاوية الرئيسي للحوكمة. ويمكن أن تكون المشاركة إما مباشرة أو من خلال اللجان أو النواب المنتخبين.
٢. **الإجماع أو التوافق** consensus oriented: تتطلب الحوكمة الاتفاق على ما هو في مصلحة الجميع، مع وضوح كيفية تحقيقه.
٣. **المساءلة** accountable: أساس مهم للحوكمة، فالمؤسسات وإدارتها التنفيذية يجب أن تخضع للمحاسبة، حيث يحق لجميع المعنيين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها، على أن يضمن هذا الحق القانون وأنظمة الحوكمة.
٤. **الشفافية** transparent: وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة.
٥. **الاستجابة** responsive: تتطلب الحوكمة أن تقوم المؤسسات والإجراءات المتبعة فيها على خدمة جميع أصحاب الشأن ضمن إطار زمني منطقي.
٦. **الفاعلية والكفاءة** effective and efficient: فاعلية الاستخدام الأمثل للطاقات والموارد، بأن تكون نتائج العمليات والمؤسسات متفقة مع الاحتياجات، والكفاءة المتمثلة في الاستخدام المستدامة للموارد.
٧. **المساواة** equitable: ويقصد بها العدل والمساواة بين جميع الأطراف المعنيين على حد سواء، (بأدوات مثل: التصويت، والمشاركة، والمساءلة، وغيرها).
٨. **الانقياد لحكم القانون أو سلطته** inclusive and follows the rule of law: تتطلب الحوكمة أطراً قانونية عادلة، تحمي حقوق الجميع، يتم صياغتها بحيادية وبدون تحيز، وتنفيذها بجهات مستقلة (Sheng, N.D.).

وقد انتقلت مرتكزات الحوكمة هذه من تطبيقات السياسة وإدارة الدولة إلى الشركات والمؤسسات الاقتصادية من أجل تحقيق كفاءة اقتصادية عالية، ثم إلى غيرها من المؤسسات والمنظمات بهدف معالجة المشكلات الناتجة عن الممارسات الخاطئة الصادرة عن الجهات التنفيذية فيها.

أخلاقيات الحوكمة

وتنطلق الحوكمة الجيدة من مجموعة الأخلاقيات التالية (السر، ٢٠١٣):

١. تعزيز المسؤولية الأخلاقية عند اتخاذ القرار.
٢. الاعتماد على السلوك المستقيم والنزيه.
٣. الطاعة وعدم التصرف خارج الحدود الأخلاقية والقانونية.
٤. كشف جميع الحقائق المتعلقة بأعمال المنظمة والإفصاح عنها وإطلاع المعنيين عليها.
٥. تعزيز قدرة المعنيين على المساءلة.
٦. استقلالية التقارير المالية ونزاهتها.

نشأة الحوكمة في الجامعات

وضع كلارك التصنيف الأول للحوكمة الجامعية عام ١٩٨٣م حيث تناول كيفية تحديد الجامعات ونظم التعليم العالي أهدافها، وأساليب تنفيذها، وإدارة مؤسساتها، ورصد إنجازاتها (العايدي، ٢٠١٣). وانتشرت الحوكمة في الجامعات الأوربية بعد إعلان بولونيا لإصلاح التعليم العالي بأوروبا، وهو عبارة عن برنامج إصلاحي للتقريب بين أنظمة التعليم في الدول الأوروبية هدفه إيجاد معيار أو مجال أوروبي موحد للتعليم العالي. فقد بدا واضحاً أنه لا مفر من القيام بحزمة من الإصلاحات الهيكلية والجوهرية بعدما احتكرت الجامعات الأمريكية واليابانية صدارة التصانيف العالمية للجامعات. وعلى الرغم من أن البداية كانت من فرنسا في سنة ١٩٩٧م لإعداد تقييم جذري وشامل لنظام التعليم العالي الفرنسي، ورصد نقاط قوته وضعفه، بهدف تطويره ليكون قادراً على استيعاب المستجدات العلمية والتقنية. إلا أنه تبين أنه لا يمكن إصلاح النظام التعليمي دون الأخذ بالاعتبار وجود فرنسا ضمن المنظومة الأوروبية على كل المستويات ومن بينها التعليم العالي. فجاء نتيجة لذلك إعلان السوربون الذي يهدف إلى إقامة فضاء أوروبي موحد للتعليم العالي ويدعو الدول الأوروبية إلى الالتزام بالعمل على هذا الهدف بما يتلاءم مع تحديات القرن الجديد. وبعد سنة من تاريخه، وفي سنة ١٩٩٩، اجتمع وزراء التعليم العالي الأوروبيون بمدينة بولونيا الإيطالية، بمناسبة مرور تسعمائة عام على إنشاء جامعة بولونيا، وأطلقوا إعلان بولونيا الشهير حول إصلاح نظام التعليم العالي بأوروبا. وتعتبر هذه المبادرة أكبر عملية إصلاحية في تاريخ التعليم العالي، إذ إنها تهدف إلى توحيد نظام التعليم في أكثر من ٤٠٠٠ مؤسسة تعليم عالٍ يتخرج فيها أكثر من اثني عشر مليوناً من الطلاب سنوياً، وفُعلت نتيجة لذلك حوكمة مؤسسات التعليم العالي (البهالي، ٢٠٠٩).

مفهوم الحوكمة في الجامعات

وقد برز مفهوم حوكمة الجامعات ليعالج الأزمة الحقيقية التي تمر بها، والتي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها، وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة (حلاوة وطه، ٢٠١٣).

تعريف الحوكمة في الجامعات

تقوم الحوكمة الجامعية على التفاعل والتكامل بين قوى رئيسة ثلاثة وهي: الدولة، وقوى السوق، والتفوق الأكاديمي والقدرة على فرض الحرية الأكاديمية (جاراميلو، ٢٠١٢). ويمكن تعريفها بأنها: الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي (ضحاوي، ٢٠١١). وذلك من خلال تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداءها، بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية، بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمؤسسة (السر، ٢٠١٣).

فالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي لا تشير كثيراً إلى ما تفعله المؤسسات، وإنما إلى كيفية أدائها له، أي الأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها توجهها وتنظيم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها. ويمكن أن تفهم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، بوجه عام، على أنها تنطوي على توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة (برقعان، ٢٠١٢).

هذا إلى جانب تصميم ووضع عدد كبير من مؤشرات الأداء للمقارنة والتعرف إلى مدى كفاءة الأداء بمختلف وحدات الجامعات، وهذه إحدى المسؤوليات التي تهتم بها الجامعات المتقدمة.

وتساعد هذه المؤشرات والمعايير في التعرف إلى مستويات الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية للجامعات بمختلف أبعادها، حتى يمكن أن تتحقق عمليات المراجعة والتصحيح والتطوير بما يساعد على الاستمرار المتوازن لأداء الجامعات في بيئة تتسم بالتغيير الدائم (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣).

كما أن حوكمة الجامعات تتمثل بالطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعات وإدارة مكوناتها من أقسام علمية وكليات ومعاهد ومراكز، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتكتسب الحوكمة للجامعات أهميّة كبيرة لأنها تساعد الجامعات في (إيجاد جامعات مستقلة، والتأكّد من فعالية إدارتها، وتحقيق الأهداف بأحسن الطرق الممكنة، والكشف عن أوجه القصور في الأداء والمخرجات، وتجنب انتشار الفساد الإداري والمالي فيها، وضمان موارد للجامعات والاستثمار الأمثل لها. وتعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حُسن الإدارة وضمان حقوق العاملين، وذلك يحقق الرضا الداخلي، ورضا المجتمع عن الجامعات وأدائها، وتعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل، وتحقيق الشّفافية من خلال العمل وفق آليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، وتحقيق العدالة والمساواة على أساس من الكفاءة والجدارة بين العاملين في الجامعات للحصول على أداء مرتفع من جميع منسوبيها، وضمان حقوقهم ومصالحهم، وتعزيز مشاركة جميع منسوبي الجامعات من أعضاء هيئة تدريس أو باحثين أو إداريين أو طلبة في عمليات صنع القرارات، وتعزيز القدرة التنافسية في أداء المهام، وبالتالي احتلال مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية) (الفوزان، ٢٠١٧).

لقد أصبحت الحوكمة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي حيث واجهت الجامعات تغيرات جذرية خلال العقود الأخيرة، تتضمن ما يلي (اليونسكو، ٢٠١٠):

١. تزايد الضغوط على الجامعات نتيجة لتنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبط بزيادة النمو السكاني، وخاصة مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة.
٢. ظهور أنواع جديدة من التعليم قدم من الجامعات المختلفة سواء الحكومية أو الخاصة.
٣. ظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد.
٤. تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي.

٥. البحث والابتكار والاستفادة من إنتاج المعرفة: تبذل المؤسسات إسهاماً كبيراً في البحث والابتكار من خلال خلق المعرفة الجديدة من خلال البحث العلمي والتكنولوجي وعن طريق تدريب العاملين المهرة.
٦. ضآلة حجم الدراسات العليا: لا تزال الجامعات العربية جامعات موجهة نحو التعليم الجامعي، ولم تتقدم في مجال التحول نحو تطوير الدراسات العليا.
٧. ضعف البنى البحثية وقلة فرص البحث العلمي.
٨. وهناك أيضاً عدد من الاتجاهات الواضحة في الجامعات فيما يتعلق بترتيبات تمويل التعليم حيث تخضع تلك المؤسسات لضغوط لتنويع إيراداتها والحد من اعتمادها على التمويل العام.

وفي ضوء التوسّع الهائل المُلاحَظ عالمياً في أنظمة التعليم العالي، هناك باستمرار شواغل تتعلق بنوعية وملاءمة التعليم العالي الذي يتم تقديمه. وتنشأ هذه الشواغل نتيجة لزيادة التباين بين الطلاب الملتحقين حالياً بالتعليم العالي فيما يتعلق بقدراتهم وتطلعاتهم، وكثرة عدد مؤسسات التعليم العالي الجديدة. ولمعالجة هذه الشواغل، تم التحول من مقاييس قائمة على المدخلات (على سبيل المثال: عدد المحاضرات المأخوذة، ومدة الدراسة، والعبء الدراسي على الطلاب) إلى مقاييس قائمة على النواتج (مثل: الوقت المستغرق للقيام بأول مهمة في الواقع العملي، وإنتاجية برامج البحوث). وفي هذا السياق، تُعتبَر نظم حوكمة الجامعات أحد العناصر الرئيسية للبدء في تطبيق إصلاحات مواتية لتحسين النواتج. وهي أيضاً أحد محركات التغيير المهمة، فكيفية إدارة المؤسسات هي أحد العوامل الأكثر حسماً في تحديد مدى نجاحها في بلوغ أهدافها (جارلمليو، ٢٠١٣).

ونتيجةً لذلك، قام البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التابع للبنك الدولي، والذي مقره مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي في ديسمبر ٢٠٠٩، بتطوير بطاقة لفحص حوكمة الجامعات. وهذه البطاقة عبارة عن أداة تتيح للجامعات في المنطقة قياس مستواها مقارنة بالجامعات الأخرى في مختلف أنحاء العالم. كما تراعي هذه البطاقة طبيعة الحوكمة بأبعادها المتعددة، ولا تحدد نموذجاً مثالياً للحوكمة؛ وإنما هدفها هو تحديد الاتجاهات. وهناك نماذج كثيرة لنظم حوكمة الجامعات تتفاوت حسب السياق الوطني، ونوع المؤسسة، والموروث التاريخي، والعوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية الأخرى (برقعان، ٢٠١٢). ولا يوجد نموذج وحيد أو نَهْج واحد يناسب الجميع في نظم حوكمة الجامعات. ومن ثم إن قرار اختيار أحد نماذج الحوكمة لتتبناه مؤسسة بعينها يجب دراسته جيداً (جاراميلو، ٢٠١٣).

وتتمتع هذه البطاقة بالقدرة على (جارلمليو، ٢٠١٣):

١. تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لكل مؤسسة على حدة.
٢. تحديد اتجاهات نظم الحوكمة على المستوى الوطني.
٣. تحديد اتجاهات نظم الحوكمة وممارساتها حسب نوع المؤسسة.
٤. إثارة الاهتمام بالبدء في تنفيذ الإصلاحات على المستويات المؤسسية والوطنية والإقليمية.

الأبعاد الخمسة للحوكمة التي تراعيها بطاقة فحص حوكمة الجامعات

تغطي بطاقة فحص حوكمة الجامعات خمسة أبعاد، هي: السياق العام والرسالة والأهداف، وتوجه الإدارة، والاستقلالية، والمسألة، والمشاركة (جارلمليو، ٢٠١٣)، كما هو موضح فيما يلي:

السياق العام والرسالة والأهداف: تعد بطاقة فحص حوكمة الجامعات أحد العناصر الرئيسية في تقييم نظم حوكمة الجامعات والتفاعل بينها وبين الدولة. ويتمثل جانب من الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء مديري المؤسسات على أعلى المستويات وإخضاعهم للمساءلة. ويراعي بُعد السياق والرسالة والأهداف ثلاث مجموعات من المؤشرات:

١. تحديد رسالة الجامعة والإجراءات المتبعة لإرسائها وأصحاب المصلحة المعنيين بذلك.
٢. تحديد الأهداف وتنفيذها وآليات المتابعة المستخدمة لتقييمها.
٣. الإطار القانوني والسياق الوطني اللذان تعمل الجامعة في ظلهما.

توجه الإدارة: تشير الإدارة إلى القرارات اليومية لتسيير شؤون المؤسسة، وتحديد مدى اتباع الجامعة للإدارة المستندة إلى النتائج التي تتسق مع ممارسات الإدارة الحديثة. على سبيل المثال: قبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية؛ وتعيين ومكافأة وترقية أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين؛ وإنشاء وصيانة المنشآت. ويشمل ذلك أيضاً آليات الإدارة: كيفية اختيار رئيس الجامعة وأعضاء هيئاتها الإدارية، وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم، وتسلسلهم الإداري، وحدود مسؤوليتهم ومهامهم وحدود مساءلتهم وآليات تقييمهم وما إلى ذلك.

الاستقلالية: يتناول هذا البُعد التحليلي الاستقلالية المالية والأكاديمية إقراراً بالفوارق العملية المهمة بينهما. فالاستقلالية المالية هي قدرة الجامعات على تحديد الرسوم الدراسية، وتجميع الاحتياطات وترحيل التمويل الحكومي الفائض، واقتراض الأموال، واستثمار الأموال في الأصول (سواء المالية أو المادية)، وامتلاك الأراضي والمباني وبيعها، وتقديم خدمات تعاقدية. وتراعي الاستقلالية الأكاديمية

مدى قدرة الجامعات على تصميم المناهج الدراسية أو إعادة تصميمها، وإدخال برامج الدرجات العلمية أو إلغائها، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتقرير عدد الطلاب الكلي، وتحديد معايير القبول وعدد الطلاب في كل تخصص، وتقييم البرامج، وتقييم نواتج عملية التعليم، وطرق التدريس.

المساءلة: في ظل قيام الحكومات والوزارات في مختلف أنحاء العالم بمنح الجامعات الحكومية مزيداً من الاستقلالية، فإن هذه الاستقلالية تقترن في الغالب بقدر أكبر من المساءلة يتخذ شكل الإثباتات القابلة للقياس لما يتم إحرازه من إنجاز وتقدم على صعيد تحقيق أهداف الجامعات. ويشير هذا، باعتباره أحد أبعاد الحوكمة، إلى مساءلة أعضاء هيئة التدريس، والمديرين، والموظفين الإداريين، والمجالس الإدارية. كما يرتبط بعملية تقييم إنجاز الأهداف المؤسسية، ونشر المعلومات (بما في ذلك: أهداف المؤسسة، والتحصيل العلمي للطلاب، وإدخال الخريجين سوق العمل، وتقييمات المؤسسة الداخلية والخارجية، والاعتماد)، والأساليب المستخدمة لتقييم أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمديرين والموظفين الإداريين، والمراجعة المالية، وعملية إدارة المخاطر والتعامل مع سوء السلوك.

المشاركة: يحلل البُعد الخامس مدى مراعاة أصحاب المصلحة المباشرة ومصالحهم وكذلك الدور الذي يلعبونه في عملية اتخاذ القرار. وعلى الرغم من اتساع مجموعة أصحاب المصلحة في الأمور الجامعية تبعاً لنوع المؤسسة والإطار العام لمنظومتها، فعادةً ما يكون أصحاب المصلحة هم المشاركون في عملية اتخاذ القرار وهم: الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والحكومة، وممثلو الصناعة وأصحاب العمل، والمانحون، والجمعيات المجتمعية، والاتحادات، والخريجون.

أهداف الحوكمة في الجامعات (مقيدش، ٢٠٠٩):

١. تقوية قدرة المجالس، واللجان الأكاديمية لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم، والبحث العلمي، وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات.
٢. صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع مستمد من وجهات النظر على مستوى الكلية أو الجامعة وتعزيز النقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعات والكليات.
٣. تسهيل مهمة أصحاب السلطة خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية.
٤. تنمية الخبرة الإدارية على مستوى المجالس، واللجان، لضمان المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المهمة، وتحديد المخاطر، والفرص، وتأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليهم على الوجه الأمثل.

وتتحقق أهداف الحوكمة في الجامعات من خلال ما يلي (السيد، ٢٠٠٦؛ الزهراني، ٢٠١٢):

- **الشفافية:** التي تؤدي إلى الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق كل طرف من أطراف المؤسسة، وسهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية، وسهولة استخدامها من قبل العاملين والطلبة.
- **المساءلة:** تعني تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات والطلبة وأعضاء هيئات التدريس من مراقبة العمل، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير.
- **المشاركة:** أي إتاحة الفرصة للأفراد والجمعيات الأهلية والطلبة وأعضاء هيئات التدريس للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد العمل.
- تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولو الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديموقراطية، والعدالة لجميع الأطراف المعنية.

أهمية الحوكمة في الجامعات (الفوزان، ٢٠١٧؛ ضحاوي، ٢٠١١):

- إيجاد جامعات مستقلة، مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لها، والتأكّد من فعالية إدارتها.
- تحقيق الأهداف بأحسن الطرق الممكنة.
- الكشف عن أوجه القصور في الأداء والمخرجات.
- تجنب انتشار الفساد الإداري والمالي في الجامعات.
- ضمان موارد للجامعات والاستثمار الأمثل لها.
- تعد الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حُسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق الرضا الداخلي، ورضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.
- تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولو الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف.
- تحقيق الشّفافية من خلال العمل وفق آليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.

- تحقيق العدالة والمساواة على أساس من الكفاءة والجدارة بين العاملين في الجامعات للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
- ضمان حقوق منسوبي الجامعات من أعضاء هيئة تدريس أو باحثين أو إداريين أو طلبة.
- تعزيز مشاركة جميع منسوبي الجامعات من أعضاء هيئة تدريس أو باحثين أو إداريين أو طلبة في عمليات صنع القرارات.
- تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية في أداء المهام، وبالتالي احتلال الجامعات مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.
- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء.
- تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.
- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء.
- توفير الإرشادات للجامعات حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.

مبادئ الحوكمة في الجامعات

من أهم مبادئ الحوكمة التي يجب على القيادات في المؤسسات التعليم العالي الاهتمام بها ومراعاتها في سياساتها الإدارية والتشغيلية والعملية ما يلي (الفرا، ٢٠١٣):

- صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة.
- المساواة في التعامل مع أعضاء مجلس الجامعة.
- ضمان واحترام حقوق أصحاب المصلحة.
- الإفصاح والشفافية.
- مسؤولية مجلس الجامعة.
- تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة.

النتائج المتوقعة لتطبيق الحوكمة في الجامعات (الفرا، ٢٠١٣):

- القضاء على الفساد الناتج عن ضعف المساءلة والمحاسبة.
- مزيد من الشفافية والمصداقية والمساءلة.
- تفعيل الشراكة.
- مزيد من الديمقراطية.
- نظام مالي وإداري متطور.

- توظيف القوانين بما يحقق فعالية الكليات والجامعات.
- تفعيل اللامركزية.
- استراتيجية إنمائية فعالة.
- حرية تداول المعلومات.
- إصلاح شؤون الموظفين.

آليات ضمان تطبيق الحوكمة في الجامعات

يقترح لضمان الالتزام بتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ضرورة تشكيل المجموعة التالية من اللجان للمتابعة ولمراقبة مستوى التطبيق (جودة، ٢٠٠٨):

- لجنة التدقيق.
- لجنة الإفصاح.
- لجنة حقوق المساهمين.
- لجنة المكافآت والحوافز.
- لجنة الحوكمة المؤسسية.

والجدير بالذكر أن بعض الجامعات تُعاني من ضعف في الحوكمة بسبب تعدد الجهات الرقابية وجهات التدخل واحتماء بعضهم وراء العلاقات الشخصية مما يؤدي إلى عدم احترام توصيات المجالس الأكاديمية، كما أدّى إلى ضياع هذه الجامعات في المزاجية وسرعة التغيرات وانعدمت المؤسسية والأصول الأكاديمية فيها (عزت، ٢٠٠٩).

إن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة؛ من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل. وتحتاج حوكمة الجامعات إلى إدارة التغير أكثر من التغيير نفسه لأن كثيراً من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية وذلك ضمن سياسة تعظيم الإنجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩).

عناصر الحوكمة في الجامعات

إن نظام الحوكمة عبارة عن مجموعة من العمليات، والنشاطات، والأنظمة الفرعية الكفيلة بضمان إدارة الجامعات بأفضل طريقة، بهدف تحقيق مصالح كافة الأطراف المعنية، وتنقسم إلى مدخلات ونظام تشغيل (عمليات) ومن ثم مخرجات، والتغذية العكسية التي تحدث بعد تفاعل مخرجات الحوكمة مع البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة، مما يستلزم تعديل المدخلات من جديد. ويمكن تفصيلها على النحو التالي (جودة، ٢٠٠٨):

مدخلات نظام الحوكمة: حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب ضرورية، سواء كانت تلك المطالب قانونية أو تشريعية أو إدارية أو اقتصادية.

نظام تشغيل الحوكمة (العمليات): ويقصد به معرفة الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك معرفة الجهات المشرفة على هذا التطبيق، مع معرفة جهات الرقابة، وكل كيان إداري، سواء كان داخل الجامعات أو خارجها، يسهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها، أو الارتقاء بفاعليتها وكفاءتها، أو المساهمة في تطويرها.

مخرجات نظام الحوكمة: وهي مجموعة من المعايير، والقواعد، والقوانين التي تنظم أداء الجامعات، وكذلك تعتبر ممارسات علمية وتنفيذية تتبع من قبل الجامعات، وتعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق الإفصاح والشفافية للجامعات.

التغذية الراجعة: والتي تعتبر ضرورية حتى تكتمل دورة النظام.

مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات (ناصر الدين، ٢٠١٢)

التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها: وهي أهم المراحل وأخطرها على الإطلاق، إذ يتم في هذه المرحلة توضيح معالم الحوكمة وجوانبها، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، وتوضيح مناهجها وأدواتها ورسائلها، والتفرقة ما بين الحوكمة كثقافة وكسلوك والتزام، وبين الحوكمة كأساس المعاملات النزيهة.

بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية وقادرة على استيعاب حركتها ومقدرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها، وهي بنية مركبة متشبعة وممتدة، إذ تُعد البنية الأساسية لتأسيس الحوكمة، وتحقيق التفاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة. فالبنية الأساسية عنصر مهم وملزم من أجل تأسيس الحوكمة التي تنقسم إلى قسمين، هما: بنية أساسية فوقية للحوكمة،

وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي (مجالس الحوكمة) وجهات الإشراف على تطبيقها، على مستوى الجامعة. وبنية أساسية تحتية للحوكمة وتشمل الأساس القاعدي والأخلاقي القيمي.

وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته القياسية: يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج زمني، محدد الأعمال والمهمات والواجبات، ومن خلال نظم الطاعة والاتباع والالتزام تتحقق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة.

تنفيذ الحوكمة وتطبيقها: هي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف إلى تطبيق الحوكمة، فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس فيها أيضاً قيود حاكمة وضوابط متحكمة.

متابعة الحوكمة وتطويرها: تضمن هذه المرحلة وتؤكد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، إذ تعد الرقابة والمتابعة الأداة الرئيسة التي تستخدمها الجامعة من أجل حسن تنفيذ الحوكمة، وهي رقابة ذات طبيعة اشتقاقية تكاملية. لها وظيفتان رئيسيتان هما: وظيفة علاجية لمعالجة أي خطأ أو قصور يحدث، ووظيفة وقائية ابتكارية قائمة على الأدوات والوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة. وبالتالي فإن وضع وحدة تنظيمية وإدارية أو مراقب للحوكمة داخل الهيكل الإداري والبنيان التنظيمي للجامعة، سوف يساعد على حسن أداء وظيفة الرقابة في الحوكمة، إذ تحتاج إلى جهاز رقابة داخلي تكون مهمته مراقبة تنفيذ قيم الحوكمة، والمحافظة على أخلاق المهنة وقيمتها.

فالحوكمة ترتكز على عدة ركائز هي: توفر القوانين واللوائح الخاصة لضبط الأداء الإداري، ووجود لجان أساسية ومنها لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة لمتابعة الأداء، وتوضيح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي، وفعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية والإمداد بالمعلومات، ووجود الجهات الرقابية على الأداء، والسلوك الأخلاقي، وتفعيل أدوار أصحاب المصلحة مثل: الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنظمة، وإدارة المخاطر. إن تطبيق الحوكمة في الجامعات يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية بكافة الجوانب (الفوزان، ٢٠١٧).

أشكال الحوكمة في الجامعات (ضحاوي، ٢٠١١):

الحوكمة الأكاديمية التشـــاركية: هي مجموعة من الممارســـات والنشـــاطات التي في ظلها تقوم المؤسـسـات الجامعية، وأعضـاء هيئة التدريس العاملين فيها بالمشـاركة الفعالة في عمليات صـنع القرار المرتبطة بالعمل.

التنظيم الخارجي: ويشـير إلى سـلطة الإدارة العليا (وزارة التعليم) أو سـلطة الدولة وحقها في وضـع اللوائح والقوانين الحاكمة لعمل المؤسسات الجامعية.

الرقابة الخارجية: وتشير إلى عمليات التوجيه والرقابة المستمرة من المساهمين والمعنيين وأصحاب المصـالح كأعضـاء مجلس إدارة المؤسـسـة الجامعية، والذين تم تفويض بعض السـلطات لديهم من قبل الإدارة العليا.

الحوكمة الإدارية الذاتية: وتشـــير إلى أدوار ومســـؤوليات القيادة الإدارية وإدارة الأفراد والعاملين بالجامعات، والتي تضع الأهداف، وتتخذ القرارات في الاتجاه والسلوك الذي تتقبله المؤسسة.

الحوكمة الأكاديمية الذاتية: وتشـــير إلى عمليات الرقابة الذاتية وإدارة أداء أعضـــاء هيئة التدريس ذاتياً وفقاً لمهامهم الوظيفية.

الحوكمة الإلكترونية: وتشير إلى أحد أشكال الحوكمة المؤسسية التي تشمل العمليات والإجراءات التي تضـمن توصـيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن المؤسـسـة الجامعية لعملائها الداخليين والخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

إن التصـــنيف العالمي زاد من الضـــغوط من أجل حوكمة الجامعات. فالتصـــنيف العالمي لكبـار الجـامعـات يرتبط بثلاثـة عوامـل متصـــلـة: تركيز الموهبـة، وتوفر التمويـل، والحوكمـة (Salmi,2009). إن الاستقلالية التي تسمح للمؤسسات بإدارة مواردها الخاصة بها باقتدار، وبسرعة الاسـتجابة لمتطلبات السـوق العالمية المتغيرة؛ تعد أمراً ضـرورياً، ولكن ليسـت وحدها كافية للترشـح والحفاظ على الجامعات ضـمن التصـنيف العالمي. هناك حاجة إلى غيرها من السـمات الحاسـمة للحوكمة، مثل: القادة الملهمين، والرؤية الاسـتراتيجية القوية للاتجاه المؤسـسـي، وفلسـفة النجاح والتميز، والتطوير والتغيير التنظيمي (Henard, 2008).

الحوكمة في رؤية المملكة (٢٠٣٠)

تشير رؤية المملكة (٢٠٣٠) إلى أن الأداء الأفضل لا يتحقق دون تقييم، ولا يصل العمل إلى مستوى الجودة دون شفافية تتعاطى مع جميع مراحله، ولا يمكن أن تتبنى منهجاً للتطوير والاستدامة التي تحقق الأهداف دون حوكمة هذا العمل، وإخضاعه للمراقبة والمحاسبة والتقييم المستمر الدوري. إن استدامة التنمية تحتاج إلى العمل في بيئة تتسم بالمرونة والعدالة والمساواة. وتقوم على النزاهة والشفافية والانضباط والاستقلالية والمساءلة والمسؤولية. كل ذلك يندرج تحت مفهوم الحوكمة والذي يطبق بالدرجة الأولى في المؤسسات المالية، على النحو التالي (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦):

- استقلالية تقييم الأداء وقياس مستوى الإنجاز.
- القضاء على البيروقراطية.
- تسريع إجراءات الصرف.
- متابعة لمراقبة سير العمل.
- خضوع التنفيذ للشفافية العالية والرقابة وبالتالي المساءلة والمحاسبية للحد من الفساد المالي.
- التدقيق المالي الخارجي لإعطاء رؤية شاملة عن النفقات والموارد والوضع المالي.
- وضوح آليات اعتماد تمويل البرامج والمبادرات وتطوير إطار النفقات.
- تطوير الخطط الإعلامية لـ "رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠" والبرامج التنفيذية المرتبطة بها لإطلاقها للجمهور تعزيزاً لمبدأ الشفافية.
- اختيار الجهاز المؤهل.
- تسريع عملية وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرار.
- رفع كفاءة الأداء في الميزانية والتخطيط بما يحقق ترشيد النفقات الرأسمالية والتشغيلية.

الحوكمة في نظام الجامعات الجديد

ومن المتوقع أن يدفع نظام الجامعات الجديد، الذي جاء انعكاساً لمتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، بالجامعات إلى تطبيق الحوكمة؛ لأن الاستقلالية في النظام الجديد ستضع الجامعات أمام مسؤوليات تاريخية أمام المجتمع والدولة (الصالح، ٢٠١٨). ذلك لأن النظام الجديد سيمكن الجامعات من بناء أنظمتها ولوائحها الأكاديمية، والمالية، والإدارية بحسب إمكاناتها وظروفها الاقتصادية والجغرافية ووفق السياسات العامة التي تقرها الدولة (موقع وزارة التعليم، ٢٠١٧).

المبحث الرابع

الدراسات الاستشرافية في التعليم

التمهيد

الاهتمام بالمستقبل والسعي للتعرف إليه أمر قديم قِدَم البشرية، بيد أن ذلك الاهتمام كانت تغلب عليه النظرة للمستقبل على أنه قدر محتوم رسمته قوىً خارقة لا يمكن تجاوزها، وليس أمام الإنسان حيالها إلا الاستسلام، وظل ذلك مستمراً حتى منتصف القرن العشرين والذي شهد تطور الاهتمام بالمستقبل كظاهرة ومجال اهتمام علمي أكاديمي يقوم على مناهج وأساليب لدراسته، ونظريات لتفسيره، واستراتيجيات للتعامل معه. وعلى الرغم من الظهور المتأخر للمنهجيات العلمية ذات العلاقة بدراسات المستقبل إلى القرن العشرين، إلا أن دراسة المستقبل تسارعت وتيرتها بشكل ملحوظ بعد ذلك، مما أدى إلى إحداث نقلة في الاهتمام العام بالمستقبل، والاهتمام البحثي بدراسات المستقبل، مما أدى إلى مزيد من النضج، حتى أصبحت اليوم دراسات المستقبل علماً قائماً بذاته له مناهجه المعتمدة، ومجالاته المتعددة، وتنظم لأجله كثير من اللقاءات والندوات على جميع المستويات الإقليمية والعالمية. ولم يعد مقبولاً الحديث عن تنبؤ أو شكل واحد للمستقبل، بل تطور الأمر لصياغة أشكال مختلفة يمكن أن يكون عليها المستقبل، وبرزت مفاهيم علمية جديدة (مثل: استشراف المستقبل، والتحليل المستقبلي، والتنبؤ) (الذبياني، ٢٠١٧).

حاول علماء ومفكرون، عبر التاريخ، استشراف المستقبل من خلال طرح بعض الرؤى والتصورات المستقبلية المبنية على اعتبارات منطقية واستنتاجات تحليلية تولدت لديهم. يذكر منها على سبيل المثال، رؤية الجمهورية الفاضلة التي ذكرها أفلاطون في جمهوريته، والفارابي في مدينته الفاضلة، ومالتوس في نظريته المتشائمة لمستقبل البشرية، وأبو بكر بن طفيل في رسالته حي بن يقظان، وفوكوياما صاحب نظرية نهاية التاريخ. ولّذَ خيال هؤلاء المفكرين ورغبتهم في استكناه المستقبل هذه الرؤى والتصورات المستقبلية التي جادت بها مخيلتهم (السنبل، ٢٠٠٣). ونجد أن آينشتاين يبرر اهتمامه بالمستقبل عندما سُئل: لماذا تهتم بالمستقبل؟ فأجاب: ببساطة لأنني ذاهب إلى هناك، وجميع البشر ذاهبون للمستقبل (الذبياني، ٢٠١٧). ويعد ابن خلدون (١٣٣٢ – ١٤٠٦م) أكثر المفكرين انفتاحاً على المستقبل، وأكثر المطوعين للمستقبل في اتجاه الاستشراف (الهمامي، ٢٠١٥). فقد استشرف مفاهيم العولمة التي اشتهرت في العقود الأخيرة، فرأى أن الحضارة الإنسانية

هي إرث للجميع، ولا بد أن تعم الكون كله، ومن حق كل إنسان أن يتمتع بحضارة هذه الأمة أو تلك. إلا أن أفكاره في التعليم تقفز فوق حدود الزمن، وآراءه التربوية الاستشرافية، التي وردت في مقدمته، كان لها فضل السبق إلى كثير من الطرق التعليمية الحديثة، خاصة ما تعلق بمبدأ التشويق ومراعاة استعدادات وكفاءات المتعلمين، لحصول الملكة العلمية، وكذلك الشروط الواجب توفرها في المعلم، كما تنبّه إلى أنّ التعليم هو عملية ديناميكية متواصلة قبل أن يتنبّه إلى ذلك العلماء في زماننا، معتبراً أنّ المتعلم هو الهدف، وطبيعته هي محور العملية التربوية والتعليمية (مازة، ٢٠١٦).

ويظهر مما سبق أنّ الاهتمام بالمستقبل كعلم، وبالاستشراف كآلية واستراتيجية، ضارب في القدم ولكنّ ظهور المصطلح بهذه التسمية، علم المستقبل أو الاستشراف، هو حديث ويعود على الأرجح إلى العالم الألماني أوسيب فلختهايم Ossip Flechtheim. فقد عاصرت البدايات الأولى للدراسات المستقبلية في الغرب مع الحرب العالمية الثانية، حيث نشأت دراسة المستقبليات في الولايات المتحدة الأمريكية وخاصة في مجال الدراسات الاستراتيجية العسكرية، ولكن البدايات الفعلية للدراسات المستقبلية تعود إلى ستينات القرن العشرين، خاصة مع ظهور الحاسب الآلي واتساع تطبيقاته، إلى أن أصبحت الدراسات المستقبلية همًّاً يشغل المنظمات الدولية والمعاهد العلمية والشركات متعددة الجنسيات (فارح، ٢٠١٦).

نشأة الدراسات المستقبلية وتطورها

شهدت السنوات الأولى من عقد الستينات، وعام ١٩٦٣ بالتحديد، الطفرة الكبيرة في علم المستقبليات، ذلك أن وزير الدفاع الأمريكي وقتئذ روبرت ماكنمارا Robert McNamara، أعلن في ذلك العام نهاية عصر الاستعدادات العسكرية، وبداية عهد جديد، يسمى إدارة الأزمات؛ وهو ما حفز إلى التعمق في الدراسات الاستراتيجية، لخلق تصور كامل للأزمات المستقبلية، وكيفية مواجهتها بالإمكانات المتاحة، أو توفير إمكانات إضافية. وقد شكلت تلك الدراسات منظومة، أطلق عليها "سيناريوهات الأحداث"، أو "سيناريوهات التخطيط المستقبلي" لمواجهة الأزمات والسيطرة عليها. وفي الوقت نفسه، ظهرت ضرورة الاعتماد على حسابات دقيقة، في مجال العمل المستقبلي، والوصول إلى معرفة أسلوب بناء المستقبليات البديلة المحتملة، وارتباطها بعمليات التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وتصور الأزمات من خلالها (الأسدي، ٢٠١٥). لقد تميز عقد الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، بما يسمى بحوث المستقبليات، المبنية على توقعات لتطورات علمية أو تكنولوجية،

محددة. وتتميز بإيجاد الحقائق الثابتة، مع الخيال العلمي. ورافقت هذه المستقبليات بحوث ودراسات علمية، مبنية على نماذج رياضية، يعالجها الحاسب الآلي (سعداوي، ٢٠١٦).

وفي مطلع السبعينيات من القرن العشرين رصد Edward Cornish (إدوارد كورنيش) تغيرين مهمين في نظرة الناس إلى المستقبل (منصور،٢٠١٣):

١. أن الناس أصبحوا على قناعة بإمكانية دراسة المستقبل.
٢. الاعتراف بأن المستقبل عالم قابل للتشكيل وليس معداً سلفاً.

وخلال عقدي الثمانينيات والتسعينيات، تطور علم المستقبليات ليشمل دراسات مستقبلية المحتوى، ومحددة الموضوع والإطار والمدى الزمني والمنهج العلمي، تساير عالم اليوم، الذي يصف بتسارع معدلات التغيير (سعداوي، ٢٠١٦).

وخلال العقود الماضية ارتبطت دراسات المستقبل بحقول معرفية متعددة (تشمل: الاقتصاد، والعلم، والسياسة، والتقنية، ونمط العيش، وطبيعة المجتمع) وهو ما أضفى عليها صفة الشمولية. ولهذه الدراسات مناهجها (مثل: المنهج القائم على الحدس ويعتمد على الخبرة والمنهج الاستكشافي القائم على استطلاع المستقبل، والمنهج الاستهدافي المعتمد على التدخل، والمنهج الشمولي الذي يهتم بكل الظواهر والحركات) (فارح، ٢٠١٦).

وانطلاقاً من أهمية الدراسات المستقبلية في حياة الشعوب، فلقد اهتمت المنظمات الدولية بهذه المسألة وأقامت من أجلها العديد من المنتديات واللقاءات الفكرية لبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وما ينبغي عمله من إجراءات لمواجهته بكل تصوراته وتحدياته. ولعل اليونسكو من أهم المنظمات الدولية التي اهتمت بهذه المسألة. وأهم ما صدر عنها في هذا الشأن، تقرير كل من ادغار فور الموسوم بـ "تعلم لتكون" الصادر عام ١٩٧٢، وتقرير جاك ديلور وزملائه الموسوم بـ "التعلم: الكنز المكنون" الذي صدر عام ١٩٩٦. أما في نطاق الوطن العربي، فأهم مشروعات رصد مستقبل التربية والتعليم قام بها كل من منتدى الفكر العربي ١٩٩٧، ومكتب التربية العربي لدول الخليج ١٩٩٨، والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ٢٠٠٠. وجميع هذه التصورات والرؤى بنيت على دراسات متعمقة وجادة قام بها خبراء وعلماء لهم مكانتهم العلمية في أوطانهم (السنبل، ٢٠٠٣).

مسميات علم استشراف المستقبل

تعددت أسماء هذا العلم في بداياته على النحو التالي (عبد الحي، ٢٠٠٢):

١. علم المستقبل.
٢. أحداث المستقبل.
٣. تحليل المستقبل، وقد ظهر هذا المصطلح في تقارير لجان الكونغرس الأمريكي أواخر الستينيات من القرن الماضي.
٤. المستقبلات الممكنة، واستخدمه العالم السياسي الفرنسي جوفينيل عام ١٩٦٤م، وهو يعني الأحداث والأوضاع التي سينتهي لها الوضع الحالي منطقياً.
٥. الدراسات المستقبلية، وهذا المصطلح هو ما اعتمدته جمعية المستقبل العالمي حيث أجرت استطلاعاً للرأي بين الباحثين المعنيين لاختيار أنسب المصطلحات فحظي هذا المفهوم بأغلبية الأصوات.

ماهية الدراسات المستقبلية؟

يقود التساؤل عن ماهية الدراسات المستقبلية أو الاستشرافية إلى البحث عن المعارف، والعلوم التي تهتم بالمستقبل، والتي دون شك ستساعد، وتعين في التخطيط العلمي، والمنهجي. ومن بين تلك العلوم علم دراسة المستقبل، والذي يعتبر من بين العلوم التي تنتمي إلى دائرة العلوم الاجتماعية، العلوم التي تهتم بالإنسان والمجتمع. وهو العلم الذي يبحث عن الأفكار والرؤى الجديدة لمستقبل المجتمع، ويبحث ويهتم كذلك بكيفية سبل التحكم في المستقبل، ومعرفة أشكاله والاستعداد له، فهو العلم الذي يطرح موضوع المستقبل كموضوع للبحث والمناقشة. كما يعد علم دراسة المستقبل من التخصصات العلمية الحديثة التي يحاول من خلالها الباحثون، ومراكز الدراسات المستقبلية والاستراتيجية، والمؤسسات تكوين صور مستقبلية متنوعة محتملة أو متوقعة الحدوث، مع الاهتمام بدراسة المتغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى احتمال تحقيق الصور المستقبلية المحتملة، لأنه علم يتناول الأحداث التي لم تحدث بعد خلال فترات زمنية غير محددة، وعندما تحل ستصبح حاضراً أو واقعاً. ولذلك هو العلم الذي يطرح موضوع المستقبل كموضوع للبحث والدراسة من خلال الدراسات المستقبلية أو الاستشرافية التي تهتم بتحديد المسارات المحتملة، والمتوقعة مستقبلاً لظاهرة معينة، ومن ثمّ التنبؤ بالمسار الأكثر احتمالاً أو توقعاً. وتهتم دراسات المستقبل بالاجتهاد العلمي المنظم،

الذي يرمي إلى صياغة مجموعة من التنبؤات، التي تشمل المعالم الرئيسية لأوضاع مجتمع معين خلال فترة زمنية مقبلة، وتنطلق من بعض الافتراضات الخاصة، حول الماضي والحاضر، بغية استكشاف أثر دخول عناصر مستقبلية على المجتمع (المهدي، ٢٠١٦).

وفي المجمل فإن الاستشراف العلمي للمستقبل يعني، من حيث المضمون، التطلع نحو المستقبل، بل يؤسس ويبني على الماضي والحاضر من خلال إدراك وفهم تأثير العوامل التي شكلت الماضي والحاضر معاً (المهدي، ٢٠١٦). بالإضافة إلى أنه يرمي إلى صوغ مجموعة من التنبؤات المشروطة والتي تشمل المعالم الرئيسية لأوضاع مجتمع ما أو مجموعة من المجتمعات عبر فترة زمنية محددة غالباً ما تمتد لأكثر من عشرين سنة (فارح، ٢٠١٦). من خلال دراسة المحتمل والممكن والأفضل في المستقبل القريب والبعيد، بجانب الأشياء ذات الاحتماليات القليلة لكن ذات الأثر الكبير الذي يمكن أن يصاحب حدوثها (جيران، ٢٠١٤). ذلك لأن كل حدث في المستقبل له أصل وجذور في الماضي، وممارسات وأعمال في الحاضر، وتفاعل ذلك كله يصنع المستقبل (أبو المجد، ٢٠١٤). والدراسات المستقبلية تعني: دراسة منهجية للمستقبل، وتهدف إلى كشف واختراع ودراسة وتقييم المستقبل الممكن possible، والمحتمل probable، والمرغوب فيه preferable (Michel, 2010).

وينبغي أن تكون عملية الاستشراف عملية مستمرة عبر الزمن، أي ضرورة توفر عنصر الاستمرارية، من خلال الامتلاك والتوظيف لأدوات المعرفة العلمية، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن قراءة الواقع واستشراف المستقبل تتأثر بتراكم المعرفة الموضوعية والعلمية للواقع التي تساعد في اختيار البدائل المستقبلية، وبناء المسارات المتصورة للمستقبل الأجدى والأنسب. والمستقبل الذي نرغب في بلوغه وتحقيقه في التنمية الاجتماعية ينبغي ألا يتم عن طريق التنبؤ بل يكون عن طريق التحضير، والاستعداد له، خاصة إذا أخذنا في عين الاعتبار أن دور الدراسات المستقبلية يكون في تحديد الاتجاهات، وتخيل المستقبل المرغوب فيه، واقتراح الخطط، والاستراتيجيات لتحويله إلى مستقبل ممكن. ومن أهم فوائد الاستشراف، أنه يُعنى بكشف المشكلات المتوقعة قبل حدوثها، ليتم التهيؤ لمواجهتها، ببذل الجهود البحثية، ووضع التراتيب والخطط والسياسات المضادة، لمنع وقوع تلك المشكلات في بداياتها، أو الحد من آثارها بعد تقدّم خطواتها (المهدي، ٢٠١٦).

كما تقوم الدراسات المستقبلية على متابعة عدد من المتغيرات وتتبع اتجاهاتها الحالية فيما يخص مختلف المجالات، من خلال مناهجها، وأدواتها، ونماذجها المتعددة، والتي من بينها أسلوب التخطيط الاستراتيجي، ومنهج السيناريو. فهناك صلة، وارتباط وثيق بين الدراسات المستقبلية،

والتخطيط الاستراتيجي، واعتماداً على البيانات المجمعة يتم خلق سيناريوهات مختلفة للأحداث المستقبلية المحتملة، والتي يتم إدراجها في التخطيط الاستراتيجي الخاص بأي من تلك المجالات. والسيناريو هو: وصف لوضع مستقبلي ممكن، أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار، أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن، أو من وضع أولي أو ابتدائي مفترض. خاصة أن أسلوب، أو منهج السيناريو يساعد في وصف الإمكانات البديلة للمستقبل، ويقدم عرضاً للاختيارات المتاحة أمام الفعل الإنساني، مع بيان نتائجها المتوقعة بسلبياتها وإيجابياتها. وقد ينطوي تحليل السيناريو، أو السيناريوهات على توصيات ضمنية، أو صريحة حول ما ينبغي أو يفترض عمله، وذلك يتوقف على التوجه الذي يأخذ به واضعو السيناريو، سواء كان توجهاً استطلاعياً أو توجهاً استهدافياً، وأعتقد أن هذا هو الأسلوب، والمنهج المناسب الذي سيساعدنا في وضع خطة منهجية للتنمية الاجتماعية وفق ما نرغب في تحقيقه (فارح، ٢٠١٦).

وعليه تزايد الاهتمام بالدراسات المستقبلية في السنوات الأخيرة، بحكم تسارع المستجدات والتحديات التي تواجه البشرية في عصر الثورة التكنولوجية الثالثة بما تمليه من فرص ومخاطر ومحاذير، وإدراك الإنسان أنه لم يعد يستطيع الاستمرار في معالجة المشكلات عن طريق مجرد الاستجابة لها ومحاولة احتوائها. والتنبيه إلى أن عمليات التغيير الاجتماعي والحضاري تستغرق وقتاً طويلاً ولا بد من الإعداد لها على مدى طويل. وذلك يستلزم ضرورة التنبؤ بها قبل حدوثها استعداداً لمواجهتها بطرح مستقبلات بديلة والاختيار من بينها ما يتناسب مع الإمكانات المتاحة. فالدراسات المستقبلية تعطي للأفكار والرؤى الإيجابية أهمية خاصة باعتبارها المحددات الأساسية لإبداع مستقبلات أفضل للعالم. والجهد الاستشرافي العلمي المستقبلي يستند إلى منهجيات وتقنيات علمية بالغة الدقة، والتي تقوم على فهم الماضي اعتباراً من أن المستقبل هو الحصيلة التراكمية للأحداث والتغيرات النابعة من المجتمع أو الوافدة عليه (الحوت، توفيق، محمود، ٢٠١٧).

لذلك لجأت العديد من الدول، ولا سيما منها المتقدمة إلى إنشاء كليات ومراكز دراسات وبحوث لمأسسة الدراسات المستقبلية، بغية توفير الحلول الممكنة للمشاكل التي قد تبرز على السطح في الآجال القريبة والمتوسطة والبعيدة، في إطار التخطيط الاستراتيجي الشامل. فالدراسات المستقبلية، لكونها فرعاً مرناً متعدد التخصصات، تتكفل بتحليل المعطيات بالاستناد إلى الواقع وتوجهات الأحداث لتحقيق الأهداف المنشودة (جندلي، ٢٠١٧).

إن من ضمن تحديات، وإشكاليات البحث العلمي؛ تحدي البحث في المستقبل بالطريقة العلمية، والمنهجية، وهذا ما يوفره العديد من العلوم العصرية، والتي من بينها الدراسات المستقبلية؛ ومن المتعارف عليه أن من أبسط مفاهيم الدراسة في اللغة: فهم الشيء، وتعاهده حتى يسهل ويتمهَّد. والمستقبل: هو ما واجَهَك، فما تستقبله من أيامٍ هو مستقبلك؛ لأنك تواجهه، ويُسمَّى كل ما يأتي من الزمان بالمستقبل؛ ومن أبسط مفاهيم الدراسات المستقبلية: العلم الذي يرصد التغير في ظاهرة معينة ويسعى لتحديد الاحتمالات المختلفة لتطورها في المستقبل؛ وهي الاستشراف الممنهج للمستقبل؛ وفي المنهج العلمي تتمثَّل أهداف العلم في التفسير، والتنبؤ، والفهم، ومن ثمّ الضبط، والتحكم. وفي إطار التطور الطبيعي للمعارف والعلوم يأتي الاهتمام المتنامي بالدراسات المستقبلية، ومناهجها في مختلف بلدان العالم (فارح، ٢٠١٦).

تصنيفات الدراسات المستقبلية

وتتعدد تصنيفات المدى للدراسات المستقبلية، إلا أن تصنيف مينيسوتا الذي قامت بوصفه جمعية المستقبليات الدولية World Future Society بولاية مينيسوتا الأمريكية يعد من أشهر التصنيفات التي تأخذ بها العديد من المدارس في الدراسات المستقبلية. ووفقاً لهذا التصنيف، يقسم المستقبل إلى خمس فترات زمنية، هي (الزنفلي، ٢٠٠٩):

١. **المستقبل المباشر:** وهو الذي يمتد إلى عام واحد من الآن.
٢. **المستقبل القصير المدى:** وهو الذي يمتد إلى خمسة أعوام من الآن.
٣. **المستقبل المتوسط المدى:** وهو الذي يمتد من خمسة إلى عشرين عاماً من الآن.
٤. **المستقبل البعيد المدى:** وهو الذي يمتد من عشرين إلى خمسين عاماً من الآن.
٥. **المستقبل غير المنظور:** وهو الذي يمتد إلى أكثر من خمسين عاماً من الآن.

ويختلف المدى الزمني للمستقبل طبقاً لاختلاف الظواهر وتباينها سواء كانت ظواهر طبيعية أو إنسانية أو اجتماعية. فما قد يعتبر مستقبلاً منظوراً مثلاً بالنسبة لظاهرةٍ ما لا يعتبر كذلك لأخرى. ويؤثر المدى الزمني للتنبؤ بمستقبل الظاهرة المدروسة على الإطار المنهجي والإجرائي للدراسة المستقبلية.

أهمية الدراسات المستقبلية (منصور، ٢٠١٣؛ العيسوي، ٢٠٠٠):

١. **اكتشاف المشكلات قبل وقوعها**، ومن ثم التهيؤ لمواجهتها أو لقطع الطريق عليها والحيلولة دون وقوعها. وبذلك تؤدي الدراسات المستقبلية وظائف الإنذار المبكر، والاستعداد المبكر للمستقبل، والتأهيل للتحكم فيه أو على الأقل المشاركة في صنعه.
٢. **إعادة اكتشاف أنفسنا ومواردنا وطاقاتنا**، وبخاصة ما هو كامن منها. والذي يمكن أن يتحول بفضل العلم إلى موارد وطاقات فعلية. وهذا بدوره يساعد على اكتشاف مسارات جديدة يمكن أن تحقق لنا ما نصبو إليه من تنمية شاملة سريعة ومتواصلة.
٣. **بلورة الاختيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينها**، وذلك بإخضاع كل اختيار منها للدراسة والفحص، بقصد استطلاع ما يمكن أن يؤدي إليه من تداعيات، وما يمكن أن يسفر عنه من نتائج. ويترتب على ذلك المساعدة في توفير قاعدة معرفية يمكن للناس أن يحددوا اختياراتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية في ضوئها.
٤. **رسم خريطة كلية للمستقبل**، من خلال استقراء الاتجاهات الممتدة عبر الأجيال والاتجاهات المحتمل ظهورها في المستقبل والأحداث المفاجئة والقوى والفواعل الدينامية المحركة للأحداث.
٥. **المساعدة في التخفيف من الأزمات**، عن طريق التنبؤ بها قبل وقوعها، والتهيؤ لمواجهتها.
٦. **تطوير التخطيط الاستراتيجي**، القائم على الصور المستقبلية، حيث تؤمن سيناريوهات ابتكارية تزيد من كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي.

مهام الدراسات المستقبلية (Bell, 2017):

١. **دراسة المستقبلات الممكنة**، بغض النظر عما إذا كان احتمال وقوعها كبيراً أو صغيراً، وهو ما يؤدي إلى توسيع نطاق الخيارات البشرية.
٢. **دراسة المستقبلات المحتملة**، فحص وتقييم المستقبلات الأكثر احتمالاً للحدوث خلال أفق زمني معلوم، وفق شروط محددة (مثل: استمرار التوجهات الحالية للنظام الاجتماعي أو السياسي، أو بافتراض تغييره على نحو ما، أو غيرها). وغالباً ما تسفر هذه الدراسة عن سيناريوهات متعددة.
٣. **دراسة صور المستقبل**، من خلال البحث في طبيعة الأوضاع المستقبلية المتخيلة وتحليل محتواها، ودراسة أسبابها وتقييم نتائجها. وذلك باعتبار تصورات الناس حول المستقبل يؤثر فيما

يتخذونه من قرارات في الوقت الحاضر، سواء من اجل التكيف مع تلك التصورات عندما تقع، أو من أجل تحويل هذه التصورات إلى واقع.

٤. **دراسة الأسس المعرفية للدراسات المستقبلية**، بهدف تقديم أساس فلسفي للمعرفة التي تنتجها الدراسات المستقبلية، والاجتهاد في تطوير مناهج وأدوات البحث في المستقبل.

٥. **دراسة الأسس الأخلاقية للدراسات المستقبلية**، المتصلة بالجانب الاستهدافي للدراسات المستقبلية، ألا وهو استطلاع المستقبل المرغوب فيه. إذ إن تحديد ما هو مرغوب فيه يستند بالضرورة إلى أفكار الناس عن "معنى الحياة" وعن "المجتمع الجيد" وعن "العدل" وغير ذلك من المفاهيم الأخلاقية والقيم الإنسانية.

٦. **تفسير الماضي وتوجيه الحاضر**، من منطلق أن الماضي له تأثير على الحاضر وعلى المستقبل، والكثير من الأمور تتوقف على كيفية قراءة وإعادة قراءة الماضي، كما أن نسبة كبيرة من دارسي المستقبل يعتبرون أن أحد أغراضهم الأساسية هو تغيير الحاضر وما يتخذ فيه من قرارات وتصرفات لها تأثير على تشكيل المستقبل.

٧. **إحداث التكامل بين المعارف المتنوعة والقيم المختلفة**، من أجل حسن تعميم الفعل الاجتماعي، ذلك أن معظم المعارف التي يستخدمها دارسو المستقبل من أجل التوصية بقرار أو تصرف، هي معارف تنتمي إلى مجالات بحث متعددة لها خبراؤها والمتخصصون فيها. ولذلك يطلق على الدراسات المستقبلية وصف الدراسات التكاملية integrative أو الدراسات العابرة للتخصصات transdisciplinary.

٨. **زيادة المشاركة الديمقراطية في تصور المستقبل**، وإفساح المجال لعموم الناس للاشتراك في اقتراح وتقييم الصور البديلة للمستقبل الذي سيؤثر في حياتهم.

٩. **تبني صورة مستقبلية مفضلة والترويج لها**، باعتبار ذلك خطوة ضرورية نحو تحويل هذه الصورة المستقبلية إلى واقع. ويتصل بذلك تبني أفعال اجتماعية معينة من أجل قطع الطريق على الصور المستقبلية غير المرغوب فيها، والحيلولة دون وقوعها.

مبادئ الدراسات المستقبلية

تستند الدراسات المستقبلية إلى عدة مبادئ، يمكن استخدامها بصورة مطورة، بالتركيز على المستقبل الذي نريد إدراكه، وذلك لتعديل ما نفعله في الحاضر، وهذه المبادئ كالتالي (عزيز، ٢٠١٤):

١. **استخلاص عبرة الماضي**، من خلال دراسة أهم التطورات على المستويين الدولي والإقليمي وما ينتج عنها من تأثيرات مثل: الفرص المتاحة، والقيود المفروضة، أو التهديدات والمخاطر الناجمة، بهدف تحديد صورة مستقبلية.
٢. **تصور وضع مستقبلي**، لعقدين أو ثلاثة عقود على الأكثر، لتحديد الأهداف والمصالح بالتفصيل، وذلك باستخدام النماذج الرياضية الحديثة.
٣. **تجنب أي انحياز أيديولوجي**، والانطلاق من المسلمات والافتراضات المتفق عليها من مختلف الاتجاهات في البحث العلمي والفكري والعقائدي والتكنولوجي.
٤. **تعيين القدرات اللازمة**، لإنجاز أي مسار مستقبلي، وحساب النفقات اللازمة والمخاطر. وكذلك تحديد الآليات اللازمة للتنمية والتي ينبغي أن تشمل أهدافاً معروفة علمياً، وتطوير الخبرات العلمية في مجال إدارة المشاكل المعقدة.
٥. **التركيز على عوامل التنمية** في مختلف القطاعات، لتحقيق الأهداف بشكل فعال.
٦. **اعتماد سيناريوهات مختلفة معدة سلفاً**، لجميع الحالات الطارئة المحتملة، والتي تخزن للسماح بعد ذلك بأن يستخدمها صانعو القرار، وفقاً لحجم اللازمة المستقبلية المحتملة. وتتفاوت هذه السناريوهات بين الضعف والشدة وتتضمن كافة الاحتمالات المتوقعة.

الفرضيات التي ترتكز عليها الدراسات المستقبلية (الصايغ، ١٩٩٩):

١. أن المستقبل يتشكل من ثلاث محددات (تتمثل في: المتغيرات التاريخية، والحقائق الطبيعية لمعطيات الحاضر، واختيارات البشر)، بالإضافة إلى بعض المؤشرات غير المتوقعة، وأن درجة مساهمة أي من المحددات الثلاثة تختلف تبعاً للاستعداد والعمل المبكر في الاستشراف.
٢. أن أي فترة زمنية يوجد بها مدى واسع من البدائل المستقبلية، والتي يمكن أن تتحقق على أساس المتغيرات التاريخية والحقائق الطبيعية، لكن المؤثرات غير المتوقعة إضافة إلى الاختيار الإنساني للبدائل هما اللذان يشكلان الصورة النهائية للمستقبل.
٣. أن الاختيار الواعي لا يتم إلا من خلال التعرف إلى جميع البدائل المحتملة واستكشاف النتائج المترتبة على اختيار أي منها.
٤. أن الدراسات الاستشرافية لا تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل، بل إلى التبصير بجملة البدائل المتوقعة التي تساعد على الاختيار الواعي لمستقبل أفضل.

ويمعن (الصايغ، ١٩٩٩) في وصف المنهج الاستشرافي موضحاً أنه يتضمن ثلاث مراحل رئيسية متداخلة. المرحلة الأولى: مرحلة رصد الاتجاهات والمؤشرات، حيث يتم رصد بعض الاتجاهات الحاضرة والماضية التي قد توضح بعض الأدلة المستقبلية من عناصر الظاهرة أو المجال موضع الدراسة. يلي ذلك مرحلة التوقع المستقبلي، لإيجاد العلاقات الثنائية أو المتعددة فيما بين المؤشرات المرصودة، وربطها بالمتغيرات والتحديات المحيطة بها للخروج ببعض التوقعات المستقبلية المبنية على الخلفية العلمية والخبرة المتميزة. أما المرحلة الثالثة، فهي مرحلة الوصول إلى البدائل المستقبلية، وفيها يتم تجميع المؤشرات والتوقعات المستقبلية وتحليلها وفحصها من أجل الوصول إلى عدد من البدائل أو المشاهد المستقبلية.

مناهج الدراسات المستقبلية وأساليبها

للدراسات الاستشرافية المستقبلية مناهج وأساليب متعددة تطورت خلال العقود الثلاثة الماضية، حتى أصبح استشراف المستقبل علماً قائماً بذاته. هذا العلم يعتمد في أساليبه على منهج الدراسات البينية (Interdisciplinary Approaches) حيث يستفيد من التطورات المتسارعة في ميادين العلوم الاجتماعية والإنسانية والديموغرافية والبيئية ومعطيات علم الحاسوب والأساليب الإحصائية الكمية والكيفية، إذ إن معطيات هذه العلوم وتوجهاتها ونظرياتها ذات أهمية قصوى للعاملين في ميدان الاستشراف المستقبلي (السنبل، ٢٠٠٣). وتقسم جميع الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية إلى قسمين (الحوت، توفيق، محمود، ٢٠١٧):

١. **الأساليب الاستكشافية exploratory methods**، تهدف إلى استكشاف صورة المستقبل المحتمل أو المستقبل الممكن تحقيقه. وتنطلق الأساليب الاستكشافية من الماضي إلى الحاضر، ومنها يستقرئ المستقبل المتوقع أو الممكن تحقيقه، فهي تعتمد على دراسة اتجاهات الماضي والحاضر كدليل للمستقبل.
٢. **الأساليب الاستهدافية normative methods**، تهدف إلى رسم صورة المستقبل المرغوب في تحقيقه. وتبدأ الأساليب الاستهدافية من الأهداف المستقبلية المرغوبة، ويرجع إلى الخلف ليحرك مسالك ملائمة للانتقال من الحاضر إلى المستقبل المفضل.

وعلى الرغم من أن التنبؤات الاستكشافية والاستهدافية يمكن أن تنتج من الأساليب الكمية والكيفية، إلا أن الأساليب الاستكشافية تتسم بأنها امتدادية غير مبدعة، في حين الأساليب المعيارية

مبدعة وأكثر خيالاً. وعليه فإن المدخل الاستكشافي exploratory approach يصور المستقبل من منظور ما يحتمل أن يكون، بينما يصور المدخل الاستهدافي normative approach المستقبل من المنظور المرغوب في حدوثه (غنائم، ٢٠١١). ويعرض ما يلي مجموعة من الأساليب المطبقة في الدراسات المستقبلية:

- **أسلوب دلفاي**

وجاءت التسمية من معبد دلفاي لعبادة الإله "أبولو" في اليونان القديمة، وكان أصحاب الحاجة يلجؤون إلى كاهنة المعبد (بيثيا) يسألونها عن المستقبل فتطلعهم بتنبؤاتها. ولقد طور أسلوب دلفاي من قبل هيلمر Helmer وآخرون في مؤسسة راند Rand Corporation بين الخمسينيات والستينيات، واستخدم بشكل واسع من قبل الباحثين والمخططين التربويين لاتخاذ قرارات عن المستقبل. والفكرة التي يقوم عليها دلفاي هي التوصل إلى صورة المستقبل الممكن أو المرغوب استناداً إلى آراء عدد من الخبراء في موضوع اهتمام البحث. ويتم التفاعل بين آراء هؤلاء الخبراء بطريق غير مباشر ومن خلال عدد من الجولات، ويطلب من الخبراء إعادة تقييم آرائهم في ضوء آراء وأسباب الخلاف مع الآخرين من خلال ما يسمى بالتغذية الراجعة بهدف الوصول إلى أكبر قدر من توافق الآراء بين الخبراء. وهو ما يثري عملية اتخاذ القرار حول موضوع التنبؤ. ويتم تطبيق أسلوب دلفاي باستخدام نوعين من الاستبانات، وهما (الشهراني، ٢٠١٠):

الاستبانة المفتوحة: تستخدم في الجولة الأولى وذلك في صورة استقرائية، حيث يرسل للخبراء أسئلة مباشرة مفتوحة. وتصمم الاستبانة بشكل يمكن الخبراء المشاركين من الإجابة عن الأسئلة في شكل نقاط مستقلة، تكون الإيجابيات في صورة جمل وعبارات يحمل كلٌّ منها فكرة واحدة. حيث يتم في هذه المرحلة توليد الأفكار، وبناء الرؤى، واستشراف المستقبل.

الاستبانة المغلقة: تستخدم في الجولة الثانية، ويتم بناؤها بناء على الأفكار والرؤى التي أسفرت عنها الجولة الأولى.

وتوجد عدة خطوات تتبع عند تطبيق دلفاي، يمكن توضيحها فيما يلي:

١. الاستعانة بمجموعة من الخبراء ويتم ذلك عن طريق تحديد معايير معينة كالخبرات، والمؤهلات العلمية، والصلاحيات والاهتمامات.

٢. بناء الاستبانة الخاصة بالجولة الأولى من أسلوب دلفاي، والتأكد من وضوحها وسلامتها اللغوية، وهي عبارة عن استبانة مفتوحة تحتوي على أسئلة مباشرة مفتوحة متفرعة من التساؤل الرئيس للدراسة.
٣. توزيع الاستبانة المفتوحة على الخبراء المشاركين.
٤. الحصول على وجهة نظر كل خبير بطريقة مستقلة.
٥. جمع استبانات الجولة الأولى وتحليلها.
٦. بناء استبانة الجولة الثانية، وهي عبارة عن استبانة مغلقة، ويتم بناؤها بناءً على الأفكار والرؤى التي أسفرت عنها الجولة الأولى.
٧. توزيع استبانة الجولة الثانية.
٨. جمع استبانات الجولة الثانية، ومراجعتها وتحديد النقاط التي ستُضمن في الجولة الثالثة إذا استلزم الأمر لعدم حصول توافق.
٩. بناء استبانة الجولة الثالثة، وهي عبارة عن استبانة مغلقة، ويتم بناؤها بناء على نتائج الجولة الثانية.
١٠. توزيع استبانة الجولة الثالثة.
١١. تحليل استبانة الجولة الثانية أو الثالثة باستخدام الأساليب الإحصائية.
١٢. التوصل إلى توصيات ومقترحات.

يتميز أسلوب دلفاي بعدة مميزات، منها (عزازي، ٢٠١٢):

١. تجنب المواجهات الشخصية، مما يقلل العوامل الذاتية التي تؤثر في اتخاذ القرارات.
٢. إلغاء الصعوبات الجغرافية من خلال إرسال الاستبانات إلى الخبراء بالبريد.
٣. عدم معرفة الخبراء بعضهم بعضاً، وبالتالي يمكنهم الإدلاء بآرائهم دون حرج.
٤. اشتراك أكبر عدد من الخبراء يساعد في إثراء الفكر بعكس الاعتماد على فرد واحد.
٥. التغذية الراجعة؛ حيث يتاح لكل خبير أن يعيد النظر في آرائه في ضوء آراء الآخرين دون تردد.
٦. يستبدل النقاش، والجدل بالحوار الفردي للخبير مع ذاته من خلال التغذية الراجعة، كما أنه يتميز بالمرونة في استبعاد الآراء الشاذة.

ومن عيوب أسلوب دلفاي ما يلي (نبيه، ٢٠٠١؛ عامر، ٢٠٠٨؛ عزازي، ٢٠١٢):

١. عدم الدقة في اختيار الخبراء، مما يؤدي إلى عدم إدراك بعض الخبراء للجوانب المختلفة للقضايا، والموضوعات.
٢. فقدان الثقة في محك الإجماع الذي يمكن الوصول إليه بسبب عدم تجانس الخبراء، أو عدم موضوعتيهم لأسباب نفسية، وأيديولوجية.
٣. الأمانة العلمية لمجموعة المراقبة، والضبط؛ حيث يحتمل تحريف ملخص النتائج.
٤. تكرار الجولات يؤدي إلى فقدان الحماس للإجابة عنها في الجولات المتأخرة.
٥. طول الجولات يؤدي إلى تسرب الخبراء، وعدم استمرارهم بسبب السفر، أو ضيق الوقت، أو غيره.
٦. عدم وجود وحدة للمصطلحات، والمفاهيم بين الخبراء يؤدي إلى نتائج خاطئة.
٧. صعوبة الإبقاء على اهتمام الخبراء بالقضايا محل البحث.
٨. لا يوجد له إطار نظري مقارن توجه على ضوئه التساؤلات.

- **أسلوب تحليل الأثر المتقاطع**

ظهر تحليل الأثر المتقاطع لأول مرة كوسيلة للتنبؤ طويل المدى من قبل جوردن وهيلمر Gordon and Helmer في مؤسسة رند Rand عام ١٩٦٦، وصمم هذا الأسلوب من خلال النظر في جميع العلاقات المحتملة وإمكانية أن يعزز بعضها بعضاً بصورة متبادلة. وكإجابة عن سؤال بسيط وهو: هل يمكن التنبؤ بكيفية تفاعل الأحداث المستقبلية. ويستخدم الأسلوب لفهم ديناميكية نسق ما، والكشف عن القوى الرئيسة المحركة له، ولفرز التنبؤات الكثيرة والخروج منها بعدد محدود من التنبؤات، وذلك بمراعاة أن احتمال وقوع بعض الأحداث يتوقف على احتمال وقوع أحداث أخرى. إن أسلوب دلفاي يتيح إمكانية التنبؤ بأحداث مستقبلية دون إشارة واضحة إلى تأثيراتها المحتملة على بعضها البعض. ولكن تحليل الأثر المتقاطع يبين الترابط بين الأحداث المختلفة من خلال بناء مصفوفة الأثر المتقاطع. ومن الواضح أن هذا الأسلوب يعتمد على نتائج تنبؤيه مسبقة، ثم توضع النتائج في مصفوفة الأثر المتقاطع. ومصفوفة الأثر المتقاطع تعرض الاتجاهات والأحداث في صفوف وأعمدة المصفوفة، وخلايا المصفوفة توضح التفاعلات بين المتغيرات وعادة ما تكون الأحداث التي في الصفوف نفس مجموعة الأحداث في الأعمدة. وفي مصفوفة الأثر المتقاطع يبدأ الباحث بأول أحداث المصفوفة ويحدد تأثيرات هذا الحدث على كل الأحداث التالية، إذا كان هذا الحدث

يحدث كتنبؤ حقيقة. وعليه إما يحدد تأثيره أو فشله في التأثير، ثم ينتقل إلى الحدث الثاني ويدرس تأثيره على باقي الأحداث التالية حتى نهاية المصفوفة (العيسوي، ٢٠٠٠).

الخطوات الرئيسة لإجراء تحليل الأثر المتقاطع (العيسوي، ٢٠٠٠):

١. تحديد العناصر التي يجب إدراجها في التحليل.
٢. تحديد الترابطات في المصفوفة.
٣. تحديد الكيفية التي سيتم بها قياس التفاعلات.
٤. إجراء تحليل الأثر المتقاطع.
٥. تقييم النتائج.

- **أسلوب السيناريو**

يرجع أصل السيناريو لمؤسسة رند Rand – مثل دلفاي وتحليل الأثر المتقاطع – وبشكل خاص إلى هيرمان كاهن Herman Kahn الذي قدم تعبير السيناريو إلى المجال العسكري والدراسات الاستراتيجية في الخمسينيات من القرن العشرين، ثم شاع المفهوم في الستينيات. وفي الحقيقة، فإن السيناريوهات تم تبنيها في المجال التجاري في السبعينيات من القرن الماضي كنتيجة مباشرة لفشل طرق التنبؤ التقليدية. ويرجع التطبيق الفعلي لها إلى أزمة الأوبك OPEC – أزمة النفط – والتي حدثت نتيجة للصراع العربي الإسرائيلي في حرب أكتوبر ١٩٧٣. وقد تم تطوير الأسس النظرية للسيناريو في السبعينيات خاصة من قبل جودية Godet فيما بين عامي ١٩٧٤-١٩٧٩. وعموماً فإن عملية بناء السيناريوهات تتمثل في السعي للإجابة عن أسئلة من نوع: ما الذي يمكن أن يحدث لو حدث كذا؟ (الزنفلي، ٢٠٠٩).

ويتضمن السيناريو ثلاثة عناصر أساسية (فهمي، ٢٠٠٨):

١. وضع ابتدائي واقع أو مفترض، وقد يعبر الوضع الابتدائي عن مجموعة من الظروف الفعلية، أو مجموعة من الظروف المفترضة أو المتخيلة، وقد تكون هذه المؤثرات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو غيرها.

٢. وضع مستقبلي، ويعني الصورة المستقبلية للمجتمع في نهاية فترة الاستشراف، أو وصف الحالة التي تكون عليها الظاهرة موضوع الدراسة المستقبلية، كالوضع الاقتصادي أو الاجتماعي عام (٢٠٢٠)، أو غير ذلك.

٣. وصف المسار أو المسارات البديلة، التي تؤدي إلى الصورة المستقبلية، وذلك في صورة مشاهد أو تداعيات متتالية للظاهرة موضع الدراسة المستقبلية انطلاقاً من الوضع الابتدائي الفعلي أو المفترض. ويتشكل هذا المسار المستقبلي من خلال عملية تحليل لجملة الأحداث والتصرفات والتفاعلات المحتملة بين هذه الأحداث والتصرفات. ويجب التمييز بين الأحداث والتصرفات حيث الأحداث وقائع قائمة من الصعب على متخذ القرار أن يغير فيها أو يتحكم فيها طوال المدة التي يغطيها السيناريو، أما التصرفات فهي مجموعة التغيرات المقصودة التي يمكن إحداثها على الظاهرة بما يؤدي إلى الصورة المستقبلية المتوقعة أو الممكنة.

- **أسلوب التحليل المورفولوجي العام**

إن مصطلح المورفولوجي مأخوذ من الأصل اليوناني morphe، وهي تعني دراسة الشكل form/shape، وتتعلق بالبنية وترتيب أجزاء موضوع ما، كيف تتوافق هذه الأجزاء لتعطي أفكاراً كلية جديدة. والموضوع قد يتعلق بالنظام البيولوجي (علم التشريح وعلم البيئة)، والنظام الاجتماعي (منظمة أو مؤسسة أو مجتمع)، أو النواحي العقلية (الأشكال اللغوية أو المفاهيم أو الأفكار). وأول من استخدم المورفولوجي بصفته وسيلة علمية هو جوته Goethe، الذي عرض المصطلح ليدل على مبادئ التشكيل والتحويل للأجسام العضوية، وهو بذلك يركز على الشكل والنوعية أكثر من تركيزه على الوظيفة والكم. وطور التحليل المورفولوجي في عام ١٩٤٠ من قبل عالم الفيزياء الفلكية فريتز ويكي Wicky Fritz، تحت اسم التحليل المورفولوجي العام، ليشمل ليس فقط دراسة أشكال الهياكل المادية العامة والجيولوجية والبيولوجية، ولكن أيضاً دراسة العلاقات الهيكلية بين الظواهر والأفكار والمفاهيم، أياً كان مجالها. ميزة هذا الأسلوب أنه غير منحاز ويحاول استخلاص كل الحلول في المشكلة. ويساعد على اكتشاف علاقات وتكوينات جديدة قد لا تكون واضحة أو يتم تجاهلها من قبل أساليب أخرى (Ritchey, 2001).

مراحل إعداد التحليل المورفولوجي العام (Ritchey, 2001):

١. تحديد المشكلة بشكل واضح.
٢. تحديد وتعريف أهم الأبعاد اللازمة لحل المشكلة.
٣. تحديد القيم (أو الحالات) التي يتكون منها كل بعد من أبعاد المشكلة وعدد هذه القيم مفتوح.
٤. بناء مصفوفة التحليل المورفولوجي من أبعاد المشكلة وحالات كل بعد.
٥. اختيار الاتساق الداخلي، ويتم في هذه المرحلة اختيار العلاقات الداخلية بين أبعاد وحالات المشكلة في المجال المورفولوجي من أجل حذف الحالات المتناقضة، وهذا يتم باستخدام مصفوفة الاتساق المقطعية.
٦. تقييم الحلول المقترحة بما يخدم الهدف من تطبيق هذا التحليل.
٧. اختيار الحلول المناسبة والتأكد من منطقيتها.

- **أسلوب التنبؤ الإسقاطي**

يعتمد هذا الأسلوب على افتراض أن المستقبل سيكون تماماً مثل الماضي، وأن الأشياء سوف تتغير بالطرق نفسها التي تغيرت بها في الماضي، وهو ما يعني أن اتجاهات المستقبل يمكن تحديدها في ضوء اتجاهات الماضي. فالتنبؤ بالمستقبل ما هو سوى مد الخط أو المنحنى المعبر عن اتجاهات الماضي إلى المستقبل. وينجح هذا الأسلوب عندما يطلب القيام بتنبؤات بسيطة عن المستقبل، كذلك عندما يكون خلال فترة زمنية قصيرة ومحددة، ومن ثم لا يكون من الضروري استخدام كل المعلومات المتاحة عن المتغير موضوع التنبؤ، وإنما عليه اعتماد المعلومات الحديثة فقط والتي يمكن أن تساعد في فهم سلوك المتغير بالحاضر والمستقبل القريب، كما قد يستعين هذا الأسلوب ببعض الطرق الإحصائية (مثل: التحليل العاملي، معاملات الارتباط، الانحدار المتعدد). ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه يعنى بالاتجاه من الماضي إلى المستقبل دون النظر إلى الآثار المترتبة على الاتجاهات أو الأحداث الأخرى، فهو يتجنب تحليل أثر حدث ما قد يؤثر على خط الاتجاه مع

مرور الوقت. كما أنه يوقع الباحث وتنبؤاته في فخ التاريخية، التي تفرض عليه الخطية والحتمية، ومن ثم لا تخرج استشرافه عن نطاق النزعة التاريخية القاصرة غير المبدعة (الزنفلي، ٢٠٠٩).

- **أسلوب تحليل السلاسل الزمنية**

يعد أسلوب تحليل السلاسل الزمنية Time Series Analysis من الأساليب الإحصائية الجديرة بالاهتمام، والتي تطورت كثيراً وأصبح بالإمكان استخدامها لغرض التوقع لمستقبل العرض والطلب على خدمة أو سلعة ما. ويعتمد أسلوب تحليل السلاسل الزمنية على تتبع الظاهرة (أو المتغير) على مدى زمني معين (عدة سنوات مثلاً). ويشترط في النقاط الزمنية للسلسلة أن تفصل بينها فترات متساوية (مثلاً: يوم، أو أسبوع، أو شهر، أو ربع سنة، أو سنة، أو خمس سنوات، أو عشر سنوات)، ثم يتوقع للمستقبل بناءً على القيم المختلفة التي ظهرت في السلسلة الزمنية وعلى نمط النمو في القيم؛ وبهذا فهو يتميز عن الأسلوب التقليدي، الذي يحسب فرق القيمة بين زمنين فقط من السلسلة، ويبني التوقع المستقبلي على أساسه، بدون مراعاة للنمط العام للسلسلة أو للارتفاع والانخفاض الذي يحدث لقيم السلسلة (الجابري، ٢٠٠٤).

- **أسلوب شجرة العلاقات**

أسلوب شجرة العلاقات من أهم الأساليب المستخدمة في معرفة المستقبل، ويطلق عليه أيضاً شجرة العائلة وتقوم فكرتها على التنبؤ بالمستقبل للظاهرة موضوع الدراسة وتحديد الهدف النهائي المرغوب في تحقيقه مستقبلاً لهذه الظاهرة، ثم الرجوع إلى الحاضر للبحث عن البدائل المختلفة حتى يتم الوصول إلى رسم صورة كاملة للبدائل المستقبلية المرغوب في تحقيقها. ولأسلوب شجرة العلاقات مسميات متعددة، منها (شجرة الموضوع، الخريطة الزمنية، الفروع المتشابكة) وهو عبارة عن مخطط بصري يحتوي على التعداد البسيط للبدائل والخيارات بخصوص الأشكال المحتملة لمستقبل موضوع البحث، كما تعرف بأنها طريقة تحاول تحديد صورة المستقبل، على أساس بناء خريطة زمنية وبناء سلسلة من الأحداث، بما يُمكِّن الباحث من رؤية العلاقات بين مكونات الأحداث، ووحدات الزمن اللازمة لإتمام الأحداث ومن ثم فإن شجرة العلاقات تعد مناسبة في رسم الخرائط البحثية، حيث تساعد على سهولة تحديد المجالات الأكثر عمومية، ثم تحديد الأولويات البحثية المتدرجة تحت كل مجال (الذبياني، ٢٠١٧).

معوقات الدراسات المستقبلية وصعوباتها

قد يكتنف العمل في دراسات الاستشراف المستقبلي العديد من الصعوبات التي تعوق تقديم دراسات بنتائج جيدة، وفيما يلي قائمة بالصعوبات المتوقعة (فليه والزكي، ٢٠٠٣):

صعوبات منهجية: تتعلق بالوسائل المستخدمة، والموارد اللازمة لإتمام هذا النوع من الدراسات.

صعوبات معلوماتية: عدم توافر قواعد للمعلومات، وانعدام الشفافية، وضعف مصداقيتها.

صعوبات ثقافية: تتمثل في غياب الثقافة المستقبلية، وعادات التفكير المستقبلي، والإغراق في الماضي، أو الانغماس في الحاضر.

صعوبات المناخ العام: كشيوع مناخ فكري معين مناوئ للتفكير، والتخطيط المستقبلي.

وتعتبر تلك الصعوبات على اختلافها مبرراً منطقياً لقلة الإقبال على الدراسات المستقبلية، وندرتها في البلاد العربية، واعتماد ما تحقق منها على مبادرات أجنبية، وعلى الرغم من كل تلك الثغرات، إلا أن إيجابياتها لا يمكن إغفالها، فقد لفتت الأنظار إلى أهمية رصد المتغيرات التي تؤثر في تشكيل المستقبل، أو بعض معالمه، كما نبهت إلى إمكانية التخطيط من خلال تصور المستقبل، ورسم ملامحه. إن أي صعوبات، أو عوائق لأي منهجية، أو أسلوب لدراسة المستقبل، تظل أيسر، وأقل تكلفة من المضي دون حراك، والعيش في انتظار مستقبل يكتنفه الخوف، والغموض، وبرغم أن هذا العلم بدأ متأخراً نسبياً – قبل أقل من مائة عام – مقارنة بالعلوم الأخرى، إلا أن الاهتمام به، والدراسات المستقبلية التي تقوم بها مراكز الأبحاث الاستراتيجية المتقدمة حول العالم قطعت شوطاً كبيراً ما زلنا متأخرين عنه بمراحل في دول الخليج، وفي المملكة العربية السعودية تحديداً، وما زال أمامنا كثير لنتعلمه، ونحرزه في هذا العلم (الزهراني، ٢٠١٥).

استشراف مستقبل التعليم

لعل مفهوم الاستشراف يقودنا إلى نتيجة أن التعليم بطبيعته "عملية مستقبلية" على المدى القريب، أو البعيد، ويصعب أن نفكر في "مستقبل أمتنا" دون أن نفكر بالضرورة في "مستقبل تعليمنا". وإذا أدركنا أن القاسم المشترك في كافة الكتابات، والدراسات المستقبلية إنما هو في امتلاك نظام تعليمي متطور قادر على مواجهة تحديات الزمن القادم، فهذا يجعلنا ندرك ضرورات التحسب التعليمي، وإلا أصبحنا من فقراء المعرفة، وممن يكتفون بمشاهدة إبداعات الآخرين بنوع من الإعجاب، وفي ذات الوقت الندم على ما فات، ودون استشراف آفاق التربية والتعليم يتحول النظام التعليمي إلى عقبة تعوق التقدم بدل أن كان أداة إحراز ذلك التقدم (الحامد، وآخرون، ١٤٢٨هـ).

إن الثقافة المستقبلية وتنمية الوعي بالاستشراف والعمل على نشر وتوطين هذه الثقافة يجب أن يكون عنصراً من مكونات السياسة التعليمية في مراحلها المختلفة، بدءاً من التعليم الأساسي وحتى التعليم العالي، وأن تكون علوم المستقبل مقرراً دراسياً يحتل الوزن نفسه الذي تحتله المقررات التقليدية (منصور، ٢٠١٥).

ولعل مراحل التعليم كافة بحاجة إلى الدراسات المستقبلية، وبخاصة التعليم العالي، كونه يحظى باهتمام من الدول والمجتمعات، لما له من أثر في تطورها وتقدمها العلمي، ولما يلقي على عاتقه من مهمة تخريج كوادر بشرية تسهم في إحداث التنمية الشاملة. وتقدر أهمية التعليم العالي بقدر التحديات التي تواجه الجامعات العربية خاصة، ومنها الاستجابة للاتجاه نحو عولمة التعليم، وكيف يصبح التعليم بها عالي الجودة، يحقق رغبات المستفيدين (من: الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع)، ومن ثم يصبح لها وجود ملموس في التصنيفات العالمية (الشربيني، ٢٠١٦).

ويؤكد الباحثون أن الإنسان قادر على استباق الزمن من خلال التخيل، والنظرة التأملية، ومن ثم فإن المستقبل هو جزء لا يتجزأ من مقومات الحالة الإنسانية؛ حيث يبقى الإنسان متفرداً في قدرته على التصرف في الحاضر على أساس الخبرة الماضية المدروسة (عابد، ٢٠١١). ويعد رسم الأهداف أو استشراف مستقبل المؤسسة الجامعية أو قطاع التعليم العالي في عمومه أحد أبرز مقومات النجاح (بقيرات وبن داود، ٢٠١٦).

مقومات استشراف مستقبل التعليم

عنيت العديد من الدراسات باستشراف مستقبل التعليم، وترتكز هذه الدراسات الاستشرافية على مجموعة من المقومات المتنوعة (الرشيد، ١٤٠٨؛ العيدروس، ١٤٣٢)، كما يظهر فيما يلي:

١. التطلع إلى أقصى مدى زمني ممكن للتعرف إليه، واستشرافه.
٢. التزام الحيادية، والموضوعية دون إغراق في التفاؤل، أو التشاؤم.
٣. الوعي بجذور، وتاريخ التعليم، ودوره المهم في حياة المجتمع، ونهضته.
٤. تشخيص واقع التعليم (كماً وكيفاً).
٥. دراسة التحديات العالمية المطروحة على المجتمعات والتعليم.
٦. الوعي الاجتماعي بجدوى دراسة المستقبل التعليمي وأهميته.

٧. اتباع أساليب ومنهجيات علمية تمكن من رصد الواقع، وتقدير المستقبل (مثل: مناهج الإحصاء، وبحوث العمليات، والمناهج الكيفية المستندة إلى التوقع الذكي، والقدرة على بناء احتمالات، وبدائل تنطلق مما هو واقع في إطار مفهوم السببية).
٨. دقة رسم مسار التعاون والتكامل في العمل التربوي. وتحديد المشكلات الأساسية التي ستواجه التعليم في مدى الاستشراف. واقتراح الحلول للمشكلات التعليمية المتوقعة، وبدائل مواجهة التغيرات والتحديات المحتمل وقوعها.

أهمية استشراف التعليم في المملكة العربية السعودية

تشهد المملكة العربية السعودية تحديات كبرى عديدة على كافة الأصعدة وهو ما يدفعها إلى ضرورة مراجعة أداء مؤسساتها المختلفة وتطويرها، فحجم التغيرات، وتلاحقها، وسرعة وتيرتها، وتزامنها مع عمليات العولمة؛ كل ذلك يتطلب تحركاً أكثر جسارة، وأعمق أثراً من أجل البقاء، والنماء، مع الحفاظ على الثوابت الإسلامية. لذا فإن استشراف مستقبل التعليم لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة، خاصة في ظل الطموح للتحول إلى اقتصاد المعرفة، كما أن حرص المملكة العربية السعودية على تجويد نظامها التعليمي، وتطويره، والتحول بمخرجاته إلى التميّز يجعل هذه الأهمية للاستشراف واجباً لا بد منه. ولا شك أن معرفة مواطن القصور، والخلل، وتلمس المشكلات هو نقطة الانطلاق التي يجب أن تبدأ منها أي عمليات للإصلاح، والتطوير. كما أن توجهات رؤية المملكة (٢٠٣٠) بجعل الجامعات الحكومية مستقلة غير ربحية تزيد من أهمية إجراء دراسات استشراف مستقبل التعليم العالي في المملكة. وتكمن أهمية استشراف مستقبل التعليم في المملكة فيما يلي (ابن دهيش، ٢٠٠٤):

١. الوعي بالمتغيرات المستقبلية العالمية والمحلية المحيطة بالنظام التعليمي، ومدى تمكنه من التعامل معها، والتغلب على المعوقات، واستثمار الفرص المتاحة للتطوير.
٢. الوقوف على الاحتياجات المتغيرة والمتجددة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ لتهيئة مؤسسات العمل والإنتاج في المجتمع لتسهم في مخرجات التعليم مستقبلاً.
٣. التوصل إلى رؤية مستقبلية تنطلق منها استراتيجية عامة لتطوير التعليم.
٤. ترشيد القرارات التعليمية بهدف الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين مستوى الكفاءة في توظيف الموارد العامة في مجال التعليم.

ونظراً لمتغيرات العصر، وتأثيراته على النظام التعليمي، وبسبب حراك ذلك النظام، وتفاعله مع المجتمع يظهر العديد من العقبات، والمشكلات حتى مع أكثر الأنظمة التعليمية تقدماً وتطوراً،

مما يستدعي توقع تلك المشكلات سلفاً، والتصدي لها، وعلاجها بطرق بأساليب مختلفة ومتجددة (الزهراني، ٢٠١٥). ذلك لأن استشراف المستقبل يعد محاولة لرسم صورة واضحة، بمنهجية علمية محددة تكشف عما يمكن أن يحدث مستقبلاً، وذلك في ضوء معطيات الحاضر الذي نعيشه، بل يتخطى ذلك إلى إيجاد علاقات جديدة وإبداعية، تستلزم إطلاق العقول والخيال ووضع تصورات وإسقاطات علمية، تفترض الواقع تارة، والمأمول تارة أخرى، دون أن تنتهي إلى قرار بتحقيق أي من هذه الصور، فهذا أمر يدخل في حيز التخطيط، والقصد هو اطلاع القيادات بوصفها القوى الفاعلة في المجتمع، لكي تعمل على تغليبها على غيرها من الصور أو المشاهد البديلة، وتوعيتهم كذلك بالنتائج التي يمكن أن تترتب على بدائل معينة قد تبدو مقبولة بالنظر إليها نظرة جزئية، في حين أن النظرة الكلية لها تبرز العكس (محمد، ٢٠٠٤). لذلك ترتبط الدراسات المستقبلية بمتخذ القرار ارتباطاً وثيقاً، فهي بالنسبة له طريقة علمية حديثة تعمل بنظام الإنذار المبكر، كونها تقوم باكتشاف المشكلات قبل وقوعها، مما يسمح له بالتهيؤ لمواجهتها والحيلولة دون وقوعها، ما أمكن (الجشعمي، ٢٠١٧).

ولتحديد وجهتنا علينا أن نعرف أين نحن ومن أين جئنا. وليس المهم ما سيعترضنا من العواصف والصعوبات، بل المهم أن نحدد وجهتنا، ونسعى إلى بلوغها، إذا كان لدينا فعلاً مشروع وحلم نسعى لتحقيقه. والاعتماد على المنهج التشاركي في الاستشراف وأن تكُون الفِرق متعددة ومن كافة الاختصاصات، ويكون دور المختص في الاستشراف دور "الميسر" (غوديه، ٢٠١٥).

ويظهر مما سبق عرضه في الإطار النظري أن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي لم تعد تعيش بمعزل عن العالم، فما أفرزته العولمة من تحديات محلية وعالمية، يُلقي بعبء أكبر عليها للتفاعل مع متغيرات العولمة، والاستجابة السريعة لها. لكن عندما تخضع الجامعات لسلطة إدارة مركزية، وتوجه بلوائح موحدة، فإنها تكون مقيدة وتفقد الحرية التي تمنحها المرونة. وبذلك تعجز الجامعات عن التفاعل السريع لإحداث التغييرات اللازمة لمواجهة التحديات الناتجة عن المتغيرات المتسارعة. والأمر لا يقتصر على المملكة العربية السعودية، فهناك حراك عالمي يفرض المؤسسات الجامعية أن تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات المعاصرة، بعيداً عن الإدارة المركزية.

وفي الوقت الراهن تزداد الحاجة إلى تمكين الجامعات السعودية من تلبية احتياجات المجتمع والتفاعل معه. فالتعليم العالي في المملكة العربية السعودية قد توسع بشكل كبير خلال السنوات الماضية، وتمكّن عدد من الجامعات السعودية من تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.

ولكن الجامعات الحكومية السعودية لا تزال تواجه العديد من التحديات المستجدة (مثل: التحديات المالية، والمنافسة المحلية والعالمية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة، وتلبية الاحتياجات المجتمعية التي نتجت عنها). لذلك نبهت رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى أهمية إسهام التعليم العالي في دفع عجلة الاقتصاد، والرفع من كفاءة جودته. ولتحقيق أهداف الرؤية وتمكين الجامعات من مواجهة التحديات المستحدثة والتغلب عليها، أعدت وزارة التعليم نظام الجامعات الجديد الذي سيمنح الاستقلالية للجامعات الحكومية، لتتمكن من إعادة بناء منظومتها (الأكاديمية، والإدارية، والمالية)، بالشكل الذي يمكنها من القيام بدورها، والمساهمة في قيادة التنمية الشاملة.

إن استقلال الجامعات الحكومية السعودية سيمكنها من تحقيق (التنافسية، والتميز، والإبداع) وفق (رؤية المملكة ٢٠٣٠). كما يستخلص من العرض السابق الحاجة إلى العناية بالحوكمة؛ لأن تحقيق الأداء الأفضل يتطلب العناية بتقييم هذا الأداء. كما أن العمل لن يصل إلى مستوى الجودة دون توفر الشفافية في جميع المراحل. وأن تبني منهج للتطوير والاستدامة يستلزم إخضاعه (للمراقبة، والمحاسبة، والتقييم المستمر والدوري) لضمان تحقيق الأهداف. وتحتاج استدامة التنمية التعليمية إلى العمل في بيئة (تتسم: بالمرونة، والمشاركة، والعدالة، والمساواة)، وتقوم (على: النزاهة، والشفافية، والانضباط، والمساءلة، والمسؤولية). ويتطلب ذلك إيجاد أنظمة تسمح لجميع أطراف المجتمع الأكاديمي بالمشاركة (في: صياغة توجهات الجامعة واستراتيجياتها وسياساتها، واتّخاذ القرارات الإدارية والمالية والأكاديمية، والمتابعة والإشراف على التطبيق).

وعليه تتضح ضرورة استشراف مستقبل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من خلال مناقشة الأفكار الحديثة والتجارب المميزة، خاصة في ظل الطموح السعودي للتحول إلى اقتصاد المعرفة. كما أن حرص المملكة العربية السعودية من خلال رؤية المملكة ٢٠٣٠ على تجويد نظامها التعليمي، وتطويره، والتحول بمخرجاته إلى التميّز يزيد من أهمية الاستشراف، ويجعل استخدامها ضرورة ملحة في هذه المرحلة؛ للتعرف إلى مواطن القصور والخلل في النظام التعليمي، وتلمس المشكلات قبل حدوثها، واقتراح المعالجات المناسبة لتلافيها، بصفتها من الأدوات والآليات اللازمة للبدء في عمليات الإصلاح والتطوير.

ثانياً: الدراسات السابقة

يعرض هذا الجزء الدراسات السابقة في ثلاثة مواضيع أساسية، تشمل: الدراسات المتعلقة بالاستقلالية، والدراسات المتعلقة بحوكمة الجامعات، والدراسات المتعلقة باستشراف مستقبل التعليم العالي والجامعات.

الدراسات المتعلقة باستقلالية الجامعات

هدفت دراسة (بن جبرين، ٢٠١٨) "تطوير الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المتجددة: تصور مقترح"، التعرف إلى متطلبات تطبيق فلسفة الجامعة المتجددة، والكشف عن واقع الجامعات السعودية في ضوء متطلبات تطبيق فلسفة الجامعة المتجددة، ثم الوقوف على بعض الخبرات العالمية للجامعات المطبقة لفلسفة الجامعة المتجددة. واستخدم الباحث المنهجين الوصفي المسحي، والوصفي الوثائقي في الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، والعينة عشوائية طبقية شملت خمس جامعات (هي: جامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الباحة، وجامعة تبوك). واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من نتائج الدراسة أن تطبيق الجامعات السعودية للإدارة اللامركزية جاء بموافقة متوسطة، كما أن سعي الجامعات لتحقيق القدرة التنافسية من خلال تقليل الأعباء التدريسية والإدارية لأعضاء الهيئة التعليمية جاء بموافقة متوسطة أيضاً، وكذلك توجه الجامعات السعودية نحو التخصصات والمسارات البينية جاء بموافقة متوسطة، وفيما يتعلق بالتدويل فإن امتلاك الجامعات لفروع خارج حدود المملكة العربية السعودية كان بموافقة ضعيفة جداً، ومنح الجامعات قروضاً ميسرة لمساعدة الطلاب في البدء بمشاريعهم الخاصة كان بموافقة ضعيفة، كما أن تقليل الجامعة من اعتمادها على التمويل الحكومي جاء بدرجة موافقة ضعيفة.

ناقشت دراسة ماسين، وكورنتزكا وفامسلي (Maassen, Gornitzka & Fumasoli. 2017) "الإصلاح والاستقلال المؤسسي: إطار عمل لتحليل الاستقلال القائم"، الإصلاحات الجامعية المستحدثة التي تهدف إلى تعزيز الاستقلالية الجامعية، بالإضافة إلى عرضها للتفسيرات التقليدية والمعاصرة لاستقلالية الجامعات، وتسليطها الضوء على مختلف الخلافات الكامنة في أيديولوجيات الإصلاح. وبحثت في كيفية انتشار التفسير التقليدي لاستقلالية الجامعات في الأسس المنطقية

للإصلاح. كما قدمت الدراسة إطاراً تحليلياً لبحث كيف يتم تفسير الاستقلالية واستخدامه داخل الجامعة، من منظور يُمكن من فهم الآثار المترتبة على تعزيز استقلالية الجامعات، متجاوزةً التدقيق في الترتيبات الرسمية وتحليل ممارسات الاستقلالية.

كما هدفت دراسة (خلف، ٢٠١٧) إلى التعرف إلى درجة تحقق الاستقلال الذاتي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر القيادات الجامعية وسبل تفعيلها. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة لهذا الغرض، وبلغت عينة الدراسة (١١٤) مفردة من القيادات الجامعية المتمثلين برؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وجاءت أهم نتائجها:

١. درجة تحقق الاستقلال الذاتي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر القيادات الجامعية جاءت بدرجة عالية وبوزن نسبي (٧٢,٤٠%).
٢. أن مجال الاستقلال الأكاديمي قد حصل على المرتبة الأولى بدرجة تحقق عالية في الجامعات الفلسطينية موضع الدراسة الحالية، حيث جاء بوزن نسبي قدره (٧٩,٨%).
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الاستقلال الذاتي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير نوع الجامعة.

هدفت دراسة أوسيبيان (Osipian, 2017) إلى مناقشة استقلالية الجامعة ومعالجة قضية حوكمتها في أوكرانيا، حيث إن قضية استقلال الجامعات وحوكمتها وعلاقتها بموضوع الإدارة المركزية واللامركزية تعد في طليعة قضايا التعليم العالي في أوكرانيا. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة لكونها تعكس التغيرات والتحولات الرئيسة والظواهر المستجدة، بما في ذلك ما يحدث في قطاع التعليم العالي. وأظهرت نتائج الدراسة أن الحكومة هي الخصم الرئيس لاستقلالية الجامعات، وإن لم تكن بالتأكيد الخصم الوحيد، وأن النظام المركزي لإدارة الجامعات يشهد تغيرات (في: محتواه، ووظيفته، وآلياته، ومنهجيته) ولكن مع الحفاظ على وحدته وبنيته المركزية، ومن ثم فإنه يصعب عليها التكيف مع قوى السوق الحرة التي برزت بفعل التغيرات السياسية التي مرت على أوكرانيا أو الاستجابة لها. كما أظهرت الدراسة أن ظواهر الفساد في التعليم العالي، والضغوط الداخلية، وتسويق الخدمات التعليمية، والنزاهة المالية، وتغيير الهياكل التنظيمية والإدارية للجامعات؛ تشكل تحديات أمام إدارة الجامعات تفرض عليها التغيير، وهو ما قد يمثل عوامل دافعة لتعزيز عملية استقلالية الجامعات. ولكن النتيجة النهائية التي توصلت لها

الدراسة؛ أنه من غير المرجح نجاح محاولات إصلاح التعليم العالي في ظل انتشار الفساد الإداري في الجامعات.

هدفت دراسة (الحمادي وسالم، ٢٠١٧) "تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل"، إلى التعرف إلى التحدي الذي يواجه الجامعات في مطالبتها بالعمل على تنمية مواردها الذاتية والابتعاد عن النمطية في التعليم لتلبية حاجات المجتمع في الوقت الذي تتجه فيه الدولة تدريجياً نحو الاكتفاء بدور الإشراف وإصدار الأنظمة والتشريعات ومراقبة الجودة والحرص على وصول الخدمات للمستفيدين وفق أفضل المعايير. واتبعت الدراسة الأسلوب التحليلي والدراسة المقارنة لمناقشة الموضوع محل الدراسة، وكذلك اعتمدت على تقارير الجامعات العالمية والدوريات المعنية بشؤون الجامعات، وإحصاءات وزارة المالية ووزارة التعليم للحصول على معطيات الدراسة الكمية. وكانت أهم النتائج:

١. لتحقيق تطوير التعليم ومن ثم تحقيق رؤية الدولة لا بد من تضافر كل الجهود سعياً نحو الهدف الذي أشارت إليه هذه الدراسة، وأن تعمل الجامعات بمفاهيم جديدة تتطلبها طبيعة الفترة الراهنة.
٢. يجب أن تحد الجامعات من اعتمادها على المصدر الحكومي للتمويل ولا بد من استقلاليتها وسعيها نحو التطور والتوسع في خدماتها ولذا يعد البحث عن مصادر لتنمية مواردها ضرورة لا بديل لها.
٣. تمتلك الجامعات الحكومية مقومات عدة غير مستغلة تمكنها إذا أحسنت استثمارها أن تحقق لها الاكتفاء الذاتي بل بفائض يمكنها من تطوير خدماتها والتوسع في مشروعاتها.
٤. تفتقد الجامعات وجود جهة متخصصة تنشئها الجامعة لتكون الجهة المركزية التي يعهد إليها وضع الخطط الهادفة لتنمية موارد الجامعة ومتابعة تنفيذها والاستعانة بالمتخصصين في هذا المجال.

أما دراسة (العاصمي، ٢٠١٧) "أدوار الجامعات السعودية نحو تعزيز مجتمع المعرفة ودعم سوق العمل في ضوء متطلبات (رؤية المملكة ٢٠٣٠)"، هدفت إلى التعرف إلى واقع أدوار مؤسسات التعليم العالي نحو تعزيز مجتمع المعرفة ودعم سوق العمل. والتعرف إلى أولويات مؤسسات التعليم العالي نحو تعزيز مجتمع المعرفة ودعم سوق العمل في ضوء متطلبات (رؤية المملكة ٢٠٣٠). استخدمت في الدراسة منهجية تحليل الوثائق ومنهجية (meta-analysis) لتشخيص واقع أدوار

الجامعات تجاه تعزيز مجتمع المعرفة ودعم سوق العمل. وكانت من أهم نتائج الدراسة، تشريع سياسات لمنح الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استقلالية لتعزيز مجتمع المعرفة والتحول نحو اقتصاد المعرفة من خال زيادة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وإعطاء الجامعات مزيداً من المرونة في عمليات إدارة المعرفة ونقلها واستثمارها محلياً ودولياً، لتسهيل عملية نقل المعرفة بما يضمن سهولة استخدامها ونقلها، وضرورة تسويق منتجات البحوث والخدمات التعليمية والأكاديمية، وتنويع مصادر الدعم المالي للجامعات لضمان تنفيذ برامج وأنشطة الجامعات الأكاديمية والبحثية بما يحقق التنافسية العالمية في مجال مجتمع واقتصاد المعرفة.

وهدفت دراسة (مخلص، ٢٠١٧) "تصور مقترح لتطوير مشاركة كلفة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية" إلى التعرف إلى واقع مشاركة الكلفة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، والتعرف إلى واقع مشاركة الكلفة في التعليم العالي بإنجلترا وأمريكا، والتعرف أيضاً إلى أوجه الشبه والاختلاف في مشاركة الكلفة في التعليم الجامعي في الدول محل المقارنة، والاستفادة من خبرات إنجلترا وأمريكا في مشاركة الكلفة في التعليم العالي الحكومي السعودي. واستخدم الباحث منهج جورج بيراداي في الدراسات المقارنة – وقد أظهرت نتائج التحليل المقارن أن هناك قصوراً في إجراءات خفض الكلفة في التعليم العالي الحكومي السعودي وطرق التمويل وإجراءات الصرف والميزانية المقررة للجامعة، كما يوجد قصور في برامج الربط بين البحث العلمي وحاجات سوق العمل، وذلك نتيجة لعدم تشارك الجامعة مع المؤسسات الصناعية الكبرى، وعدم وجود شراكات بينهم من أجل توظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع وحاجات سوق العمل، وهو ما أدى إلى زيادة الفجوة بين مخرجات الجامعة وحاجات سوق العمل السعودية، على عكس دولتي المقارنة فهما يهتمان بجميع البرامج التي تخدم البحث العلمي وخدمة المجتمع وتلبي حاجات سوق العمل. كما تعتمد المملكة العربية السعودية على طرق تقليدية كإجراءات لخفض الكلفة في التعليم العالي، منها: الحد من سياسة القبول للطلاب والطالبات، وزيادة رسوم التعليم على الطلاب، وفرض إيجارات على المرافق، وتخفيض النفقات غير المباشرة على عكس الدول محل الاهتمام.

أما دراسة (آل حارث، ٢٠١٦) "استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل" هدفت إلى التعرف إلى متطلبات تطوير وظائف الجامعات السعودية (المشتملة على: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) في ضوء مبادئ جامعة المستقبل، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس (في جامعات: الملك

خالد، والملك عبد العزيز، والملك سعود، والملك فهد للبترول والمعادن). وبلغ حجم العينة (٤٣٠) عضواً. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد على أهمية توفر العديد من المتطلبات لتطوير الوظائف الرئيسة للجامعة، ففي وظيفة التدريس كانت الموافقة عالية في أن يمتلك الطالب مهارات إعداد البحوث العلمية، وأن يشارك الأستاذ الجامعي في أنشطة وبرامج الجامعة للحصول على الجودة والاعتماد، وأن تستخدم القيادة الجامعية التخطيط الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار. ولتطوير وظيفة البحث العلمي كانت الموافقة عالية على ضرورة توفير المعلومات من خلال قواعد بيانات حديثة متطورة، وإصدار مجلات علمية لنشر المعرفة التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس، وتفعيل إدارة المعرفة من أجل المبادرة لتطبيقها في خدمة المجتمع. ولتطوير وظيفة خدمة المجتمع كانت الموافقة عالية على ضرورة تطوير برامج التدريب لمسايرة ما يستجد من معارف، ومشاركة منسوبي الجامعة في المجال التطوعي العام لخدمة المجتمع. وفي ضوء نتائج البحث تم بناء استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل.

وهدفت دراسة (عسيري، ٢٠١٦) "الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية: دراسة تحليلية في ضوء الإعلانات والمواثيق الدولية" إلى تقديم تحليل عن الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية في ضوء بعض الإعلانات والمواثيق الدولية، ووضع مجموعة من التوصيات والمقترحات لتحقيق استقلالها الذاتي. واستخدام المنهج الوصفي في إجراء البحث. وعرض البحث واقع الاستقلالية الذاتية للجامعات السعودية في ضوء التشريعات المنظمة، ثم تناول مفهوم الاستقلال الذاتي للجامعات، وجوانبه التي تناولتها الأدبيات (بما يشتمل على: الاستقلال الإداري، والاستقلال المالي، والاستقلال الأكاديمي (أو الحرية الأكاديمية). ثم تناول البحث بالعرض والتحليل إعلان الرابطة العالمية للجامعات في مجال استقلال الجامعات والحرية الأكاديمية. وخلصت الدراسة، من خلال تحليل التشريعات التنظيمية وميثاق الرابطة العالمية للجامعات، إلى ضعف الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية.

هدفت دراسة تريسن وبقانن (Turcan & Bugaian, 2015) إلى إجراء تحليل لمرجعية استقلالية الجامعات في بعض دول الاتحاد الأوربي (وهي: الدنمارك، وليتوانيا، ورومانيا، وإسكتلندا، والسويد). ويحوي إطار البحث المستخدم وجهة النظر التقليدية لاستقلالية الجامعات، كما حُددت في إعلان لشبونة، والمرتكزة على أربعة أنواع من الاستقلالية، (وهي: التنظيمية، والمالية، والبشرية، والأكاديمية)، بالإضافة إلى الرؤية الجديدة للاستقلالية التي تأخذ في الاعتبار العلاقات الديناميكية والمعقدة بين الجامعات الحديثة وأصحاب المصلحة الرئيسيين. ومن خلال جدولة أربعة أنواع من الاستقلالية

الجامعية مع خمس علاقات جامعية، توصل الباحثون إلى تصنيف الاستقلالية المؤسسية للجامعات في عشرين صنفاً، والتي كانت الأساس لجمع البيانات وتحليلها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تجانس كبير في معالجة أهم الأسئلة من ناحية الاستقلالية في الجانبين الأكاديمي والبحثي، وأن مؤسسات التعليم العالي في دول الاتحاد الأوروبي تتمتع باستقلالية أكاديمية محددة بشكل جيد، ولديها التزامات ومسؤوليات ملموسة تجاه المجتمع والسلطات الإدارية المركزية. كما أظهرت الدراسة أن الإدارات المركزية في الدول الأوربية هي التي تحدد سياسات تطوير التعليم واستراتيجياته، بالإضافة إلى مسؤوليتها عن تقييم إنجاز تلك الاستراتيجيات. بينما تتمتع الجامعات في تلك الدول بالاستقلالية التامة في اختيار الأدوات والآليات اللازمة للقيام بالعملية التعليمية والبحثية، كما أنها مسؤولة بشكل كامل عن جودة النتائج النهائية.

أما دراسة (الزبون والبرجس، ٢٠١٥) "واقع الحرية الأكاديمية في المستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية"، فهدفت إلى معرفة واقع الحرية الأكاديمية في المستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٦) عضو هيئة تدريس، ولأغراض تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة الدراسة، وتوزيعها بعد التأكد من صدقها وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الحرية الأكاديمية في المستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق بين تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة الحرية الأكاديمية تعزى لمتغيري الخبرة ومتغير الرتبة الأكاديمية. وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم الجامعة بتوفير كافة الحريات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس المتمثلة في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية ووضع ما يناسبه من اللوائح والأنظمة والإجراءات التي تساعده على تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية.

وهدفت دراسة (الشريف، ٢٠١٥) "الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الادارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الاكاديمية في الجامعات السعودية" إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي، والتعرف إلى درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية، وكذلك التعرف إلى الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية، ووضع تصور مقترح لتبني مفهوم الاستقلال الذاتي بوصفه مدخلاً لتطوير الإدارة في

الجامعات السعودية. تم استخدام المنهج الوصفي حيث يتناسب مع أهداف الدراسة، والاستبانة كأداة الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٨) قائداً من القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك خالد. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

١. أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية كانت منخفضة.
٢. أن درجة إدراك أهمية الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت عالية.
٣. أن مستوى الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال (الإداري، والأكاديمي، والمالي) للجامعات السعودية كان بدرجة عالية.
٤. توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين درجة ممارسة البعد الإداري ودرجة أهمية البعد الإداري من أبعاد الاستقلال الذاتي.
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي للجامعات السعودية، تبعاً لمتغيرات الجامعة وعدد سنوات الخبرة الأكاديمية والنوع وطبيعة العمل.

وهدفت دراسة (العامري، ٢٠١٥) "الحرية الاكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الباحة من وجهة نظرهم" إلى الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول ممارسة الحرية الأكاديمية التي تعزى إلى (المتغيرات التالية: الرتبة الأكاديمية، والجنس، والجنسية، ونوع الكلية). واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. وقد تكون مجتمع الدراسة من (٩٨٥ عضواً) من أعضاء الهيئة التدريسية، وجرى اختيار (٣٥٠) عضواً بأسلوب العينة الطبقية العشوائية. ومن تحليل النتائج تبين أن المتوسط الحسابي العام لدرجات ممارسة الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، حيث بلغ (٣,١٣). كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الباحة حول درجات الحرية الأكاديمية وأبعادها وفقاً للجنس لصالح الذكور. بينما لا توجد فروق بين المتوسطات حول ممارسة الحرية الأكاديمية في مجال خدمة المجتمع. وتوجد فروق حول درجات الحرية الأكاديمية في مجال (البحث العلمي وخدمة المجتمع) وفقاً للجنسية لصالح السعوديين. وتوجد فروق حول درجات الحرية الأكاديمية وفقاً للكليات

لصالح الكليات العلمية. كذلك تبين وجود فروق في مجال (التدريس، البحث العلمي، والمشاركة في صنع القرار) تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لصالح عضو هيئة التدريس على رتبة أستاذ.

أما دراسة فيمسلي وكورنتزكا وميسون (Fumasoli, Gornitzka and Maassen, 2014) فقد هدفت إلى مناقشة استقلالية الجامعات وديناميكية تغير التنظيم في الجامعات الرائدة في ثماني دول أوربية، من خلال الإجابة عن سؤالين بحثيين هما: ١) ما الإعدادات المنظمة والخصائص المؤسسية التي تجذب الموظفين والطلاب ذوي المؤهلات العالية؟ وتشجع التفوق الأكاديمي؟ وتجعل الجامعات تأخذ مسؤولياتها الاجتماعية والاقتصادية على محمل الجد؟ ٢) وما العوامل الرئيسة ذات الصلة بالاستقلالية التي أثرت خلال السنوات العشر الماضية على هذه الجامعات؟ واستخدم الباحثون أربع مراحل تحليلية مختلفة، عرضت المرحلة الأول نقاشاً عاماً لمفهوم الاستقلالية في الأدبيات الأكاديمية التي تغطي حوكمة القطاع العام. وتم في المرحلة الثانية تفكيك مفهوم الاستقلالية من خلال مناقشة الافتراضات الضمنية، وفحص العلاقة بين سلطة الحكومة وسلطة الجامعات. وبذلك تعتمد الدراسة منهجاً مؤسسياً لبحث الاستقلالية. بينما تناولت المرحة الثالثة الطريقة التي تؤثر بها الاستقلالية على التصميم التنظيمي أخذاً في الاعتبار درجة المركزية، والتطبيقات الرسمية، والمعايير والقوانين المتبعة، ومستوى المرونة. وناقشت المرحلة الرابعة تأثير الإصلاحات التي تهدف إلى تعزيز استقلالية الجامعة على هيكل الحوكمة الداخلية. وقد أظهرت النتائج الأولية أن إشكالات الشد الحاصل داخل الجامعات الرئيسة المختارة تتمحور حول الاصطدام بين (المعايير، والقيم، والممارسات، ومجموعات السلوك المعتاد في المجال الأكاديمي التقليدي) في مقابل الأهداف الرسمية للهيكل التنفيذي المؤسسي الجديد. ويمكن تفسير هذه الإشكالات داخل الجامعة من منظور مؤسسي وكأنها إشكالات بين مؤسستين مختلفتين.

وقد هدفت دراسة (شريف، ٢٠١٢) "استقلال الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول والمواثيق والاعلانات العالمية" إلى تحقيق ما يلي: التعرف إلى مفهوم استقلال الجامعات وجوانبه، والتعرف إلى بعض الخبرات العالمية التي تناولت استقلال الجامعات، والتعرف إلى بعض المواثيق والإعلانات العالمية التي تناولت استقلال الجامعات، والاستفادة من خبرات بعض الدول والمواثيق والإعلانات العالمية في وضع توصيات ومقترحات لاستقلال الجامعات المصرية. واستخدمت المنهج الوصفي في جانبه التحليلي، لمناسبته لموضوع البحث، بالإضافة إلى تحليل الأدبيات التي تناولت استقلال الجامعات، وخبرات بعض الدول، وبعض المواثيق والإعلانات العالمية

بهدف وضع توصيات ومقترحات لاستقلال الجامعات المصرية. ومن أهم توصيات الدراسة بما يتعلق بالاستقلال الأكاديمي للجامعات، حرية الجامعات في وضع برامجها ومناهجها، وتعيين أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وحرية الأساتذة في البحث والدراسة والتعبير عن آرائهم دون قيود إلا القيود العلمية والأخلاقية، وحرية الطلاب في التعليم واختيار نوع الدراسة والمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية. أما أهم التوصيات المتعلقة بالاستقلال الإداري للجامعات: إدارة الجامعات شؤونها بنفسها على أسس ديمقراطية، واختيار هيئاتها الأكاديمية عن طريق انتخابات حرة، بعيدة عن تدخل الدولة أو غيرها من قوى المجتمع، وأن يكون اختيار أمين الجامعة من بين الأساتذة بالانتخاب، وأن يكون اختيار أمين الكلية من بين أعضاء هيئة التدريس بالانتخاب. أما بالنسبة للتوصيات المتعلقة بالاستقلال المالي للجامعات، فقد أوصت الدراسة بأن تستقل الجامعات بإدارة مواردها المالية بعيداً عن سيطرة الدولة، ولكن في إطار القوانين واللوائح العامة، مع وضع تشريعات تسمح للجامعات بتنوع مواردها الإضافية، والمرونة في التصرف فيها واستثمارها وصرفها، واستحداث هيكل تنظيمي للإدارة المالية بالجامعات وبالكليات المختلفة يتولى مسؤولية توفير الموارد المالية وتنميتها وكيفية توزيعها.

وهدفت دراسة (أحمد، ٢٠١١) "تنظيم الجامعات الليبية وإدارتها بين تحديات الواقع وآفاق المستقبل" إلى التعرف إلى أهم التوجهات المستقبلية للجامعات؛ والتنبؤ بالشكل الذي يمكن أن تكون عليه الجامعات في المستقبل؛ وتحليل وتشخيص الوضع الراهن لتنظيم وإدارة الجامعات الليبية؛ ومحاولة تحديد التطورات والتحسينات المطلوب تطبيقها بالجامعات الليبية، بهدف التكيف مع طبيعية جامعات المستقبل وشكلها؛ وقد استخدم المنهج الوصفي لرصد الواقع الفعلي للجامعات الليبية، وتحليل هذا الواقع في ضوء التحديات المستقبلية المتوقعة لجامعات المستقبل، وكيفية الاستفادة منها في التغلب على مشكلات الجامعات الليبية، وقد اعتمدت الدراسة على "أسلوب دلفاي" للدراسات المستقبلية في تقديم المقترحات والتوصيات وذلك من خلال ثلاث جولات مع (٢٠ خبيراً) من أساتذة بعض الجامعات الليبية والعربية والأجنبية. ومن أهم توصيات الدراسة أن تتجه الجامعات الليبية نحو تطبيق المزيد من اللامركزية، وأن يزداد اعتمادها مستقبلاً على وحدات العمل التي تتمتع بالاستقلالية، وتكون مسؤولة عن أدائها؛ ووجود مساحة من الاستقلال الذاتي والتشجيع على المبادرة بالتطور والإصلاح حسبما تقتضي الظروف، بما ينمي القيم الإيجابية والمبادرة لدى الأفراد، ويساعدهم على استغلال كافة إمكاناتهم وقدراتهم في تطوير العمل وابتكار أساليب جديدة تساعد على الأداء بفاعلية وجودة أعلى؛ وضرورة اختفاء التنظيم الهرمي التقليدي في الجامعات الليبية، ليفسح المجال أمام تنظيمات

أخرى مثل "التنظيمات الشبكية"، والتحول من سرية المعلومات إلى الانفتاح والشفافية؛ واعتماد مبدأ الديمقراطية كمنهج حياة في كافة الأنشطة (المشتملة على: أنشطة التعليم والتعلم، والإدارة الجامعية، والتعامل مع مختلف الفئات والهيئات المجتمعية).

بينما هدفت دراسة (سنبلو، ٢٠١٠) "الاستقلال المالي للجامعات: دراسة مقارنة في مصر والولايات المتحدة الأمريكية" إلى رصد واقع الاستقلال المالي في الجامعات المصرية، والتعرف إلى الاستقلال المالي في الجامعات الأمريكية، والاستفادة من خبرة الجامعات الأمريكية في ممارسة الاستقلال المالي لزيادة قدرة الجامعات المصرية لممارسة الاستقلال المالي بما يتفق مع ظروف المجتمع المصري. واقتضت طبيعة الدراسة استخدام المنهج المقارن، عن طريق ما يلي: الوصف: وصف الاستقلال المالي في الجامعات المصرية والأمريكية؛ والتفسير: وذلك بالاستعانة بالقوى والعوامل الثقافية المؤثرة في الاستقلال المالي للجامعات في مصر والولايات المتحدة الأمريكية؛ والمناظرة: وضع أسس المقارنة بين الدولتين في ضوء الأفكار الرئيسية ومحاولة إيجاد أوجه التشابه والاختلاف؛ والمقارنة: وذلك للتعرف إلى أهم خصائص الاستقلال المالي في الجامعات الأمريكية وتحديد كيفية الاستفادة منها في زيادة الاستقلال المالي في الجامعات المصرية، وبما يتفق وإمكانات المجتمع المصري. ومن أهم نتائج الدراسة:

١. جعل الجامعات تقوم بالتفاوض مباشرة عن الميزانية الخاصة بها مع الجهات المختصة، ويتوقف دور المجلس الأعلى للجامعات عند حد إبداء الرأي والاستشارة.
٢. أن تحصل الجامعة على الاعتمادات المالية في صورة إجمالي المبلغ المستحق، وتقوم الجامعة بتوزيعها على الأبواب المختلفة على أن تخصص نسبة محددة للبحث العلمي.
٣. وضع قواعد مالية خاصة للجامعات يتم التعامل بها وذلك بما يتفق مع ظروف الجامعة كمؤسسة علمية لها أهدافها التي تختلف عن باقي المؤسسات الحكومية.
٤. السماح للجامعات بتعدد مصادر التمويل وقد يتطلب ذلك تشريع (يسمح للجامعات بإجراء: بحوث تعاقدية، وشراكة، وتنظيم حملات لجمع الهبات والتبرعات، وغيرها من المصادر المختلفة).

أما دراسة (الشمري والعبادي، ٢٠١٠) "استقلالية الجامعة ودورها في تحقيق الإطار المعرفي للجودة في التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات العراقية" فقد هدفت إلى تسليط الضوء على استقلالية الجامعة في تحقيق جودة المعرفة التعليمية في الجامعات العراقية وكلياتها،

على جميع محاورها المتمثلة بالاستقلال المالي للجامعات، واستقلالية التعامل مع الطلبة والمناهج، واستقلالية التشريعات والقوانين الخاصة بالجامعات. كما سعت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين استقلالية الجامعة وجودة المعرفة التعليمية لدى القيادات الجامعية وتشخيصها وإظهارها على مستوى عينة الدراسة، كما هدفت إلى تحقيق التالي:

١. وصف استقلالية الجامعة وتشخيصها لعينة الدراسة.
٢. تحديد المضامين والدلالات النظرية والعملية وحدود هذه العلاقة بالنسبة للقيادات الجامعية.

ومن أهم نتائج الدراسة العمل على إيجاد مؤسسة مستقلة لتطوير التعليم العالي، ورفع كفاءة الجامعات، وضمان جودة نتاجها (من خلال: مراجعة شاملة لكافة التشريعات الناتجة عن الوزارة، وتحديثها، وإيجاد الوسائل الكفيلة بضمان تطبيقها بما يحقق أهداف الاعتماد ويضمن عناصر الجودة للمعرفة التعليمية).

الدراسات المتعلقة بحوكمة الجامعات

هدفت دراسة (الزهراني، ٢٠١٨) "تطوير حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"، إلى الكشف عن آليات تطوير حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال المسح المكتبي، حيث قامت بمراجعة ما ورد في رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) حول ضرورة تطوير حوكمة العمل الحكومي، (من خلال: تحليل ما ورد في المؤتمرات، والدوريات العلمية المتخصصة، والدراسات السابقة حول مفهوم حوكمة الجامعات، وأبرز معوقاتها، وسُبل التغلب عليها)، كما أفادت الباحثة من مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي؛ لتوضيح أبرز التجارب العالمية في حوكمة الجامعات (البريطانية والأمريكية). وكشفت عن واقع حوكمة الجامعات السعودية من خلال نتائج الدراسات السابقة، وما جاء فيها من نقد حول نظام مجلس التعليم العالي. ومن خلال تحليل الأدبيات السابقة تمّت صياغة آليات تطوير حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠). وخلصَ البحث إلى: أنّ حوكمة الجامعات تتمثّل في مجموعة الأنظمة التي تكفل تحقيق وظائف الجامعة. كما اتضح أن من معوقات حوكمة الجامعات غياب ثقافة الحوار، وضعف التمويل. وتبين أن من سبل التغلب على معوقات حوكمة الجامعات نشر ثقافة الحوكمة، والاستقلال المالي والإداري للجامعات. كما أظهر البحث ضعف مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، وهو

ما يستدعي ضرورة تعديل مواد نظام مجلس التعليم العالي، والجامعات بما يتلاءم مع مُستجدات العصر من خلال قيام كُلِّ جامعة بإنشاء مركز للحوكمة، وتشكيل مجلس أمناء لكل جامعة عن طريق الانتخاب.

بينما هدفت دراسة (الفايز، ٢٠١٨) "نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة" إلى تقديم نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وأسلوب دلفاي لتحديد أبعاد ومعايير ومؤشرات المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات، وبلغ عدد الخبراء المستجيبين (٤٧) خبيراً أكاديمياً من مختلف الجامعات المحلية والعربية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

١. أن أبعاد حوكمة الجامعات الحكومية وفق المنظور الاستراتيجي جاءت كالتالي: البعد الرقابي وحاز على نسبة اتفاق (١٠٠%) من قبل خبراء الدراسة، يليه البعد الهيكلي والتنظيمي وحاز على نسبة اتفاق بلغت (٩٨,٥%)، وجاء البعد القيمي بالمرتبة الثالثة بنسبة اتفاق (٩٨%).
٢. تضمن البعد الرقابي (٣) معايير و (١٩) مؤشراً حاز جميعها على نسب اتفاق مرتفعة من قبل خبراء الدراسة.
٣. تضمن البعد الهيكلي والتنظيمي (٦) معايير و(٣٨) مؤشراً حاز جميعها على نسب اتفاق مرتفعة من قبل خبراء الدراسة.
٤. تضمن البعد القيمي (٤) معايير و(٢٥) مؤشراً حاز جميعها على نسب اتفاق مرتفعة من قبل خبراء الدراسة.
٥. قدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لمعايير حوكمة الجامعات السعودية وفق المنظور الاستراتيجي، تضمن مرتكزات وأهداف النموذج ومكوناته، ومستويات ونطاق تطبيقه، ومتطلبات تطبيقه ومراحله وأدواته.

وهدفت دراسة (بدح والعواملة، ٢٠١٧) "واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية من وجهة نظر رؤساء الاقسام الاكاديمية فيها"، إلى التعرف إلى واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة،

واستخدمت أداتان لجمع البيانات: الأولى: لقياس درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، والثانية: لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة جاءت بدرجة متوسطة، كما أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما دراسة (سليلاتي، ٢٠١٧) "الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية" فهدفت إلى معرفة مدى الإدراك لأهمية الربط بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي، ومدى الالتزام بالأسس التي توضح العلاقة بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات في لبنان، والوصول إلى نتائج تساهم في بلورة مفهوم الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات في لبنان. وقد تم وضع فرضية رئيسة تمحورت حول وجود إيجابية في إدراك أهمية الربط بين الحوكمة الجامعية والتخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات في لبنان، أنتجت عدة فرضيات فرعية أساسها وجود إيجابية في إدراك أهمية الربط بين التخطيط الاستراتيجي ومعايير الحوكمة الجامعية الخمسة المحددة في البحث. وللإجابة عن هذه الأسئلة تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات: القيام بدراسة مكتبية في المرحلة الأولية، ومن ثم القيام بدراسة ميدانية، عبر استبيان يعكس أهداف البحث، احتوى على خمسة محاور شملت ستاً وعشرين عبارة، مع اختيار عينة نوعية من الهيئة الإداريّة والأكاديميّة العليا في الجامعات في لبنان. وقد أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الحوكمة بشكل عام في الجامعات في لبنان، وأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية في الجامعات، وبين التخطيط الاستراتيجي والمشاركة في الجامعات، وبين التخطيط الاستراتيجي والشفافية في الجامعات، وبين التخطيط الاستراتيجي والمساواة في الجامعات، وبين التخطيط الاستراتيجي والمساءلة في الجامعات.

وهدفت دراسة (صوالحة، ٢٠١٧) "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات: دراسة حالة جامعة آل البيت" إلى التعرف إلى مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات، وتم دراسة جامعة آل البيت كنموذج. وقد تم تسليط الضوء على مفهوم مبادئ الحوكمة بصفة عامة وحوكمة الجامعات بصفة خاصة وتحديداً على جامعة آل البيت، مع إظهار أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات. وتكونت محاور الدراسة من خمسة محاور (وهي: المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والمساواة،

والفاعلية)، وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة آل البيت بمستوى متوسط وكان أعلى مجال في المساواة، وجاء في الترتيب الثاني محور المساءلة وفي الترتيب الثالث محور الفاعلية، وجاء في الترتيب الرابع محور الشفافية، بينما جاء مجال المشاركة بأدنى متوسط في الترتيب الأخير.

وهدفت دراسة (مهدي والقيسي، ٢٠١٧) "مفهوم الحوكمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد وتدريسيوها" إلى التعرف إلى درجة مفهوم الحوكمة لدى كل من رؤساء الأقسام العلمية وأساتذتها في جامعة بغداد وفق مبادئ الحوكمة (المشتملة على: استقلالية الجامعة، والإفصاح والشفافية، والرقابة والمساءلة الإدارية، والمشاركة في صنع القرار الجامعي)، وأهميتها النسبية، والتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة لمفهوم الحوكمة بحسب متغيري (الوظيفة واللقب العلمي) لأفراد العينة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية في أربع كليات من جامعة بغداد وأساتذة تلك الكليات، وبلغ عددهم (١٠٧ أستاذ منهم ١٦ رئيس قسم). اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لها، وأظهرت النتائج أن مفهوم الحوكمة جاء بأهمية عالية جداً لدى العينة ككل وبالمجالات الأربعة ولا فروق دالة إحصائياً بحسب متغيري (الوظيفة واللقب العلمي).

أما دراسة (مطر والحيارى، ٢٠١٧) "دور العلاقة التكاملية بين الحوكمة الجامعية ومعايير ضمان الجودة في تحسين نوعية الخريجين" فقد هدفت إلى تقييم أثر العلاقة التكاملية بين الحوكمة الجامعية ومعايير ضمان الجودة في تحسين نوعية الخريجين. وقد سلك الباحثان منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال استقصاء آراء الفئات الثلاث ذات العلاقة بالموضوع (وهي: الهيئة التدريسية، وأرباب العمل، والطلبة الخريجون). وتمثلت أداة الدراسة في استبانة شملت عشرة محاور، تعبر عن أوجه التكامل بين دور نظم الحوكمة الجامعية ودليل معايير النوعية وضمان الجودة الصادرة عن هيئة اعتماد مؤسسات التعليم الجامعي في الأردن، وذلك ضمن الجهود المبذولة لمعالجة مشكلة تدني نوعية الخريجين. وقد وزعت الاستبانة على عينة عددها (٩٠) فرداً من الفئات الثلاث. كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: أن للمحاور العشرة، التي تمثل العلاقة التكاملية بين الحوكمة الجامعية ومعايير ضمان النوعية والجودة سواءٌ فرادى أو مجتمعة، أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية في تحسين نوعية الخريجين، ولكن مع وجود تفاوت بين آراء الفئات الثلاث المشمولة في عينة الدراسة تجاه الأهمية النسبية لهذا الأثر. إذ أعطت فئة الطلبة الخريجين الأهمية النسبية الأقل لهذا الأثر.

ذلك ما يستوجب توجيه اهتمام أكبر تجاه موضوع تعميم ثقافة الحوكمة وضمان الجودة في الخطط الدراسية المطبقة في الجامعات.

وهدفت دراسة (أبو الهيجاء، ٢٠١٧) "حوكمة الجامعات وانعكاساتها على الأداء الأكاديمي وجودة المخرجات" إلى بحث الدور الحيوي المهم في تفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية، بما يحفظ بقاءها واستمرارها في ظل التراجع والتقهقر المتزايد في دور الجامعات عن تأدية وظيفتها الأهم والأسمى في إعداد كوادر قادرة على الارتقاء بالمجتمع في (مناحي التنمية كافة: الاقتصادية، والاجتماعية، والصحية، والبيئية، وغيرها). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: الحاجة إلى وجود تشريعات تعنى بالحوكمة ومبادئها الأساسية، والتي لا تزال تفتقر إلى التفعيل والرقابة اللازمة لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة؛ وهو ما يتطلب تعديل تشريعي يتحقق من خلاله الغايات المنشودة، والتطلعات المرتقبة من الحوكمة.

وهدفت دراسة (الرفاعي وبلعربي وأبو راشد، ٢٠١٧) بعنوان "حوكمة الجامعات: نهج إدارة المخاطر"، إلى تحليل عناصر حوكمة مؤسسات التعليم العالي العربي، الذي يشهد نظامه التعليمي سياسة إصلاحات شاملة في ظل تنامي عولمة التعليم وشدة التنافسية في صناعته. وتنحى الدراسة إلى معالجة هذه القضايا من رؤية تحليلية للمخاطر. وفي ظل تصاعد حركة تدويل التعليم العالي، والمنافسة بين المؤسسات التعليمية، التي رافقت عملية خصخصة التعليم العالي، والتحول البارز لمؤسسات التعليم العالي نحو التمويل الذاتي، يتطلب الكشف عن مكونات النظام الذي يقوم على الحرية الأكاديمية (والذي يهتم بمعالجة: جودة التعليم، وتطوير البحث العلمي، والتفاعل مع المجتمع). وحوكمة الأعمال، ويهتم بقياس أداء المؤسسة، وحوكمة المؤسسة، ويهتم بتطوير ثقافة المؤسسة الحاضنة، ومدى توافق أهدافها مع أهداف بيئة المجتمع. ومن أهم نتائج الدراسة، ما يلي:

١. أن تطور الإدارة العليا قنوات الاتصال، لنشر ثقافة حوكمة المؤسسة التعليمية على مختلف مستويات الكادر الأكاديمي والإداري وجمهور الطلبة.
٢. أن تطور مؤسسات التعليم العالي العربية نظام حوكمتها لضمان تحقيق معايير الاعتماد المحلي، الذي يتطلب تحقيق منظومة (من: القيم، والشروط، والكفاءات)، التي يتطلبها المجتمع المحلي، وكذلك تحقيق معايير الاعتماد الدولي.

وهدفت دراسة (نجم، ٢٠١٧) "درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها"، إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة، من وجهة نظر العاملين فيها، وسبل تطويرها. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دارستها. وطبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (١٦٢) من جميع عاملي وعاملات الكلية الجامعية أصحاب العقود. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

١. إن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت كبيرة بوزن نسبي (٦٩,٤٨%).
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير الجنس في مجالي الشفافية والنزاهة لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق في مجال المساءلة.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة.

أما دراسة (السديري، ٢٠١٦) "تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذج" فهدفت إلى التعرف على واقع ومعوقات تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية نسبية، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات بناء على متغير الرتبة الوظيفية والجنس، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع (٦٠٠) استبانة، استردت منها الباحثة (٢٨٢) بنسبة (٤٧%) استبانة من أعضاء وعضوات هئية التدريس بجامعة الملك سعود. كما أجرت الباحثة مقابلة مع (٣٢) من المناصب القيادية بالجامعة، وتمثلت أبرز نتائج الدراسة فيما يلي:

١. تشيردرجة الحور الأول (واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر عينة الدراسة) بمتوسط حسابي (٣,٠١)، كما أن أبعاد الحوكمة التي تطبق بالجامعة هو بعد (المشاركة)، بمتوسط حسابي (٣,١٣)، يليه بعد المساءلة، بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، يليه بعد الشفافية، بمتوسط حسابي (٢,٩١).

٢. كما تبين من نتائج المقابلة أن غالبية عينة الدراسة أجابوا بأن الشفافية لا تطبق بالشكل المطلوب، وأن المساءلة تطبق بدرجة كبيرة، في حين أن المشاركة تطبق بدرجة متوسطة.
٣. كما أشارت درجة المحور الثاني (أهمية تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية)، أن عينة الدراسة موافقين بشدة على أهمية تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود، بمتوسط حسابي (٤,٤٧)، وأن أكثر أبعاد الحوكمة أهمية هو بعد الشفافية بمتوسط حسابي (٤,٦٥)، يليه بعد المساءلة، بمتوسط حسابي (٤,٤٧) يليه بعد المشاركة بمتوسط حسابي (٤,٤٤).
٤. فيما تبين من نتائج المقابلة أن عينة الدراسة يرون أهمية تطبيق المشاركة، بنسبة (٤٠,٧)، يليها الشفافية بنسبة (٣٧,٥)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المساءلة بنسبة (٢١,٨).
٥. كما أشارت درجة المحور الثالث (معوقات تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية) أن عينة الدراسة موافقين بشكل عام على معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود، بمتوسط عام، (٣,٨٦)، كما أن أكثر المعوقات الخاصة ببعد المشاركة، بمتوسط حسابي (٣,٩٠) يليها المعوقات الخاصة ببعد الشفافية، بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، يليها المعوقات المتعلقة ببعد المساءلة، بمتوسط حسابي (٣,٧٨).

وهدفت دراسة (كروان، ٢٠١٦) "واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية"، إلى التعرف إلى المقصود بالحوكمة الجامعية، ومدى تطبيق مبادئها في الجامعة الجزائرية، وتبيان أهم ما يرتبط بمفهوم الحوكمة الجامعية من: تعريفها، وأسباب ظهورها، وأهدافها ومبادئها، ومعوقات تطبيق هذا المفهوم. وأيضاً تبيان واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، والذي أظهر أن الحياة الجامعية عامة في الجزائر، طغى عليها الجانب السياسي والعلاقات الزبونية، وغابت عنها المعايير المهنية والعلمية، وهو الأمر الذي جعل من عملية الإصلاح أصعب مما هو متوقع، فلا يكفي وجود المشاريع وتوفر الأموال، وإنَّما يتطلب أيضاً وجود المسؤولين الأكفاء، والإرادة العلمية والسياسية في إطار منظومة المبادئ والأخلاق.

وهدفت دراسة (النوشان، ٢٠١٦) "واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن"، إلى التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والكشف عن المعوقات التي تواجه الجامعات في تطبيق الحوكمة، وتقديم مقترحات تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في الجامعات، وذلك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي تكونت من (٥٢) عبارة مقسمة على

ثلاث محاور (الواقع، المعوقات، المقترحات)، وقد تم تطبيقها على جميع مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وهن عميدات الكليات ووكيلاتهن، وعميدات العمادات المساندة ووكيلاتهن، ورئيسات الأقسام العلمية، والبالغ عددهن (١٦٢) قائدة، وقد كان العائد (١١٨) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب مجالات الحوكمة حسب ممارستها (كالتالي: المساءلة، والشفافية، والمشاركة) بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة لوجود معوقات بدرجة متوسطة تواجه تطبيق الحوكمة. وأن هناك موافقة بدرجة كبيرة على المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

وهدفت دراسة (تجاني، ٢٠١٦) "حوكمة مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة على مستوى الكليات (القيادة الإدارية)" إلى التعرف إلى حوكمة مؤسسات التعليم العالي. والكشف عن مدى تطبيق حوكمة المؤسسات على مستوى (جامعة قاصدي مرباح ورقلة). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للتعريف بمفهوم حوكمة المؤسسات، ومفهوم مؤسسات التعليم العالي، ومفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وكذلك السرد التاريخي لتطور كل من مصطلح الحوكمة ومصطلح مؤسسات التعليم العالي. وتناولت هذه الدراسة حالة حوكمة المؤسسات في (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) على مستوى كلياتها (القيادة الإدارية) بالاعتماد على أداة البحث الاستبيان الذي تضمن سبعة أبعاد: الشفافية واللامركزية، المساءلة والمحاسبية، المشاركة والاستجابة، حكم القانون والعدالة والمساواة، الرؤية الاستراتيجية، الفاعلية، والتميز (الجودة). وبعد تحليل وتفسير النتائج تم التوصل إلى أن (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) وعلى مستوى كلياتها تعتمد حوكمة المؤسسات لكنها لم ترقَ بعد إلى المستوى المطلوب.

وهدفت دراسة براتيني وبنزرو (Bratianu & Pinzaru, 2015) "حوكمة الجامعة كقوة دافعة استراتيجية" إلى تحليل نماذج مختلفة لحوكمة الجامعات (في كل من: أوروبا، والولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا، واليابان)؛ للتعرف إلى عوامل النجاح الرئيسة التي تجعل من حوكمة الجامعات قوة دافعة استراتيجية. من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: (أ) ما العلاقة بين إدارة الجامعة والتفكير الاستراتيجي؟ (ب) ما أهم نماذج إدارة الجامعة التي تم تطويرها حتى الآن؟ (ج) كيف تحفز هذه النماذج التفكير الاستراتيجي؟ وقد عرّفت الدراسة حوكمة الجامعات بأنها الأنظمة والعمليات الدستورية التي تُمكن الجامعات من ضبط شؤونها. ونظرت إلى حوكمة الجامعة، من وجهة النظر العملية،

على أنها إجراء متصل خلال المؤسسة (من مجلس الأمناء إلى مجلس الجامعة والمجالس الأكاديمية الأخرى). وأن للحوكمة دوراً مهماً ليس فقط في ضمان المساءلة عن الأموال التي تتلقاها من الحكومة، بل في انفتاح الجامعة على الاحتياجات الأوسع للمجتمع. وقد أظهرت الدراسة أن نموذج حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة يشبه حوكمة الشركات في العديد من الجوانب، وهو ما يؤدي إلى إيجاد قوة استراتيجية دافعة بشكل جيد. أما في المملكة المتحدة فقد وجِد أن حوكمة الجامعات تستند إلى نموذج أوكسبريدج الشهير Oxbridge model للحوكمة، والذي يرتكز بشكل أساس على الحوكمة الأكاديمية الذاتية، لكونه مستمداً من مفهوم القرون الوسطى لنقابة المدرسين المعترف بها من قبل بابا الكنيسة بوصفها مؤسسة أكاديمية للتعليم العالي. أما في اليابان وأستراليا فقد أظهرت الدراسة تأثيراً كبيراً لإيجاد مجلس للأمناء من حين إنشاء الجامعة على أسلوب الحوكمة. ووجد أن الجامعات في دول وسط أوربا وشرقها تتمتع بمستوى منخفض من الاستقلالية لأنها نشأت في نظام تعليم مركزي. كما وجد أن حوكمة الجامعات في بعض هذه الدول تعد في المقام الأول ردة فعل واستجابة للمتغيرات، وأبعد ما تكون عن كونها قوة دافعة استراتيجية. وبالنسبة لهذه الجامعات، فإن المنظور الجديد لحوكمة الجامعات هو مسألة توقيت ينبغي مناقشتها واعتمادها.

وهدفت دراسة (علالي، ٢٠١٥) "الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر" إلى تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة الجامعية وعلى إمكانية تطبيقها. والتعرف إلى أهداف الحوكمة الجامعية. والوقوف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية. والتعرف إلى جودة التعليم في الجامعة الجزائرية. يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة وإداريين وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير في جامعة مولاي الطاهر سعيدة، وتم إستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الجزائرية تطبق الحوكمة المؤسسية لضمان جودة التعليم العالي من منظور أصحاب المصلحة (المتمثلين في: الأساتذة، والطلبة، والإداريين)، كما ثبت عدم وجود تأثير دلالة إحصائية على تطبيق مفهوم الجودة يعزى إلى (متغيرات شخصية مثل: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية)، كما أوضحت الدراسة أهم الاتجاهات المتبعة للنهوض بهذا الإطار.

وهدفت دراسة (السوادي، ٢٠١٥) "الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مقترح)" إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة بوصفها مدخلاً لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية. وقد تكون مجتمع الدراسة

من جميع القادة الأكاديميين (العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام) الذكور، في خمس جامعات سعودية حكومية (هي: جامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الملك خالد، وجامعة تبوك)، والذين هم على رأس العمل للعام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ، والبالغ عددهم أثناء تطبيق الدراسة (٨٠١) قيادي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بلغ عددها (٤٥٥) قيادياً. واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وقد تكونت من أربعة محاور هي: درجة إدراك مفهوم الحوكمة، وتطبيقها، وأهميتها، ومعوقاتها.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من خلال مجالاتها الخمسة (الإفصاح والشفافية، والرقابة والمساءلة الإدارية، والمشاركة في صناعة القرار، والاستقلالية والحرية الأكاديمية، وكفاءة وفعالية الاتصال)؛ جاءت (ضعيفة) وبمتوسط (٢,٥٤).
٢. أن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لديها درجة إدراك (عالية جداً) لأهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة بمتوسط (٤,٢٧).
٣. أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تدرك بدرجة (عالية جداً) مفهوم الحوكمة الرشيدة بمتوسط (٤,٣٣).
٤. أن غالبية أفراد العينة من القيادات الأكاديمية يدركون بدرجة (عالية) أن هناك معوقات عديدة تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة بمتوسط (٤,٠٩).

وهدفت دراسة (الفواز، ٢٠١٥) "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية" إلى التعرف إلى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وأهمية تطبيقها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، كما سعت الدراسة لرصد العلاقة الارتباطية بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة، ودرجة أهميتها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي وأهم معوقات تطبيقها في جامعات منطقة مكة المكرمة. حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي مع أهداف الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة النهائي من (٧٨٤) قائداً من القيادات الأكاديمية في جامعات منطقة مكة المكرمة (وهي: جامعة أم القرى، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الطائف). تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتضمنت (٨٠) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية (هي:

١) واقع وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، ٢) متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، ٣) معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة).

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة، أما أهمية تطبيقها فكانت بدرجة كبيرة جداً، كما جاءت درجة متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها كبيرة.

وهدفت دراسة (شرف، ٢٠١٥) إلى التعرف إلى واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، كما هدفت أيضاً إلى التعرف إلى أثر دور بعض متغيرات الدراسة (مثل: الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة)، في واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك التطبيق. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها وقامت بتطوير استبانة تتكون من محورين:

١. واقع تطبيق نظم الحوكمة ويتكون من أربعة مجالات (هي: القوانين والأنظمة في الجامعة، والمحاسبة والمساءلة، والشفافية والإفصاح، وحقوق جميع الأطراف المستفيدة).
٢. معوقات تطبيق نظم الحوكمة ويتكون من أربعة مجالات (هي: معوقات إدارية، وسياسية، ومالية، واجتماعية).

وتتكون من (٥٦) فقرة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مقدارها (١٠٥) من عمداء ورؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة كبيرة في استجابات عينة الدراسة على المحور الأول (واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام)، في حين كانت هناك درجة استجابة متوسطة على المحور الثاني (معوقات تطبيق نظم الحوكمة). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى (لمتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة. في حين كان هناك فروق عند نفس مستوى الدلالة في استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك حسب متغير الجامعة، ولصالح جامعة النجاح الوطنية وجامعة بيرزيت.

الدراسات المتعلقة باستشراف مستقبل الجامعات

هدفت دراسة (اللهيبي، ٢٠١٧) "مستقبل الشراكة البحثية بين الجامعات السعودية والمؤسسات الحكومية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠" إلى تقديم رؤية استشرافية لمستقبل الشراكة البحثية بين الجامعات السعودية والمؤسسات الحكومية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال التركيز على معرفة آراء الخبراء (الأكاديميين والقياديين) في الجامعات والمؤسسات الحكومية بالمدينة المنورة، ورصد التصورات والتوقعات المستقبلية الممكنة لذلك المستقبل. وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام (أسلوب دلفاي) في الحصول على المعلومات اللازمة من عينة الدراسة (الخبراء) في الجامعات والمؤسسات الحكومية بالمدينة المنورة. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (بجامعة طيبة والجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة) والقياديين في المؤسسات الحكومية بالمدينة المنورة. وقد بلغ إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة (الخبراء) (٥٩) فرداً؛ (٣٢) فرداً عدد عينة الدراسة (الخبراء) في الجامعات، و (٢٧) فرداً عدد عينة الدراسة (الخبراء) في المؤسسات الحكومية، وبعد تحليل البيانات كانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال التصورات والتوقعات التي اتفقت عليها عينة الدراسة (الخبراء) ما يلي:

١. إسناد مشروعات البحوث ذات الاهتمام المشترك بين الجامعات السعودية والمؤسسات الحكومية إلى الكفاءات المتخصصة من الباحثين في الجامعات السعودية القادرين على التصدي للمشكلات القائمة والمستقبلية.
٢. التوسع في عقد المؤتمرات العلمية وحلقات البحث المشتركة وورش العمل بين خبراء الجامعات السعودية والمؤسسات الحكومية من أجل توافر الحوار حول القضايا والمشكلات التي تحتاج إلى دراسات وأبحاث مشتركة.
٣. التركيز على الاهتمام بتسويق نتائج البحوث في الجامعات السعودية ووضع الآليات المناسبة بحيث يستفيد من هذه النتائج المؤسسات الحكومية بما يتناسب مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٤. سيكون مستقبل الشراكة البحثية واعداً في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ انطلاقاً من توجه الجامعات السعودية والمؤسسات الحكومية إلى تنويع مصادر دخلها.
٥. إقرار خطط استراتيجية لزيادة تفعيل الشراكة في مجال البحث العلمي انطلاقاً من توجه الجامعات السعودية والمؤسسات الحكومية نحو الاستثمار في الاقتصاد المعرفي، والتوسع

في تطوير اللوائح التنظيمية لأنشطة البحث العلمي على نحو ينظم قانونية التعاقدات البحثية المشتركة بين الجامعات السعودية والمؤسسات الحكومية.

أما دراسة (الذبياني، ٢٠١٧) "دراسات المستقبل: أسسها الفلسفية واستخداماتها في البحوث التربوية في البلدان العربية" فهدفت إلى معرفة الأسس الفلسفية للدراسات المستقبلية، وتحديد أبرز أساليب دراسات المستقبل التي يمكن استخدامها في البحوث التربوية، والوقوف على واقع استخدام أساليب دراسات المستقبل في البحوث التربوية بشكل عام، وفي بحوث أصول التربية بشكل خاص في البلدان العربية. وقد تم استخدام (أسلوب تحليل المحتوى) لجمع بيانات الدراسة. وتألف مجتمع البحث من جميع البحوث التربوية المنشورة في المجلات العلمية المحكّمة المتعلقة بالتربية، الصادرة في البلدان العربية في الفترة ١٩٨٠ م – ٢٠١٤م. وقد تم اختيار عينة عشوائية من المجلات العلمية المحكّمة المتعلقة بالبحوث التربوية الصادرة في البلدان العربية (التالية: السعودية، والأردن، ومصر، والكويت، والبحرين، والجزائر، وتونس) وكانت أداة الدراسة عبارة عن (استمارة التحليل)، وقد استهدفت: قياس واقع دراسات المستقبل في العنوان الرئيس للبحث أو في الأهداف، ومدى اعتماد منهج البحث على أحد أساليب دراسات المستقبل (وهي: أسلوب السيناريوهات، وتقنية دلفاي، وأسلوب التنبؤ، وأسلوب السلاسل الزمنية، وأسلوب شجرة العلاقات، وأسلوب الإسقاطات السكانية، والنموذج الاستكشافي). وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

١. ضعف إنتاج دراسات المستقبل في البحوث التربوية في البلدان العربية بشكل عام، ويمكن اعتبار مطلع العقد الأول من القرن الحادي والعشرين هو البداية الفعلية لاستخدام أساليب دراسات المستقبل في البحوث التربوية في البلدان العربية.
٢. أكثر تخصصات التربية استخداماً لمنهج دراسات المستقبل هو تخصص (أصول التربية)، وأكثر تخصصات أصول التربية استخداماً لدراسات المستقبل هو تخصص (فلسفة التربية).
٣. أكثر أساليب دراسات المستقبل شيوعاً في البحوث التربوية هو أسلوب السيناريوهات، تأتي بعده تقنية دلفاي في المرتبة الثانية من بين أساليب دراسات المستقبل، بينما كان استخدام أسلوب التنبؤ شبه منعدم في دراسات المستقبل في البحوث التربوية في البلدان العربية.
٤. أكثر بحوث المستقبل شيوعاً في البحوث التربوية يتم إعدادها من قبل باحثين منفردين وهم عبارة عن أساتذة جامعيين في مقابل نسب ضعيفة جداً لبحوث المستقبل التي تجرى من قبل الباحثين العاملين بالحقل التربوي خارج الجامعات.

٥. أكثر بحوث المستقبل شيوعاً في البحوث التربوية يتم إعدادها من قبل باحثين ذكور في مقابل نسب ضعيفة جداً لبحوث المستقبل التي تجرى من قبل الإناث.

وهدفت دراسة (الجشعمي، ٢٠١٧) "دراسات استشراف المستقبل ودورها في دعم اتخاذ القرار بدولة الامارات العربية المتحدة – بالتركيز على أداة التخطيط بالسيناريو" إلى ترسيخ مفهوم استشراف المستقبل، وتبيان بعض المفاهيم العلمية التي أشكل فهمها على الكثيرين لتداخلها مع مجال استشراف المستقبل كالدراسات الاستراتيجية (بما فيها: التخطيط الاستراتيجي، والرؤية المستقبلية، والتنبؤ). ومن ثم بيان نشأة الاستشراف وتطوره المعرفي الحديث ومقاييسه، وبيان منهجه العلمي وأبرز فرضياته العلمية. إلى جانب تسليط الضوء على أهم الأدوات العلمية للاستشراف (والمتمثلة: بأداة التخطيط بالسيناريو) التي تم التركيز عليها في هذا البحث، بالإضافة إلى أداة مسح الأفق، وأداة تقنية دلفاي، وأداة دولاب المستقبل. كما تم التطرق للإشكال الذي خاض فيه الكثيرون والمتمثل بالمدد الزمنية الخاصة بمجال الاستشراف المستقبلي. وبيان نوع العلاقة بين مجال دراسات استشراف المستقبل ومتخذ القرار من خلال التطرق لمفهوم اتخاذ القرار وأساليبه، وعناصره، ومستوياته، والعوامل المؤثرة فيه. ودور البحث العلمي في دعم اتخاذ القرار وصناعته. مع عرض لنماذج بعض تجارب الدول والمؤسسات والمراكز البحثية في الاستشراف.

واستخدمت الدراسة منهجين: المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، والمنهج المسحي الاجتماعي؛ الذي من خلاله يتم التعرف إلى آراء نخبة من الخبراء المختصين من الأكاديميين في أهمية استحداث مراكز بحثية متخصصة في استشراف المستقبل، وأبرز التحديات التي تواجه استحداث مثل تلك المراكز الاستشرافية. ومن أهم نتائج الدراسة: أن دراسات استشراف المستقبل تعتبر مجالاً علمياً بحتاً وله خطوات علمية تعمل على وصف المستقبل وصفاً دقيقاً، يمكن من رسم السيناريوهات المستقبلية له من أجل السيطرة عليه، وذلك بوضع الخطط العلمية والإجرائية الكفيلة بذلك والمحددة بزمن معين سواء للاستشراف، أو للعملية التخطيطية المرتبطة به. كما أظهرت الدراسة ضرورة توفير الدعم والتشجيع من أجل القيام بالدراسات الاستشرافية للمستقبل في المراكز البحثية الحكومية والخاصة، ودعوة الجامعات والكليات الحكومية والخاصة إلى ضرورة إدخال مساق علمي ضمن برامج الدراسات العليا لمختلف الأقسام العلمية للعمل على تشخيص التطورات المستقبلية الخاصة بالتخصص العلمي المُعتمد فيه.

وهدفت دراسة (حسن، ٢٠١٧) عن التعليم العالي المستدام: المعوقات والحلول "رؤية مستقبلية لتطوير التعليم العالي في مصر" إلى التعرف إلى مفاهيم التنمية المستدامة وأبعادها وعلاقتها بالتعليم العالي، وإلقاء الضوء على مفهوم التعليم العالي المستدام، وإبراز المعوقات التي تحول دون تطبيق التعليم العالي المستدام، وطرح مجموعة من الحلول لتحقيق استدامة التعليم العالي، وإلقاء الضوء على أهمية التعليم العالي في تحقيق الاستدامة من خلال استراتيجية ٢٠٣٠. إلا أن الدراسة أظهرت أن هناك مجموعة من العقبات التي تقف حائلاً دون تطبيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، تمثلت في أسلوب الإدارة الجامعية على مستوى القيادات الجامعية وغياب رؤيتهم في التطوير، وفي مناهج وطرق التدريس التي تعتمد على التلقين، بالإضافة إلى معوقات تتعلق بأوضاع هيئة التدريس المادية وهو ما يؤدي إلى هجرة العقول والكفاءات لكسب المال، بالإضافة إلى ضعف مستوى البحث العلمي وضعف تمويله. ومن أهم الحلول المطروحة في هذه الدراسة:

١. توفير الدعم المالي اللازم للمؤسسات الجامعية لتحقيق الاستدامة.
٢. تشجيع البحوث والتطوير في مجال التعليم العالي من أجل التنمية المستدامة.
٣. تفعيل التعاون المشترك بين المؤسسات الجامعية ومؤسسات الإنتاج.
٤. ضمان جودة التعليم العالي كمطلب لتحقيق التنمية المستدامة.
٥. الشراكة بين المجتمع المدني ومؤسسات التعليم العالي.

أما دراسة (الفايز، ٢٠١٧) "نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة" فهدفت إلى بناء سيناريوهات مستقبلية بديلة للتحول للإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية، وذلك من خلال تحديد واقع مجالات التحول ودرجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية؛ للتحول للإدارة الإلكترونية. وتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب تحليل المحتوى الاستدلالي، ومنهج الدراسات المستقبلية بأسلوب السيناريوهات. ومن خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة والتقارير ذات العلاقة تم تحديد مجالات التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية وأبرز معوقاته، كما صُممت استبانة لتحديد درجة توفر العوامل الحرجة اللازمة لنجاح مشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، استجاب لها عينة من القيادات وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

وبعد تحليل نتائج الدراسة نوعياً وكمياً، أشارت النتائج إلى أن واقع مجالات التحول للإدارة الإلكترونية تمثلت في ثلاثة مجالات رئيسة هي: مستوى إعلامي، مستوى تفاعلي، مستوى إجرائي،

وأن هناك العديد من المعوقات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية تواجه الجامعات السعودية في تحولها للإدارة الإلكترونية. وأن مستوى توفر العوامل الحرجة اللازمة لنجاح مشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط العام لها (١,٨٢ من أصل ٣). كما أشارت النتائج إلى أن السيناريوهات البديلة المقترحة لمستقبل التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية كانت ثلاثة سيناريوهات تمثلت في: السيناريو المرجعي، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو الإبداعي.

وهدفت دراسة (الشربيني، ٢٠١٦) "استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية" إلى البحث في أبرز التصنيفات العالمية للجامعات، والمعايير التي تعتمد عليها، وموقع الجامعات العربية منها، والتحديات العالمية التي تواجه الجامعات العربية، ومستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

١. إن الاهتمام بدراسة استشراف مستقبل الجامعات العربية هو فرصة للتقدم والتطور من خلال دراسة الواقع، واستثمار الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات.
٢. إن التصنيفات الدولية للجامعات تركز على معايير ومؤشرات حققتها جامعات عالمية، وليس بالضرورة أن تصبح هذه المعايير هي بيت القصيد والمحك الذي يجب على الجامعات العربية أن تحققه، وإنما يمكن للجامعات العربية أن تتبنى معايير ومؤشرات ذات جودة عالية تفوق هذه المعايير وتلك المؤشرات.

وهدفت دراسة (عبد الملك وآخرون، ٢٠١٦) "استشراف مستقبل الجامعات العربية في ضوء التصنيفات الدولية" إلى معرفة مستوى جودة التعليم العالي في الجامعات العربية مقارنة بنظيراتها من الجامعات في مختلف دول العالم، وذلك من خلال معرفة موقع الجامعات العربية ضمن أهم التصنيفات الدولية. وأيضاً استشراف مستقبل جامعاتنا العربية في ضوء أهم ثلاثة تصنيفات دولية، (هي: تصنيف شنغهاي، وتصنيف التايمز للتعليم العالي، وتصنيف الويبوماتركس). واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تحديد مفهوم تصنيف الجامعات وإبراز أهميته. إضافة إلى عرض أهم مؤشرات التصنيف الدولي للجامعات وتحليلها، وبحث موقع الجامعات العربية وترتيبها ضمن هذه التصنيفات مقارنة بنظيرتها من الجامعات في مختلف دول العالم. وكذلك التطرق لتجربة الجامعات السعودية للنهوض بقطاع التعليم العالي وتحقيق مكانة ضمن التصنيفات الدولية

للجامعات. وأظهرت نتائج البحث بناء على أهم التصنيفات الدولية للجامعات أن الجامعات العربية تقع في ذيل الترتيب مقارنة بنظيراتها من الجامعات في مختلف دول العالم خاصة الجامعات الأمريكية والأوربية.

وهدفت دراسة (براهيم والبقيرات، ٢٠١٦) "نظرية التكامل المجتمعي واستشراف رفع قياس أداء جامعات العالم الإسلامي" إلى استشراف مسببات انخفاض مقياس الأداء لدى الجامعات، وتحديد مؤشرات التغيير والنهوض. والمنهج المتبع هو الوصفي التحليلي القائم على ضرورة وصف واقع الحال بغية تشخيص المشكلة والتحليل في إيجاد الحلول. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في التالي: اعتماد أنظمة تتوافق مع الخصائص الحضارية والثقافية لكل أمة، وإعادة النظر في الميزانيات المرصودة للمؤسسات الجامعية بوصفها مرحلة ممهدة للتمويل الذاتي للجامعات، وتحسين الوضع الاجتماعي للباحث، واعتماد أساليب التحفيز للكفاءات المتخصصة، واعتماد خطط وأهداف وطنية واضحة، والاهتمام بجدية الأداء الجامعي.

أما دراسة (الشريف، ٢٠١٦) "رؤية استراتيجية لتطوير وظيفة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية" فهدفت إلى التعرف إلى واقع وظيفة خدمة المجتمع ومعوقاتها، وذلك في ضوء آراء الخبراء واستجاباتهم بأسلوب دلفاي، وقد أجريت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات عريقة. وبناء على نتائج الدراسات السابقة، والإطار النظري للبحث، ونتائج الدراسة التحليلية لواقع الوظيفة ومعوقاتها وفي ضوء آراء الخبراء واستجاباتهم، أسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أهمها: تراوحت درجة واقع وظيفة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية، من خلال (٢٩) عبارة، ما بين متوسطة وقليلة جداً. بينما تراوحت درجة معوقات وظيفة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية، من خلال (١٨) عبارة، ما بين كبيرة وكبيرة جداً. واتفقت آراء الخبراء على المحاور الرئيسية للرؤية الاستراتيجية لوظيفة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية (وهي: التعليم المستمر، ونقل التقنية وتوطينها، والمشاركة المجتمعية).

وهدفت دراسة (الخليوي، ٢٠١٦) "التكامل بين التعليم العام والعالي في رسم ملامح المواطنة في ضوء مدخل المسؤولية المجتمعية للمؤسسات التعليمية" إلى تحديد أبرز ملامح المواطنة المستقبلية في توجهات نظم وسياسات التعليم العام والعالي في المملكة العربية السعودية. وإلى تحديد مجالات المسؤولية المجتمعية للمؤسسات التعليمية التي يمكن أن يتحقق فيها التكامل بين التعليم العام والعالي. وذلك للتوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة للتكامل بين التعليم العام والعالي في رسم ملامح المواطنة

في ضوء مدخل المسؤولية المجتمعية للمؤسسات التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستشرافي لتحقيق أهداف الدراسة، وبالاستعانة بالوثائق المتعلقة بسياسات ونظم التعليم العام والعالي في المملكة، والأدبيات المتعلقة بأسئلة الدراسة. ومن أبرز نتائج الدراسة: تحديد أبرز ملامح المواطنة المستقبلية في سياسات ونظم التعليم العام والعالي في المملكة، وتحديد المجالات التي يتحقق فيها التكامل العام والعالي في إطار مفهوم المسؤولية المجتمعية. وتقديم رؤية مستقبلية مقترحة للتكامل بين التعليم العام والعالي في رسم ملامح المواطنة في ضوء مدخل المسؤولية المجتمعية للمؤسسات التعليمية.

أما دراسة (الخبراني، ٢٠١٦) "رؤية مستقبلية لصناعة السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية" فقد هدفت إلى تقديم رؤية مستقبلية لصناعة السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية، من خلال الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية المعاصرة، في ضوء معايير وآليات ومراحل صناعة السياسة التعليمية، بالمقارنة بين سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية وصناعة السياسة التعليمية في عدد من الدول (وتشمل: ماليزيا، واليابان، وإنجلترا، والولايات المتحدة الأمريكية). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، المعتمد على السجلات والوثائق والدراسات المتوفرة. ثم التحليل الشامل لمحتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة الدراسة من أدلة وبراهين، تبرهن على إجابة أسئلة الدراسة. وكذلك استخدم المنهج المقارن بنوعية الوصفي والتحليلي، من أجل وصف الواقع كما هو، وتحليل السياسة التعليمية، والكشف عن أوجه التشابه والاختلاف، للاستفادة منها في وضع تصور مقترح لصناعة السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية. كما استخدم الباحث أسلوب دلفاي منهجاً للوصول إلى رسم السياسات والبدائل والوصول إلى اتفاق على الرؤية المستقبلية.

واشتمل مجتمع الدراسة على مجموعة من الخبراء في التربية وسياسات التعليم من جهات متعددة، واقتضت عينة الدراسة اختيار مجموعة قصدية من مجتمع الدراسة، وكان عدد العينة في الجولة الأولى (٤٧) خبيراً، وفي الجولة الثانية والثالثة (٢٥) خبيراً، وكان من أبرز النتائج: التأكيد على أهمية صناعة السياسة التعليمية، وأن تبدأ من قاعدة الهرم وتنتهي بقمته، وأن يشترك في صناعتها كل من له صلة بالعملية التربوية، وتقديم رؤية مستقبلية لصناعة السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

وهدفت دراسة (الحوت وتوفيق، ٢٠١٥) "فعالية الدراسات المستقبلية في التخطيط التربوي" إلى التعرف إلى مفهوم الدراسات المستقبلية وأغراضها، وتوضيح أساليب الدراسات المستقبلية للتعليم، وتحديد فعالية الدراسات المستقبلية في التخطيط التربوي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بماهية الدراسات المستقبلية وأغراضها وأنماطها وأساليبها، ورصد وتحليل الدراسات المستقبلية في علاقتها بالتخطيط التربوي. وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ما يلي: تتمثل العلاقة بين الدراسات المستقبلية والتخطيط التربوي في أن التخطيط يساعد على تنفيذ المستقبل الأفضل، وأن الدراسات المستقبلية هي الأساس المعلوماتي الذي تقوم عليه عملية التخطيط التربوي، وتمثل الدراسات المستقبلية أساساً تعتمد عليه الدول في وضع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وكذلك رسم سياستها والاستراتيجيات والقرارات التربوية الفعالة.

وهدفت دراسة (العامري، ٢٠١٥) "رؤية مستقبلية لتطوير الأداء الأكاديمي بكليات التربية في الجامعات السعودية في ضوء اتجاهات تدويل التعليم العالي" إلى تقديم رؤية مستقبلية لتطوير الأداء الأكاديمي بكليات التربية في الجامعات السعودية في ضوء اتجاهات تدويل التعليم العالي. والمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي باستخدام إحدى أدوات البحوث الكيفية، وهو تحليل واستقراء محتوى الأدبيات السابقة ذات العلاقة بتطوير الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء اتجاهات تدويل التعليم العالي، وتحليل ما بها من مضامين وأفكار. وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، ما يلي: أن الرؤية المستقبلية لتطوير الأداء الأكاديمي تقوم على إضفاء البعد الدولي على أنشطة كليات التربية في الجامعات السعودية في المناهج والبرامج الأكاديمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتطوير الموارد البشرية (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس). وإن أهم متطلبات تطبيق الرؤية المستقبلية لتطوير الأداء الأكاديمي في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء اتجاهات تدويل التعليم العالي (تتمثل في: الدعم القيادي، والثقافة التنظيمية الدولية، والمتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المالية، والمتطلبات التنظيمي)، والتي تدعم التدويل وتساعد على نجاحها.

وهدفت دراسة (بشير، ٢٠١١) "تنظيم الجامعات الليبية وإدارتها بين تحديات الواقع وآفاق المستقبل: دراسة استشرافية"، إلى التعرف إلى أهم التوجهات المستقبلية للجامعات، والتنبؤ بالشكل الذي يمكن أن تكون عليه الجامعات في المستقبل، وتحليل وتشخيص الوضع الراهن لتنظيم وإدارة الجامعات الليبية، ومحاولة تحديد التطورات والتحسينات المطلوب تطبيقها بالجامعات الليبية بهدف

التكيف مع طبيعة جامعات المستقبل وشكلها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد الواقع الفعلي للجامعات الليبية، وتحليل هذا الواقع في ضوء التحديات المستقبلية المتوقعة لجامعات المستقبل، وكيفية الاستفادة منها في التغلب على مشكلات الجامعات الليبية، وقد اعتمدت الدراسة على (أسلوب دلفاي) في تقديم المقترحات والتوصيات لـ (٢٠) خبيراً من أساتذة بعض الجامعات الليبية والعربية والأجنبية. ومن أهم النتائج الاستشرافية التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن تصبح الجامعات الليبية في المستقبل أصغر مما هي عليه الآن، وضرورة اختفاء التنظيم الهرمي التقليدي بالجامعات الليبية، وأن تتجه الجامعات الليبية نحو تطبيق المزيد من اللامركزية وتتمتع بالاستقلالية، والتحول من التعليم المتمركز حول الأستاذ إلى التعليم المتمركز حول الدارسين، والتحول من سرية المعلومات إلى الانفتاح والشفافية، ووجود مساحة من الاستقلال الذاتي والتشجيع على المبادرة بالتطور والإصلاح.

التعقيب على البحوث والدراسات السابقة

١. عُنيت غالبية الدراسات المتعلقة بالحوكمة بالتّعرف إلى واقع تطبيق معاييرها في الجامعات. وأكدت الدراسات على أهمية نشر ثقافة الحوكمة على المستوى الجامعي والمجتمعي، والتوعية بأهميتها لتحسين الأداء المؤسسي، والعمل على صياغة آليات لتطويرها وتفعيلها لتحقيق وظائف الجامعة. وتتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في أهمية العناية بموضوع الحوكمة في الجامعات خصوصاً مع تطبيق الاستقلالية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال نشر ثقافة الحوكمة على المستوى الجامعي والمجتمعي، والعمل على إيجاد نظام بمعايير دقيقة لضمان فاعلية تطبيقها، بما يساهم في تحقيق وظائف الجامعات ضمن الأهداف المرجوة، والغايات المنشودة، والتطلعات المرتقبة.
٢. استُخدم المنهج الوصفي التحليلي في أغلب الدراسات السابقة، وتتفق معها هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. إلا أن عدداً من الدراسات مثل دراسة (الزهراني، ٢٠١٨) فقد استخدمت المنهج الوصفي من خلال المسح المكتبي، حيث قامت بمراجعة ما ورد في رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، وفي المؤتمرات، والدوريات العلمية المتخصصة، والدراسات السابقة، ومن مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي؛ لتوضيح أبرز التجارب العالمية في حوكمة الجامعات (البريطانية والأمريكية). كما اعتمدت دراسة (بن جبرين، ٢٠١٨) على المنهج الوصفي المسحي والوصفي الوثائقي لوضع تصور مقترح لتطوير الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المتجددة. واعتمدت دراسة (الخبراني، ٢٠١٦) أيضاً على المنهج الوصفي الوثائقي المعتمد على

السجلات والوثائق والدراسات المتوفرة، ثم التحليل الشامل لمحتوياتها. وكذلك استخدام المنهج المقارن بنوعية الوصفي والتحليلي، من أجل وصف الواقع كما هو، وتحليل السياسة التعليمية، والكشف عن أوجه التشابه والاختلاف، للاستفادة منها في وضع تصور مقترح لصناعة السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية. وكذلك استخدمت دراسة (العامري، ٢٠١٥) المنهج الوصفي، من خلال تحليل واستقراء محتوى الأدبيات السابقة وتحليل ما بها من مضامين وأفكار. واختلفت دراسة (الذبياني، ٢٠١٧) كونها استخدمت أسلوب تحليل المحتوى لجمع بيانات الدراسة لمعرفة الأسس الفلسفية للدراسات المستقبلية من جميع البحوث التربوية المنشورة في المجلات العلمية المحكّمة المتعلقة بالتربية، لتحديد أبرز أساليب دراسات المستقبل التي يمكن استخدامها في البحوث التربوية. أما دراسة (سنبلو، ٢٠١٠) فقد استخدمت المنهج المقارن، وذلك للتعرف إلى أهم خصائص الاستقلال المالي في الجامعات الأمريكية وتحديد كيفية الاستفادة منها في زيادة الاستقلال المالي في الجامعات المصرية وبما يتفق مع إمكانات المجتمع المصري. واتبعت دراسة (الحمادي وسالم، ٢٠١٧) أسلوب التحليل المقارن، معتمدة على تقارير الجامعات العالمية والدوريات المعنية بشؤون الجامعات، وإحصاءات وزارة المالية ووزارة التعليم للحصول على معطيات الدراسة الكمية. كما اختلفت دراسة (إبراهيم والبقيرات، ٢٠١٦) باستخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على ضرورة وصف واقع الحال بغية تشخيص المشكلة والتحليل في إيجاد الحلول. أما دراسة (الفايز، ٢٠١٧) فتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب تحليل المحتوى الاستدلالي، ومنهج الدراسات المستقبلية بأسلوب السيناريوهات.

٣. استخدم العديد من الدراسات الاستشرافية أسلوب دلفاي، مثل: دراسة (اللهيبي، ٢٠١٧)، ودراسة (بشير، ٢٠١١)، ودراسة (أحمد، ٢٠١١)، ودراسة (الفايز، ٢٠١٨) ودراسة (الخبراني، ٢٠١٦)، ودراسة (الثبيتي، ٢٠١٥) وتتفق هذه الدراسة معهم باستخدام أسلوب دلفاي.

٤. تناولت جميع الدراسات، المتعلقة بموضوع الاستقلالية في الجامعات، أحد جوانب الاستقلالية فقط. وقد ركز معظمهما على الاستقلال الأكاديمي. بينما تناولت دراسة (آل حارث، ٢٠١٦)، ودراسة (عسيري، ٢٠١٦)، ودراسة (الشريف، ٢٠١٥)، ودراسة (شريف، ٢٠١٢)، ودراسة (الشمري والعبادي، ٢٠١٠) جميع جوانب الاستقلالية. وقد أوصت الدراسات بضرورة منح الجامعات الاستقلالية (التنظيمية، والإدارية، والمالية). وهذا ما تهدف هذه الدراسة إلى دراسته بشكل شمولي، من خلال استشراف مستقبل الجامعات الحكومية بعد تطبيق الاستقلالية.

٥. أما فيما يخص الدراسات المستقبلية، فقد قدمت دراسة (اللهيبي، ٢٠١٧) رؤية استشرافية لمستقبل الشراكة البحثية بين الجامعات السعودية والمؤسسات الحكومية في ضوء (رؤية المملكة ٢٠٣٠) من خلال التركيز على معرفة آراء الخبراء (الأكاديميين والقياديين) في الجامعات والمؤسسات الحكومية بالمدينة المنورة ورصد التصورات والتوقعات المستقبلية الممكنة لذلك المستقبل. أما دراسة (الذبياني، ٢٠١٧) فقد ناقشت الأسس الفلسفية للدراسات المستقبلية للتعرف إلى أبرز أساليبها، التي يمكن استخدامها في البحوث التربوية، والوقوف على واقع استخدام أساليب دراسات المستقبل في البحوث التربوية. وعملت دراسة (الجشمعي، ٢٠١٧) على ترسيخ مفهوم استشراف المستقبل، مع العناية بالمفاهيم العلمية في دراسات استشراف المستقبل الاستراتيجية (بما فيها: التخطيط الاستراتيجي، والرؤية المستقبلية، والتنبؤ). وناقشت دراسة (الحوت وتوفيق، ٢٠١٥) موضوع الاستشراف في التعليم، وعرفت بمفهوم الدراسات المستقبلية، ووضحت أساليبها، وحددت مدى فعاليتها في التخطيط التربوي.

٦. بقية الدراسات المتعلقة بالاستشراف فكانت دراسات تطبيقية عن الجامعات. دراسة (الشربيني، ٢٠١٦) وكذلك دراسة (عبد الملك وآخرون، ٢٠١٦) فقد استشرفتا مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية والتحديات العالمية التي تواجه الجامعات العربية. وهدفت دراسة (الشريف، ٢٠١٦) إلى الوصول إلى رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير وظيفة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية من خلال التعرف إلى واقع وظيفة خدمة المجتمع ومعوقاتها. وعملت دراسة (الخليوي، ٢٠١٦) على تحديد أبرز ملامح المواطنة المستقبلية في توجهات نظم وسياسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. أما دراسة (الخبراني، ٢٠١٦) فقدمت رؤية مستقبلية لصناعة السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية، من خلال الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية المعاصرة. وهدفت دراسة (العامري، ٢٠١٥) إلى تقديم رؤية مستقبلية لتطوير الأداء الأكاديمي بكليات التربية في الجامعات السعودية في ضوء اتجاهات تدويل التعليم العالي. كما هدفت دراسة (الفايز، ٢٠١٧) إلى بناء سيناريوهات مستقبلية بديلة للتحول للإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية، وذلك من خلال تحديد واقع مجالات التحول ودرجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية للتحول للإدارة الإلكترونية. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تستشرف مستقبل استقلالية الجامعات الحكومية بشكل شمولي (فيما يتعلق بجميع الجوانب: الأكاديمية، والإدارية، والمالية).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدارسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة وإجراءاتها

التمهيد

تناول هذا الفصل وصفاً للعمليات الإجرائية التي اتبعتها الباحثة لِتحقق من أهداف هذه الدراسة من حيث: تحديد منهجها، والمجتمع الأصلي لها، وعرض أدواتها، وطرق إعدادها، والتحقق من صدقها، وثباتها، وكيفية تطبيقها، إضافة إلى الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

منهجية الدراسة

بسبب طبيعة الدراسة الاستشرافية تم استخدام أسلوب دلفاي Delphi؛ وذلك لأن الأحداث التي يتوقع أن تأخذ طريقها للظهور تتطلب أساليب تحدد ما يمكن أن يكون عليه الوضع في المستقبل؛ بهدف استقرائها والتعامل معها (Jezycki, 1997). ويعد أسلوب دلفاي الأكثر استخداماً في الاستشراف والتوقع المستقبلي؛ لكونه وسيلة بحثية فعالة في الحصول على آراء وتصورات الخبراء عن المستقبل، بالنسبة لموضوع أو قضية معينة بطريقة علمية منظمة (عامر، ٢٠٠٨)، وأكثرها فعالية للحصول على النتائج المطلوبة عن الموضوعات المستقبلية؛ لأن فكرته في التنبؤ تقوم على أخذ تصورات عدد من الخبراء (بحيث لا يقل عدد المشاركين عن ١٠ ولا يزيد عن ١٠٠) (Avella, 2016)، لتكوين نوع من الحكم الجماعي للخبراء، وتحديد التغيرات التي ينتظر أن تحدث في المستقبل من واقع خبراتهم ورؤاهم المستقبلية (الشخيبي، ٢٠٠٢؛ الساعدي، ٢٠١٣).

اختير أسلوب دلفاي لإنجاز هذه الدراسة الاستشرافية لأنه يتمتع بالمزايا التالية: (١) ثراء الفكر الاستشرافي والتوقعات الناتجة من خلال اشتراك عدد من الخبراء، (٢) الصراحة في الإدلاء بالآراء دون حرج لعدم معرفة الخبراء بعضهم بالآخر، (٣) انعدام التأثر بالأفكار أو التوقعات بين الخبراء لتجنب المواجهات الشخصية بينهم، (٤) تمكن الخبير من إعادة النظر في آرائه بدون تردد من خلال التغذية الرجعية لآراء الخبراء الآخرين، (٥) المرونة في استبعاد الآراء الشاذة (عزازي،٢٠١٢). كما أن أسلوب دلفاي يتميز بإمكانية إجراء التحليل الإحصائي الكمي للنتائج (نبيه، ٢٠٠١). ويقوم أسلوب دلفاي على استطلاع آراء الخبراء في جولتين أو أكثر، وتنقسم خطوات تطبيق هذا الأسلوب إلى المراحل التالية:

١. الاستعانة بمجموعة من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ومن منسوبي وزارة التعليم ضمن معايير معينة (كالخبرات والصلاحيات والاهتمامات).
٢. بناء الاستبانة الخاصة بالجولة الأولى، والتأكد من وضوحها وسلامتها اللغوية، وهي عبارة عن استبانة مفتوحة تحتوي على أسئلة مباشرة مفتوحة تمثل التسأولات الرئيسه للدراسة.
٣. توزيع الاستبانة المفتوحة على الخبراء المشاركين.
٤. الحصول على وجهة نظر كل خبير بطريقة مستقلة.
٥. جمع استبانات الجولة الأولى وتحليلها.
٦. بناء استبانة الجولة الثانية، وهي عبارة عن استبانة مغلقة، ويتم بناؤها بناءً على الأفكار والرؤى التي أسفرت عنها الجولة الأولى.
٧. توزيع استبانة الجولة الثانية.
٨. جمع استبانات الجولة الثانية، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، ويتحدد بناء على درجة توافق الخبراء، الانتقال إلى التوصيات والمقترحات أو إجراء جولة إضافية.
٩. التوصل إلى توصيات ومقترحات.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الخبراء (أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث) في الجامعات الحكومية السعودية (وتشمل: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فيصل، وجامعة القصيم، وجامعة طيبة، وجامعة جازان، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وجامعة شقراء)، وبعضهم من منسوبي وزارة التعليم، وبعضهم الآخر من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والتخطيط.

عينة الدراسة

بحسب أسلوب دلفاي فإن عينة الخبراء المشاركين في البحث (يجب ألا تقل عن ١٠ ولا تزيد عن ١٠٠)، وعليه فسوف يكون عدد الخبراء رقماً متوسطاً بين الحد الأدنى والأعلى، من منسوبي وزارة التعليم، وأعضاء هيئة التدريس (الذكور والإناث) في الجامعات الحكومية في المملكة العربية

السعودية، على أن يكونوا ممن تولوا مناصب إدارية في الجامعات (مثل: رئاسة الأقسام، ووكالة الكليات، والعمادات، ووكالة الجامعة، وإدارتها)؛ أو من الحاصلين على درجة الأستاذية؛ أو من الذين قضوا عشر سنوات في العمل الأكاديمي على الأقل. وقد بلغ عدد المشاركين في الإجابة عن استبانة الجولة الأولى (٤٢) خبيراً، بينما حصلت الباحثة في الجولة الثانية من الدراسة على (٣٧) استبانة مكتملة وجاهزة لعملية التحليل، وهو عدد يُعد مناسباً وفقاً لأسلوب دلفاي (Avella, 2016).

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام استبانتان لجمع بيانات الدراسة الميدانية؛ لكونها تتفق مع مشكلة البحث وأهدافه باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات والبيانات:

الاستبانة المفتوحة: استخدمت هذه الاستبانة في الجولة الأولى وذلك في صورة استقرائية، حيث أُرسل للخبراء استبانة مفتوحة تحتوي على أسئلة مباشرة مفتوحة تمثل الاسئلة الرئيسه للدراسة، والتى استخلصت من ادبيات الدراسة. وصممت الاستبانة بشكل يُمكن الخبراء المشاركين من الإجابة عن الأسئلة في شكل نقاط مستقلة، وطلب منهم أن تكون الإجابات في صورة جمل وعبارات يحمل كلٌّ منها فكرة واحدة؛ لأنه سيتم في هذه المرحلة توليد الأفكار، وبناء الرؤى، واستشراف المستقبل، وذلك باستخدام قدرتهم على التفكير الإبداعي، (ملحق رقم ٢: الاستبانة المفتوحة للجولة الأولى).

الاستبانة المغلقة: استخدمت هذه الاستبانة في الجولة الثانية. وتم بناؤها من الأفكار والرؤى التي أسفرت عنها الجولة الأولى. وتنقسم الاستبانة إلى ستة محاور، يحتوي كل محور على مجموعة من العبارات التي تصف الأفكار والرؤى التي اقترحها الخبراء المشاركون من خلال استبانة الجولة الأولى المفتوحة (ملحق رقم ٢: الاستبانة المفتوحة للجولة الأولى)، ضمن المحاور التالية:

١. الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
٢. مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية.
٣. أهمية حوكمة الجامعات الحكومية المستقلة.
٤. معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
٥. الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

٦. مقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

صدق الأداة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢). كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠١٦).

أولاً: صدق المحكمين

بعد الانتهاء من بناء أداتي الدراسة للجولتين الأولى (الاستبانة المفتوحة)، والجولة الثانية (الاستبانة المغلقة) تم عرضها على أحد عشر محكماً (ملحق رقم ٣: قائمة المحكمين)، وذلك للاسترشاد بآرائهم، وإبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة (كما هو موضح بالتفصيل في تطبيق إجراءات الدراسة).

ثانياً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً، وتم على بيانات العينة حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة (كما هو موضح بالتفصيل في تطبيق إجراءات الدراسة).

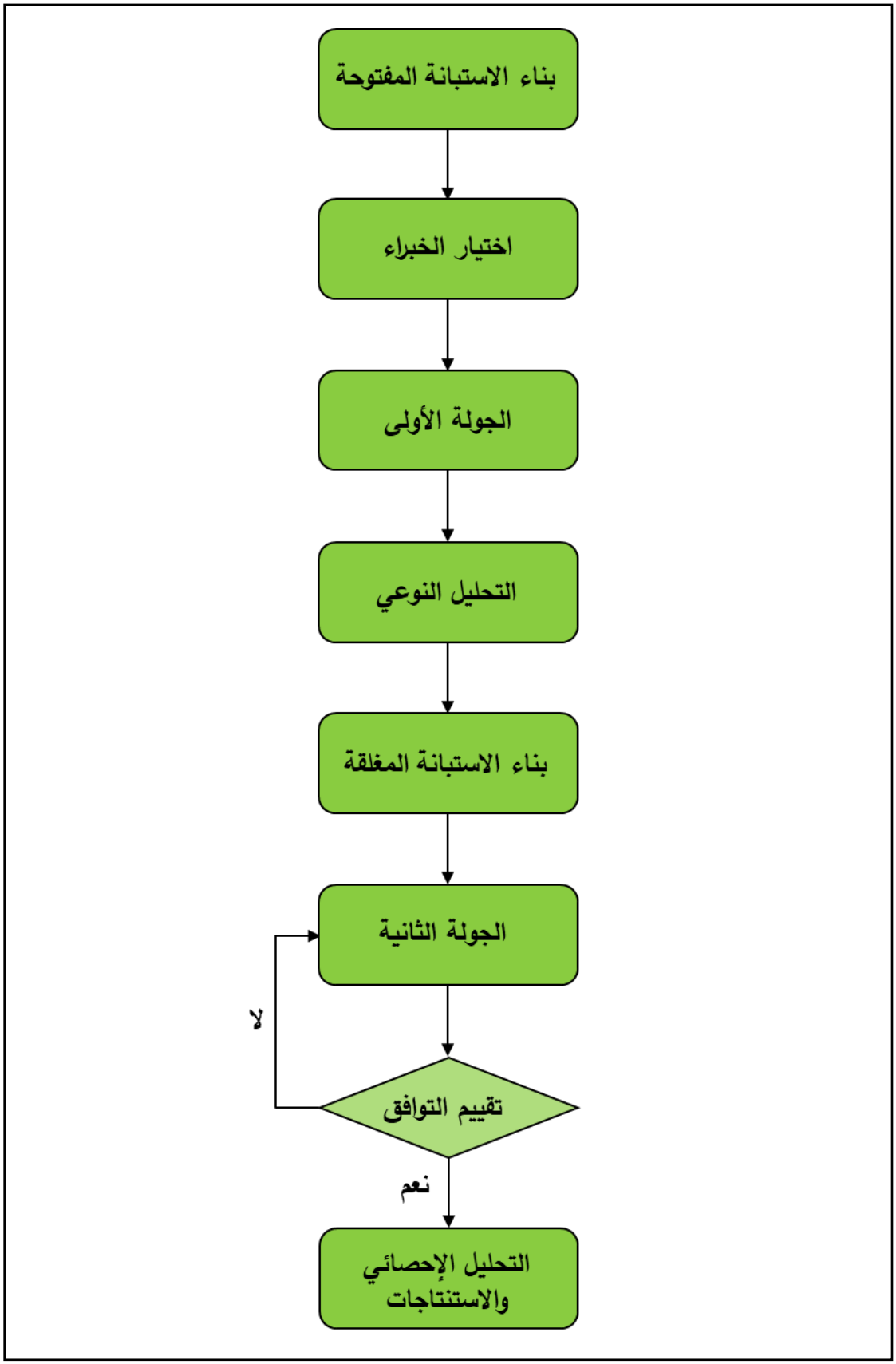
ثبات الأداة

ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ١٤١٥هـ)، وقد قامت الباحثة بقياس ثبات الدراسة باستخدام معامل ثبات الفاكرونباخ (كما هو موضح بالتفصيل في تطبيق إجراءات الدراسة).

تطبيق إجراءات الدراسة

مرت إجراءات دراسة استشراف استقلالية الجامعات الحكومية باستخدام أسلوب دلفاي بعدة مراحل؛ خصصت المرحلة الأولى لبناء استبانة الأسئلة المفتوحة للجولة الأولى وتحكيمها واختبارها، تلتها مرحلة اختيار الخبراء والتواصل معهم للحصول على موافقتهم على المشاركة، ثم مرحلة إرسال الاستبانة المفتوحة لجمع بيانات الجولة الأولى عبر استطلاع آراء الخبراء واقتراحاتهم، بينما استخدم في المرحلة الرابعة التحليل النوعي لبيانات الجولة الأولى بهدف استخلاص العبارات المعبرة عن آراء الخبراء وتصنيفها وتحكيمها، وتم في المرحلة الخامسة تطوير الاستبانة المغلقة لاستطلاع درجة توافق آراء الخبراء واختبارها، جمعت في المرحلة السادسة البيانات الكمية للجولة الثانية باستخدام استبانة رقمية، وفي المرحلة السابعة تم إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الجولة الثانية لتحديد مدى توافق آراء الخبراء، أما المرحلة الثامنة والأخيرة فقد خصصت لعرض الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة (الشكل رقم ٢). ويعرض ما يلي تفصيل إجراءات كل مرحلة:

- **أولاً: بناء الاستبانة المفتوحة:** روعي في تصميم استبانة الجولة الأولى المفتوحة أن تحوي رسالة تُعرف الخبراء المشاركين بموضوع الدراسة وأهميتها وأهدافها، وأن الباحثة تستخدم أسلوب دلفاي بصفته أسلوباً من أساليب الدراسات الاستشرافية، والتأكيد على أن نجاحه يعتمد على مشاركة الخبراء بآرائهم واقتراحاتهم حول ستة أسئلة مفتوحة عن استقلالية الجامعات الحكومية في نظام الجامعات الجديد. كما تم تزويدهم برابط يمكنهم من الوصول إلى نظام الجامعات الجديد للاطلاع عليه ومراجعته (الملحق رقم ١: مشروع نظام الجامعات)، بالإضافة إلى تزويدهم بالتعريفات الإجرائية لجوانب الاستقلالية (الأكاديمية، والإدارية، والمالية). ومن ثم صيغت ستة أسئلة مفتوحة بناء على تساؤلات الدراسة الرئيسية، وطُلب من الخبراء الإجابة عنها بآرائهم ومقترحاتهم. وحُكمت الاستبانة بعد الانتهاء من بنائها من قبل عدد من المحكمين للتأكد من وضوحها وسلامتها اللغوية، كما تم اختبارها قبل إرسالها إلى الخبراء (الملحق رقم ٢: قائمة المحكمين، والملحق رقم ٣: الاستبانة المفتوحة للجولة الأولى). تلي ذلك استصدار خطاب تسهيل مهمة الباحثة؛ للبدء بتطبيق أداة الدراسة التي تنتهج (أسلوب دلفاي Delphi Method). فقد وجه وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي خطابات تسهيل مهمة إلى وكلاء الجامعات، بعد موافقة اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي على إجراء البحث (الملحق رقم ٤: خطابات تسهيل المهمة).



الشكل رقم (٢) الخطوات المتبعة لإجراء دراسة استشراف استقلالية الجامعات الحكومية بأسلوب دلفاي.

المصدر: من إعداد الباحثة.

- **ثانياً: اختيار الخبراء:** لاختيار عينة الدراسة لجاءت الباحثة في البداية إلى مراجعة (قوائم أعضاء هيئة التدريس، وسيرهم الذاتية) في المواقع الإلكترونية للجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، واختارت (٦٠ خبيراً) بناء على: معطيات مجتمع الدراسة، وخصائص الخبراء، وتوفر عناوين البريد الإلكتروني للتواصل معهم.
- **ثالثاً: الجولة الأولى:** تم إرسال استبانة الجولة الأولى المفتوحة إلى الـ (٦٠ خبيراً) الذين تم اختيارهم. ونظراً لعدم تلقي أي ردود من الخبراء، تم تذكيرهم بعد مرور أسبوع من إرسال الاستبانات، واعتذر عدد قليل من الخبراء عن عدم التمكن من المشاركة لضيق الوقت وكثرة المشاغل، وشارك (٥ خبراء فقط)، بينما لم تتلقَّ الباحثة رداً من البقية. بعد مرور أكثر من أسبوعين، عادت الباحثة للبحث عن خبراء آخرين، من مواقع الجامعات الحكومية أيضاً لتحدد (٨٧ خبيراً إضافياً) ممن تنطبق عليهم الشروط، وراسلتهم عبر البريد الإلكتروني، وكانت نتيجة الاستجابة في هذه المرحلة (٩ خبراء مشاركين فقط). بلغ إجمالي عدد المشاركين بعد ما يقارب الخمسة أسابيع (١٤ خبيراً مشاركاً)، بنسبة تبلغ أقل من (١٠%). وللتغلب على نقص عدد المشاركين، تواصلت الباحثة باستخدام الرسائل النصية وتطبيق (الوتساب WhatsApp)، مع جميع من تمكنت من الحصول على أرقام هواتفهم. ونتيجة للتواصل باستخدام الجوال زادت نسبة الاستجابة إلى حوالي (٣٠%)، وهو ما أدى إلى زيادة عدد المشاركين ليصلوا إلى (٢٧ خبيراً مشاركاً) بعد حوالي سبعة أسابيع من بداية الجولة الأولى. لاحظت الباحثة تفاعل عدد من الخبراء مع موضوع الدراسة والإشادة بأهميتها، فطلبت منهم، مع رسائل الشكر الموجهة لهم على تفاعلهم، التكرم بترشيح خبراء آخرين ممن تنطبق عليهم الخصائص، ونتيجة لهذه الخطوة تمكنت الباحثة من الحصول على عدد من الخبراء المتميزين. وقد وصل إجمالي عدد الخبراء المشاركين في الجولة الأولى من الدراسة إلى (٤٢ خبيراً مشاركاً من الجنسين) من منسوبي وزارة التعليم ومنسوبي الجامعات الحكومية، مع تنوع كبير في المناصب القيادية التي تولوها، وفي رتبهم العلمية. وقد استغرقت أعمال الجولة الأولى قرابة الثلاثة أشهر اضطرت الباحثة خلالها للتواصل مع (٢٠٧ خبير) (الملحق رقم ٥: قائمة الخبراء المشاركين).
- **رابعاً: التحليل النوعي لبيانات الاستبانة المفتوحة:** عملت الباحثة على تفريغ البيانات التي تصلها من آراء الخبراء واقتراحاتهم أولاً بأول، ضمن ست ملفات مستقلة، خصص كل ملف لإجابات الخبراء على أحد الأسئلة أو المحاور. بعد ذلك عملت الباحثة على تفكيك الفقرات

والمقاطع التي تحوي أكثر من فكرة، وتجزئتها إلى مجموعة من الجمل والعبارات لتحمل كل عبارة فكرة واحدة فقط، مع الحفاظ على المصطلحات نفسها التي استخدمها الخبراء، وقد بلغ إجمالي عدد العبارات (٧٩٦ عبارة) بمتوسط حوالي (١٩ عبارة) لكل خبير مشارك. بعد ذلك تم تصنيف العبارات ضمن مجموعات، كل مجموعة تحوي العبارات التي تندرج تحت العنوان المخصص لتلك المجموعة فقط. من ثم أعادت الباحثة مراجعة العبارات المندرجة تحت كل عنوان لاختيار العبارة الأكثر تعبيراً عن موضوع العنوان، والمحتوية على جميع أفكار الخبراء المندرجة تحته. أما في حالة عدم توفر عبارة واحدة تحوي جميع الأفكار، فقد عملت الباحثة على دمج أكثر من عبارة في عبارة واحدة تحمل جميع الأفكار، مع الحفاظ على المصطلحات التي استخدمها الخبراء قدر الإمكان، ولكن ضمن الحدود التي تجعل العبارة واضحة ومفهومة. وقد بلغ إجمالي عدد العبارات المستخلصة، والممثلة لآراء الخبراء ومقترحاتهم في جميع المحاور (٨٢ عبارة). حُكمت العبارات المستخلصة من قبل المحكمين للتأكد من ملاءمتها ووضوحها وسلامتها اللغوية (الملحق رقم ٦: استمارة تحكيم العبارات المستخلصة لبناء استبانة الجولة الثانية)، ونتيجة للتحكيم تم تعديل صياغة بعض العبارات أو اختصارها، وفصل بعض العبارات إلى عبارتين لتجنب الازدواجية، ونتيجة لذلك بلغ عدد العبارات الممثلة لآراء الخبراء ومقترحاتهم (٨٩ عبارة) موزعة على ستة محاور (الجدول رقم ١)، وذلك على النحو التالي:

- المحور الأول: يتناول الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، وهو يتكون من (١١) عبارة.
- المحور الثاني: يتناول مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية، وهو يتكون من (٢١) عبارة.
- المحور الثالث: يتناول إجراءات حوكمة الجامعات الحكومية المستقلة، وهو يتكون من (٥) عبارات.
- المحور الرابع: يتناول معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، وهو يتكون من (١٢) عبارة.
- المحور الخامس: يتناول الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، وهو يتكون من (١٥) عبارة.

- المحور السادس: يتناول مقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، وهو يتكون من (٢٥) عبارة.

الجدول رقم (١) عدد العبارات الممثلة لآراء الخبراء ومقترحاتهم موزعة على محاور الدراسة.

م	المحور	عدد العبارات
١	الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية	١١
٢	مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية	٢١
٣	أهمية حوكمة الجامعات الحكومية المستقلة	٥
٤	معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية	١٢
٥	الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية	١٥
٦	مقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية	٢٥
	مجموع العبارات في المحاور الستة	**٨٩**

- **خامساً: بناء الاستبانة المغلقة:** استخدمت العبارات المستخلصة من التحليل النوعي لإجابات الخبراء على الأسئلة المفتوحة في بناء الاستبانة المغلقة للجولة الثانية (الجدول رقم ٢). وقد روعي في بداية الاستبانة تعريف الخبراء بأن العبارات المعروضة تمثل آراء ومقترحات جميع الخبراء المشاركين في الدراسة، والتأكيد على أهمية الحاجة إلى تحديد مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات المدرجة تحت الستة محاور، باستخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي، لتتمكن الباحثة من استكمال الدراسة، والوصول إلى نتائج محددة، تقدم مرجعيات مستقبلية، تمكن المسؤولين في وزارة التعليم والقيادات في الجامعات الحكومية من التعامل مع الاستقلالية بما يحقق تعزيز الإيجابيات والحد من السلبيات وتلافيها.

وقد استخدمت الباحثة مقياس التدرج الخماسي كالتالي: تعطى الدرجة (٥) أوافق بشدة، والدرجة (٤) أوافق، والدرجة (٣) محايد، والدرجة (٢) غير موافق، والدرجة (١) غير موافق بشدة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٢). حيث تم حساب المدى للمقياس الخماسي (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥= ٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (٢)، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (٢) فئات مقياس التدرج الخماسي.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥,٠ – ٤,٢١	٤,٢٠ – ٣,٤١	٣,٤٠ – ٢,٦١	٢,٦٠ – ١,٨١	١,٨٠ – ١

من ثم عملت الباحثة على ترتيب العبارات، تحت كل محور من المحاور، بطريقة تتدرج بشكل منطقي من العبارات المتعلقة بآراء الخبراء حول الكليات أو العموميات macro، إلى العبارات المتعلقة بآراء الخبراء حول الجزئيات أو التفاصيل micro. كما راعت الباحثة صياغة العبارة بأسلوب يجعلها مرتبطة بالمحور الذي تتبع له (الجدول رقم ٣).

الجدول رقم (٣) العبارات المحددة من قبل الخبراء لبناء استبانة الجولة الثانية.

م	عبارات المحور الأول: من الفوائد المتوقعة من استقلال الجامعات
١	بث روح التنافس المحفز للتميز بين الجامعات.
٢	تحديد هوية الجامعة (بحثية، تعليمية، تطبيقية) بحسب خصائصها وأهدافها.
٣	المرونة (في: إعادة هيكلة الجامعة، وتنظيمها، وإصدار اللوائح، وإنشاء الكليات والأقسام والبرامج).
٤	استحداث نظم إدارية مرنة في اتخاذ القرارات، وسرعة إنجاز المعاملات بعيداً عن بيروقراطية الإدارة المركزية.
٥	إمكانية الحصول على موارد ذاتية متنوعة وتنميتها بأسلوب استثماري.
٦	حرية الجامعة في إدارة ميزانيتها والمرونة في الصرف بحسب المتغيرات.
٧	تنشيط البحث العلمي لسهولة الدخول في شراكات محلية وعالمية واستجلاب التمويل اللازم.
٨	المشاركة في التنمية الوطنية، عبر توجيه برامج الجامعة وأنشطتها لاحتياجات المجتمع والتفاعل مع قضاياه، ومواءمة مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل.
٩	سهولة استقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية المميزة برواتب مجزية.
١٠	سهولة الاستغناء عن الموظفين المتقاعسين وغير المنتجين.
١١	مرونة استقطاب وقبول الطلاب المتميزين من داخل المملكة وخارجها.
م	**عبارات المحور الثاني: من مقومات نجاح استقلالية الجامعات**
١	إيجاد رؤية وطنية واضحة لاستقلالية الجامعات تستفيد من الممارسات الدولية وتراعي الواقع المحلي.
٢	إيجاد لائحة تنفيذية لنظام الجامعات بأنظمة وإجراءات تفصيلية، مع أدلة إرشادية واضحة.
٣	التحقق من جاهزية الجامعات للاستقلالية بأدوات قياس معتمدة.
٤	عدم تدخل مجلس شؤون الجامعات في القرارات الداخلية للجامعات.
٥	تبادل الخبرات بين الجامعات المحلية والعالمية للاستفادة من التجارب.
٦	اكتمال البنية التحتية (المادية والإدارية والعلمية) للجامعات.
٧	توفر مصادر دخل ذاتية متنوّعة وكافية لاستقلالية الجامعات.

٨	استثمار جميع موارد الجامعة (العلمية، والبشرية، والمادية) بالشكل الأمثل لتفعيل اقتصاد المعرفة.
٩	استمرار الدعم الحكومي للجامعات في المرحلة الانتقالية.
١٠	اقتناع القطاع الحكومي بقدرات الجامعات الاستشارية واستخدامها.
١١	اقتناع القطاع الخاص بالمشاركة في دعم الجامعات، وتوظيف إمكانياتها لمعالجة قضايا المجتمع المحلي، والمساهمة في تنمية اقتصاده.
١٢	اقتناع أفراد المجتمع ومؤسساته بأهمية استقلالية الجامعات.
١٣	أن يكون أعضاء مجلس أمناء الجامعة مؤمنين برسالتها وعلى قدر عال من الكفاءة وبذل الجهد.
١٤	أن يكون أعضاء مجلس أمناء الجامعة من خلفيات متنوعة للتمكن من رسم سياساتها.
١٥	وجود رؤية استراتيجية (لكل جامعة) تتكامل مع رؤية المملكة (٢٠٣٠) للتعليم العالي.
١٦	وجود خطة تحول مجدولة (لدى كل جامعة) تهدف إلى تعزيز علاقة الجامعة بمحيطها، وتكاملها مع مقومات مجتمعها واحتياجاته.
١٧	توفر منظومة إدارية قادرة على إدارة التحول بمشاركة جميع الأطراف.
١٨	وجود نظام حوكمة (مالي، وإداري، وأكاديمي) يحقق الشفافية، ويسمح بالرقابة والمُساءلة والمحاسبة، ويسهل عملية التبليغ عن الفساد عبر قنوات محددة.
١٩	اختيار قيادات الجامعة بآليات شفافة ومعلنة بناء على الكفاءة والأهلية والقدرة على الإنجاز.
٢٠	اختيار الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وتقييمهم، وترقيتهم، بناء على معايير واضحة ومعلنة.
٢١	توفر وثيقة تحدد مهام (أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب) ومسؤولياتهم وصلاحياتهم وحقوقهم.
م	**عبارات المحور الثالث: أهمية الحوكمة لاستقلالية الجامعات**
١	توجيه أعمال الجامعة لتحقيق أهدافها.
٢	رفع الكفاءة التشغيلية للجامعة ووقف الهدر (عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية).
٣	تجويد الأداء الإداري والأكاديمي بما يحقق التميز.
٤	ضبط عملية الرقابة والإشراف، لضمان النزاهة والشفافية (الأكاديمية، والإدارية، والمالية)، لمكافحة الفساد والقضاء عليه.
٥	تحقيق قيم العدل والمساواة والمشاركة الفاعلة للجميع.
م	**عبارات المحور الرابع: من معوقات نجاح تطبيق استقلالية الجامعات**
١	خلو نظام الجامعات الجديد من تعريف تفصيلي للاستقلالية تنظيماً وتطبيقاً ومتابعة.
٢	خلو نظام الجامعات الجديد من معايير تصنيف الجامعات (البحثية، والتعليمية، والتطبيقية).
٣	استمرار ارتباط مجالس أمناء الجامعات بمجلس شؤون الجامعات وبالوزير.
٤	عدم وجود خطة للتدرج في تطبيق الاستقلالية تراعي التباين في خصائص الجامعات وإمكانياتها، بعيداً عن استعجال النتائج.
٥	ضعف البنى الأساسية (الإدارية، أو المادية، أو الأكاديمية) لدى بعض الجامعات.
٦	ضبابية مفهوم الاستقلالية ومقتضياتها لدى أفراد المجتمع وبعض منسوبي الجامعات (الأكاديميين، والإداريين، والطلاب).

٧	عدم وجود آليات واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الجامعية وفقاً للكفاءة والأهلية وليس الثقة فقط.
٨	قلة الخبرات الإدارية القادرة على تطبيق استقلالية الجامعات وتشغيلها ذاتياً.
٩	صعوبة تحقيق الاستقلال المالي لعدم كفاية الموارد الذاتية لبناء منظومة استثمارية تمكن الجامعات من الاستغناء عن التمويل الحكومي.
١٠	عدم قدرة الجامعات الموجودة في مناطق ذات مقومات اقتصادية متواضعة من الاستقلال الذاتي على المدى القصير والمتوسط.
١١	ضعف القناعة بقدرة الجامعات (بصفتها بيوت خبرة بحثية واستشارية) على منافسة بيوت الخبرة الأجنبية.
١٢	تدني مستوى الأداء الناتج عن ثقافة الأمان الوظيفي للوظيفة الحكومية.
م	**عبارات المحور الخامس: من الإشكالات المتوقعة لتطبيق استقلالية الجامعات**
١	التعثر في تطبيقها لخلو نظام الجامعات الجديد من اللوائح والأنظمة والإجراءات التفصيلية.
٢	اختلال التكامل في منظومة التعليم العالي السعودي لفقد التنسيق بين الجامعات.
٣	اختلال النظام الداخلي لبعض الجامعات الناشئة نتيجة عدم اكتمال هياكلها الإدارية وبناها التحتية.
٤	تفكك الجامعات الكبيرة إلى مؤسسات أصغر عند العجز عن إدارتها كمنظومة اقتصادية مستقلة.
٥	في حال تطبيق الاستقلالية على جامعات قبل أخرى، الحد من قدرة الجامعات المستقلة على المنافسة في استقطاب طلاب الدراسات العليا.
٦	في حال تطبيق الاستقلالية على جامعات قبل أخرى، الحد من قدرة الجامعات المستقلة من الحفاظ على أعضاء هيئة التدريس المتميزين.
٧	تعثر تنفيذ برامج الجامعة وخططها وتدني مستواها، عند نقص المخصصات الحكومية وقلة الموارد الذاتية.
٨	نتيجة التطبيق الخاطئ للاستقلالية في المرحلة الانتقالية، كثرة القرارات الإدارية الخاطئة، أو العجز المالي، أو تدني المستوى الأكاديمي.
٩	لسهولة اتخاذ القرارات مع الاستقلالية، تدني مستوى بعض الجامعات نتيجة توسعها بدرجة لا تتناسب مع إمكاناتها.
١٠	نتيجة عدم وضوح آليات الحوكمة والمساءلة، سوء استخدام الحرية والمرونة المصاحبة للاستقلالية، وما يترتب عليه من فساد.
١١	مقاومة الاستقلالية ومحاربتها للتعود على مركزية الإدارة الحكومية.
١٢	سهولة نشوء الخلافات المتأثرة بالمناطقية والقبلية حول قرارات الجامعات المستقلة الواقعة في المناطق التي عمادها القبيلة.
١٣	تسرب أعضاء هيئة التدريس المتميزين وهجرتهم.
١٤	صعوبة استقطاب المؤهلين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين السعوديين، في المرحلة الانتقالية، عند تسرب المتميزين أو تسريح غير الأكفاء.
١٥	انخفاض أعداد الطلاب المتقدمين لبرامج الدراسات العليا، بسبب الرسوم الدراسية.

م	عبارات المحور السادس: مقترحات لإنجاح استقلالية الجامعات
١	إصدار لائحة تنفيذية لنظام الجامعات المستقلة بكل حيثياتها المتعارف عليها عالمياً.
٢	إيجاد جهة استشارية تخصصية تقدم الدعم اللوجستي الإداري للجامعات لمساعدتها على تحقيق الاستقلالية.
٣	إيجاد قنوات تمكن الجامعات السعودية من التواصل، لتبادل التجارب والخبرات، والاستفادة من الإمكانات.
٤	الاستفادة من تجارب استقلالية الجامعات العالمية.
٥	أن يكون تطبيقها على مراحل زمنية في كل جامعة لاستيعاب التحديات ومعالجتها.
٦	التدرج في تطبيقها ابتداء بالجامعات العريقة للتأكد من فاعليتها قبل نقل التجربة إلى الجامعات الأخرى.
٧	بما يحقق التميز (الأكاديمي، والإداري، والمالي) للجامعة، إشراك جميع الأطراف في بناء نظامها ضمن الإمكانات والمقومات المتاحة.
٨	إيجاد مؤشرات لقياس أداء استقلالية الجامعات من جميع النواحي (العلمية، والإدارية، والمالية)، وتطبيقها ومراجعتها بشكل دوري وعلني.
٩	إيجاد أنظمة ولوائح تنفيذية تفصيلية توضح إجراءات الحوكمة وتفسرها، مع اعتمادها من جهات قانونية أو قضائية.
١٠	إيجاد آليات وقنوات قانونية واضحة يُلجأ إليها عند ظهور الخلل والتجاوزات.
١١	أن يكون اتخاذ جميع القرارات (الإدارية، والمالية، والأكاديمية) وتنفيذها بشفافية تسمح لجميع الأطراف بالاطلاع، وإبداء الرأي، والمساءلة.
١٢	منع الاستثناءات من النظام أو من اللوائح.
١٣	وضع عقوبات رادعة تحد من الفساد والتلاعب باللوائح والأنظمة مع آليات لتطبيقها.
١٤	تعيين القيادات الجامعية بناء على التأهيل والكفاءة والقدرة على الإنجاز.
١٥	تدريب الكوادر الجامعية وتأهيلها لمرحلة الاستقلالية.
١٦	تصميم برامج لنشر الوعي بثقافة الاستقلالية والحوكمة داخل الجامعات بمفهومها الشامل.
١٧	توصيف مهام منسوبي الجامعة، وتحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم، وتوفيرها في أدلة عمل لحفظ الحقوق.
١٨	دفع رواتب مجزئة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين المتميزين مع الحوافز للحد من تسربهم.
١٩	تيسير الإجراءات الحكومية المطلوبة للجامعات (مثل: إجراءات الحصول على التأشيرات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الأجانب وغيرها).
٢٠	تخصيص دعم حكومي (مالي وتنظيمي) لتأسيس أوقاف ومحافظ استثمارية تحقق استقلالية الجامعات واستدامتها.
٢١	استمرار الدعم المالي الحكومي بضوابط محددة خلال المرحلة الانتقالية.
٢٢	توجيه الجهات الحكومية للاستفادة من الخدمات الاستشارية في الجامعات.
٢٣	تقديم منح ابتعاث داخلي لطلاب الدراسات العليا في المرحلة الانتقالية.
٢٤	تقديم حوافز للجامعات المتميزة علمياً وبحثياً.
٢٥	تصميم برامج لنشر ثقافة المشاركة المجتمعية في تمويل الجامعات وحث القطاع الخاص عليها.

وبعد أن تم تحويل استبانة الجولة الثانية إلى استبانة رقمية، تم اختبارها للتعرف إلى مدى اتساقها الداخلي قبل إرسالها إلى الخبراء (الملحق رقم ٧: الاستبانة المغلقة للجولة الثانية).

صدق الاتساق الداخلي لأداة الجولة الثانية من الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الجولة الثانية من الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة (الجداول رقم: ٤ – ٩).

الجدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية) بالدرجة الكلية لكل محور.

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٦٢١	٧	**٠,٧٧٠
٢	**٠,٤٣٨	٨	**٠,٧٣١
٣	**٠,٧١٠	٩	**٠,٧٩٧
٤	**٠,٦٧٦	١٠	**٠,٥٨٥
٥	**٠,٦٥٨	١١	**٠,٦١٩
٦	**٠,٧٠٤	–	–

** دال عند مستوى ٠,٠١

الجدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية) بالدرجة الكلية لكل محور.

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٧١٤	٨	**٠,٨٠١	١٥	**٠,٨٠٢
٢	**٠,٦٠٨	٩	**٠,٦٦٦	١٦	**٠,٦٧٦
٣	**٠,٦٦٥	١٠	**٠,٦٧١	١٧	**٠,٧٧٢
٤	**٠,٥٧٦	١١	**٠,٦٥٨	١٨	**٠,٧٥١
٥	**٠,٧٤٠	١٢	**٠,٦٢٠	١٩	**٠,٨٢٢
٦	**٠,٧٨١	١٣	**٠,٨٩٥	٢٠	**٠,٧٨٥
٧	**٠,٧٣٦	١٤	**٠,٨٦٩	٢١	**٠,٧٨١

** دال عند مستوى ٠,٠١

الجدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (أهمية حوكمة الجامعات الحكومية المستقلة) بالدرجة الكلية لكل محور.

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٧٢	٤	**٠,٨٤٣
٢	**٠,٧٧٥	٥	**٠,٧٠٤
٣	**٠,٨٠١	–	–

** دال عند مستوى ٠,٠١

الجدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية) بالدرجة الكلية لكل محور.

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٥٤٩	٧	**٠,٥٧٣
٢	**٠,٦٢٥	٨	**٠,٦٥٣
٣	**٠,٥٦٩	٩	**٠,٥٥٤
٤	**٠,٥٦٢	١٠	**٠,٦١٥
٥	**٠,٦٥٩	١١	**٠,٤٩٨
٦	**٠,٦٦١	١٢	**٠,٦٠٠

** دال عند مستوى ٠,٠١

الجدول رقم (٨) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية) بالدرجة الكلية لكل محور.

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٦٣٠	٩	**٠,٥٢٩
٢	**٠,٦٠٥	١٠	**٠,٤٧٨
٣	**٠,٧٠١	١١	**٠,٥٠١
٤	**٠,٦٣٦	١٢	**٠,٥٤٨
٥	**٠,٦٨٦	١٣	**٠,٦١٥
٦	**٠,٧٥٧	١٤	**٠,٧٠٢
٧	**٠,٥٨٢	١٥	**٠,٥٠٠
٨	**٠,٦٣٢	–	–

** دال عند مستوى ٠,٠١

الجدول رقم (٩) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية) بالدرجة الكلية لكل محور.

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٦٢٢**	١٠	٠,٤٩٧**	١٩	٠,٥٥٢**
٢	٠,٦١٥**	١١	٠,٥٢٣**	٢٠	٠,٤٧٦**
٣	٠,٧٠٩**	١٢	٠,٥٤٠**	٢١	٠,٦٤٩**
٤	٠,٦٢٥**	١٣	٠,٤٦٣**	٢٢	٠,٥٠٢**
٥	٠,٦٠٤**	١٤	٠,٤٨٨**	٢٣	٠,٦١٣**
٦	٠,٤١٩**	١٥	٠,٦٧٧**	٢٤	٠,٥٦٤**
٧	٠,٥٩٤**	١٦	٠,٧١٢**	٢٥	٠,٥٠١**
٨	٠,٥٨٣**	١٧	٠,٦٣٧**	–	–
٩	٠,٥٢٨**	١٨	٠,٤٦٤**	–	–

**** دال عند مستوى ٠,٠١**

يتضح من خلال الجدول رقم (٤ و٥ و٦ و٧ و٨ و٩) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق استبانة الجولة الثانية للدراسة.

ثبات أداة الجولة الثانية من الدراسة: قامت الباحثة بقياس ثبات الدراسة باستخدام معامل ثبات الفاكرونباخ، ويوضح الجدول رقم (١٠) معامل الثبات لمحاور أداة الجولة الثانية من الدراسة وذلك كما يلي:

الجدول رقم (١٠) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الجولة الثانية من الدراسة.

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية	١١	٠,٨٧٠
٢	مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية	٢١	٠,٨٥٤
٣	أهمية حوكمة الجامعات الحكومية المستقلة	٥	٠,٨٣٤
٤	معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية	١٢	٠,٧٩٢
٥	الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية	١٥	٠,٨٦٣
٦	مقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية	٢٥	٠,٨٩٢
	الثبات الكلي	**٨٩**	**٠,٩١٤**

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (ألفا) (٠,٩١٤) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الجولة الثانية ما بين (٠,٧٩٢ – ٠,٨٩٢)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة)، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة.

- **خامساً، الجولة الثانية:** لاستكمال جمع بيانات الجولة الثانية، الهادفة إلى التعرف إلى مستوى موافقة الخبراء على العبارات، قامت الباحثة بالتواصل مرة أخرى مع جميع الخبراء المشاركين في الجولة الأولى وعددهم (٤٢ خبيراً)، وإرسال الاستبانة الرقمية للجولة الثانية لهم بالبريد الإلكتروني، وكذلك باستخدام الرسائل النصية وتطبيق (الوتساب WhatsApp). ونظراً لعدم التمكن من معرفة المشاركين من عدم المشاركين، من خلال الردود التي تصل على شكل نتائج إلكترونية، فقد حرصت الباحثة على إرسال رسائل تذكيرية مع بداية كل أسبوع من الأسابيع الأربعة التي استغرقتها أعمال الجولة الثانية. ونتيجة لانسحاب (٥ من الخبراء)، بلغ عدد الخبراء المشاركين في الجولة الثانية (٣٧ خبيراً) بنسبة تزيد عن (٨٨%) من إجمالي عدد الخبراء المشاركين في الجولة الأولى. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الأولي لاستجابات الخبراء في الجولة الثانية (المشتمل على: استخراج التكرارات، ونسب اتفاق الخبراء)، أن موافقة الخبراء على المحاور تتراوح ما بين (أوافق وأوافق بشدة)، بنسبة إجماع تفوق (٧٣ %) من الخبراء المشاركين على كافة عبارات الاستبانة، وبناء عليه توقفت الجولات.

الأساليب الإحصائية المُستخدمة في الدراسة

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف إلى استجابات الخبراء المشاركين تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الدراسة.

٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الدّاخلي لأداة الجولة الثانية من الدراسة.
٣. معامل ألفاكرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الجولة الثانية من الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات الخبراء المشاركين عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٥. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف إلى مدى انحراف استجابات الخبراء المشاركين لكل عبارة من عبارات متغيرات الجولة الثانية من الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات الخبراء المشاركين لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- مناقشة وتحليل نتائج عبارات السؤال الأول
- مناقشة وتحليل نتائج عبارات السؤال الثاني
- مناقشة وتحليل نتائج عبارات السؤال الثالث
- مناقشة وتحليل نتائج عبارات السؤال الرابع
- مناقشة وتحليل نتائج عبارات السؤال الخامس
- مناقشة وتحليل نتائج عبارات السؤال السادس

الفصل الرابع
عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

التمهيد

تناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات الخبراء المشاركين على عبارات أسئلة الدراسة في الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

السؤال الأول: ما الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؟

للتعرف إلى الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء (الجدول رقم ١١)، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (١١) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء نحو الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

م	العبارات	درجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	بث روح التنافس المحفز للتميز بين الجامعات.	١٩	٥١,٤	١٤	٣٧,٨	٣	٨,١	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٣٨	٠,٧٦	١
٦	حرية الجامعة في إدارة ميزانيتها والمرونة في الصرف بحسب المتغيرات.	١٧	٤٥,٩	١٦	٤٣,٢	٣	٨,١	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٣٢	٠,٧٥	٢
٢	تحديد هوية الجامعة (بحثية، تعليمية، تطبيقية) بحسب خصائصها وأهدافها.	١٧	٤٥,٩	١٨	٤٨,٦	٠	٠,٠	١	٢,٧	١	٢,٧	٤,٣٢	٠,٨٥	٣
٤	استحداث نظم إدارية مرنة في اتخاذ القرارات، وسرعة إنجاز المعاملات بعيداً	١٤	٣٧,٨	١٩	٥١,٤	٣	٨,١	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٢٤	٠,٧٢	٤

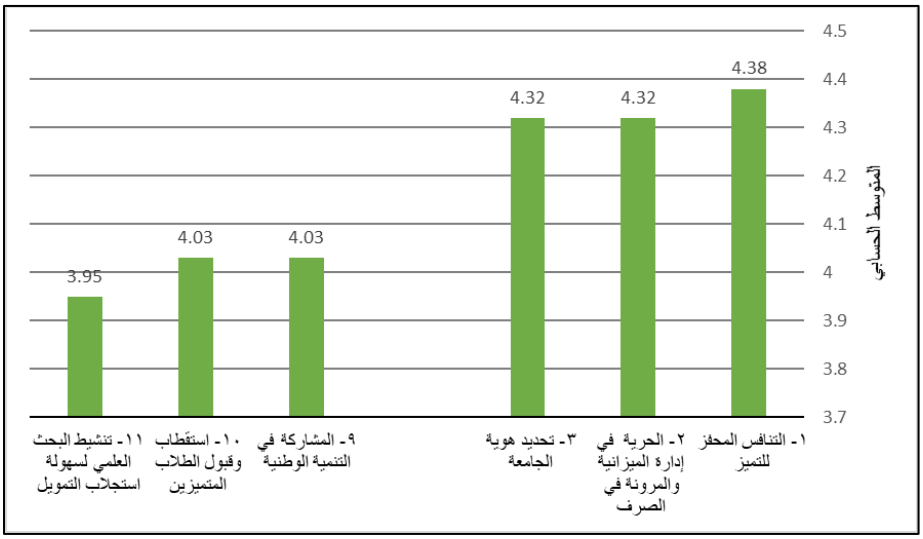
م	العبارات	درجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	عن بيروقراطية الإدارة المركزية.														
٣	المرونة (في: إعادة هيكلة الجامعة، وتنظيمها، وإصدار اللوائح، وإنشاء الكليات والأقسام والبرامج).	١٥	٤٠,٥	١٦	٤٣,٢	٥	١٣,٥	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٢٢	٠,٧٩	٥
١٠	سهولة الاستغناء عن الموظفين المتقاعسين وغير المنتجين.	١٤	٣٧,٨	١٨	٤٨,٦	٣	٨,١	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٤,١٩	٠,٨١	٦
٩	سهولة استقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية المميزة برواتب مجزية.	١٢	٣٢,٤	٢١	٥٦,٨	٢	٥,٤	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٤,١٦	٠,٧٦	٧
٥	إمكانية الحصول على موارد ذاتية متنوعة وتنميتها بأسلوب استثماري.	١٨	٤٨,٦	١٠	٢٧,٠	٥	١٣,٥	٤	١٠,٨	٠	٠,٠	٤,١٤	١,٠٣	٨
٨	المشاركة في التنمية الوطنية، عبر توجيه برامج الجامعة وأنشطتها لاحتياجات المجتمع والتفاعل مع قضاياه، ومواءمة مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل.	٩	٢٤,٣	٢٢	٥٩,٥	٤	١٠,٨	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٤,٠٣	٠,٧٦	٩
١١	مرونة استقطاب وقبول الطلاب المتميزين من داخل المملكة وخارجها.	١١	٢٩,٧	١٨	٤٨,٦	٦	١٦,٢	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٤,٠٣	٠,٨٣	١٠
٧	تنشيط البحث العلمي لسهولة الدخول في شراكات محلية وعالمية واستجلاب التمويل اللازم.	١١	٢٩,٧	١٧	٤٥,٩	٥	١٣,٥	٤	١٠,٨	٠	٠,٠	٣,٩٥	٠,٩٤	١١
	المتوسط الحسابي العام											**٤,١٨**	**٠,٥٤**	–

يتضـح من خلال الجدول رقم (١١) أن محور الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاسـتقلالية في الجامعات الحكومية يتضـمن (١١) عبارة، تراوحت متوسـطاتها الحسـابية بين (٣,٩٥ و٤,٣٨)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن درجة موافقة الخبراء حول المحور تتراوح ما بين (أوافق – أوافق بشدة).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (٠,٧٢ و١,٠٣)، وهي قيم صـغيرة تتمحور حول الواحد الصـحيح، وهذا يدل على تجانس استجابات الخبراء حول عبارات محور الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

وبلغ المتوسـط الحسـابي العام لعبارات المحور (٤,١٨) بانحراف معياري (٠,٥٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاسـتقلالية في الجامعات الحكومية، ومن أبرز تلك الفوائد (بث روح التنافس المحفز للتميز بين الجامعات، وكذلك حرية الجامعة في إدارة ميزانيتها والمرونة في الصرف بحسب المتغيرات، إضافة إلى تحديد هوية الجامعة "بحثية، تعليمية، تطبيقية" بحسـب خصـائصـها وأهدافها، واسـتحداث نظم إدارية مرنة في اتخاذ القرارات، وسرعة إنجاز المعاملات بعيداً عن بيروقراطية الإدارة المركزية).

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصـيل أعلى ثلاث عبارات وأقل ثلاث عبارات بمحور الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية حيث جاءت العبارات رقم (١ و٦ و٢) بالترتيب من الأول إلى الثالث، والعبارات (٨ و١١ و٧) بالترتيب من التاسـع إلى الحادي عشر (الشكل رقم ٣)، وذلك على النحو التالي:



الشكل رقم (٣) المتوسط الحسابي لأعلى ثلاث عبارات وأقل ثلاث عبارات بمحور الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي (بث روح التنافس المحفز للتميز بين الجامعات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٧٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على أن بث روح التنافس المحفز للتميز بين الجامعات من الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي (حرية الجامعة في إدارة ميزانيتها والمرونة في الصرف بحسب المتغيرات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٧٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على أن حرية الجامعة في إدارة ميزانيتها والمرونة في الصرف بحسب المتغيرات من الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تحديد هوية الجامعة "بحثية، تعليمية، تطبيقية" بحسب خصائصها وأهدافها) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٨٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على أن تحديد هوية الجامعة (بحثية، تعليمية، تطبيقية) بحسب خصائصها وأهدافها من الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي (المشاركة في التنمية الوطنية، عبر توجيه برامج الجامعة وأنشطتها لاحتياجات المجتمع والتفاعل مع قضاياه، ومواءمة مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٧٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على أن المشاركة في التنمية الوطنية، عبر توجيه برامج الجامعة وأنشطتها لاحتياجات المجتمع والتفاعل مع قضاياه، ومواءمة مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل من الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (١١) وهي (مرونة استقطاب وقبول الطلاب المتميزين من داخل المملكة وخارجها) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٨٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على أن مرونة استقطاب وقبول الطلاب المتميزين من داخل المملكة وخارجها من الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي (تنشيط البحث العلمي لسهولة الدخول في شراكات محلية وعالمية واستجلاب التمويل اللازم) بالمرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٩٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على أن تنشيط البحث العلمي لسهولة الدخول في شراكات محلية وعالمية واستجلاب التمويل اللازم من الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة

(العاصي، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن استقلالية مؤسسات التعليم العالي يُساهم في تسويق منتجات البحوث والخدمات التعليمية والأكاديمية. في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (مخلص، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى عدم وجود تشارك بين الجامعة والمؤسسات الصناعة الكبرى من أجل توظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع وحاجات سوق العمل.

السؤال الثاني: ما مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية؟

للتعرف إلى مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية؛ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء المشاركين في الدراسة (الجدول رقم ١٢)، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (١٢) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء المشاركين نحو مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية.

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٢٠	اختيار الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وتقييمهم، وترقيتهم، بناء على معايير واضحة ومعلنة.	٣٠	٨١,١	٦	١٦,٢	٠	٠,٠	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٧٦	٠,٦٠	١
١٩	اختيار قيادات الجامعة بآليات شفافة ومعلنة بناء على الكفاءة والأهلية والقدرة على الإنجاز.	٣٠	٨١,١	٥	١٣,٥	١	٢,٧	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٧٣	٠,٦٥	٢
٢١	توفر وثيقة تحدد مهام (أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب) ومسؤولياتهم وصلاحياتهم وحقوقهم.	٢٧	٧٣,٠	٩	٢٤,٣	٠	٠,٠	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٦٨	٠,٦٣	٣
١٨	وجود نظام حوكمة (مالي، وإداري، وأكاديمي) يحقق الشفافية، ويسمح بالرقابة والمُساءلة والمحاسبة، ويسهل عملية التبليغ عن الفساد عبر قنوات محددة.	٢٩	٧٨,٤	٥	١٣,٥	٢	٥,٤	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٦٨	٠,٧١	٤

م	العبارات	درجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١٣	أن يكون أعضاء مجلس أمناء الجامعة مؤمنين برسالتها وعلى قدر عال من الكفاءة وبذل الجهد.	٢٧	٧٣,٠	٨	٢١,٦	١	٢,٧	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٦٥	٠,٦٨	٥
١٤	أن يكون أعضاء مجلس أمناء الجامعة من خلفيات متنوعة للتمكن من رسم سياساتها.	٢٦	٧٠,٣	٩	٢٤,٣	١	٢,٧	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٦٢	٠,٦٨	٦
١٥	وجود رؤية استراتيجية (لكل جامعة) تتكامل مع رؤية المملكة (٢٠٣٠) للتعليم العالي.	٢٦	٧٠,٣	٩	٢٤,٣	١	٢,٧	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٦٢	٠,٦٨	٦ مكرر
١٧	من مقومات النجاح توفر منظومة إدارية قادرة على إدارة التحول بمشاركة جميع الأطراف.	٢٣	٦٢,٢	١٣	٣٥,١	٠	٠,٠	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٥٧	٠,٦٥	٨
٩	استمرار الدعم الحكومي للجامعات في المرحلة الانتقالية.	٢٤	٦٤,٩	١١	٢٩,٧	١	٢,٧	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٥٧	٠,٦٩	٩
٢	إيجاد لائحة تنفيذية لنظام الجامعات بأنظمة وإجراءات تفصيلية، مع أدلة إرشادية واضحة.	٢٢	٥٩,٥	١٣	٣٥,١	١	٢,٧	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٥١	٠,٦٩	١٠
٨	استثمار جميع موارد الجامعة (العلمية، والبشرية، والمادية) بالشكل الأمثل لتفعيل اقتصاد المعرفة.	٢٤	٦٤,٩	٨	٢١,٦	٤	١٠,٨	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٤٩	٠,٨٠	١١
١٦	وجود خطة تحول مجدولة (لدى كل جامعة) تهدف إلى تعزيز علاقة الجامعة بمحيطها، وتكاملها مع مقومات مجتمعها واحتياجاته.	٢٠	٥٤,١	١٥	٤٠,٥	١	٢,٧	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٤٦	٠,٦٩	١٢
٦	اكتمال البنية التحتية (المادية والإدارية والعلمية) للجامعات.	٢٢	٥٩,٥	١٢	٣٢,٤	١	٢,٧	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٤,٤٦	٠,٨٠	١٣

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١١	اقتناع القطاع الخاص بالمشاركة في دعم الجامعات، وتوظيف إمكانياتها لمعالجة قضايا المجتمع المحلي، والمساهمة في تنمية اقتصاده.	٢٠	٥٤,١	١٤	٣٧,٨	٢	٥,٤	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٤٣	٠,٧٣	١٤
٧	توفر مصادر دخل ذاتية متنوّعة وكافية لاستقلالية الجامعات.	٢٣	٦٢,٢	٩	٢٤,٣	٣	٨,١	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٤,٤٣	٠,٨٧	١٥
٥	تبادل الخبرات بين الجامعات المحلية والعالمية للاستفادة من التجارب.	٢٢	٥٩,٥	٨	٢١,٦	٥	١٣,٥	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٤,٣٥	٠,٩٢	١٦
١	إيجاد رؤية وطنية واضحة لاستقلالية الجامعات تستفيد من الممارسات الدولية وتراعي الواقع المحلي.	١٥	٤٠,٥	١٩	٥١,٤	٢	٥,٤	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٣٠	٠,٧٠	١٧
١٠	اقتناع القطاع الحكومي بقدرات الجامعات الاستشارية واستخدامها.	١٥	٤٠,٥	١٨	٤٨,٦	٣	٨,١	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٢٧	٠,٧٣	١٨
١٢	اقتناع أفراد المجتمع ومؤسساته بأهمية استقلالية الجامعات.	١٤	٣٧,٨	١٨	٤٨,٦	٣	٨,١	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٤,١٩	٠,٨١	١٩
٣	التحقق من جاهزية الجامعات للاستقلالية بأدوات قياس معتمدة.	١٧	٤٥,٩	١٢	٣٢,٤	٦	١٦,٢	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٤,١٩	٠,٩١	٢٠
٤	عدم تدخل مجلس شؤون الجامعات في القرارات الداخلية للجامعات.	١٤	٣٧,٨	١٣	٣٥,١	٣	٨,١	٧	١٨,٩	٠	٠,٠	٣,٩٢	١,١٢	٢١
	المتوسط الحسابي العام											**٤,٤٧**	**٠,٥٥**	–

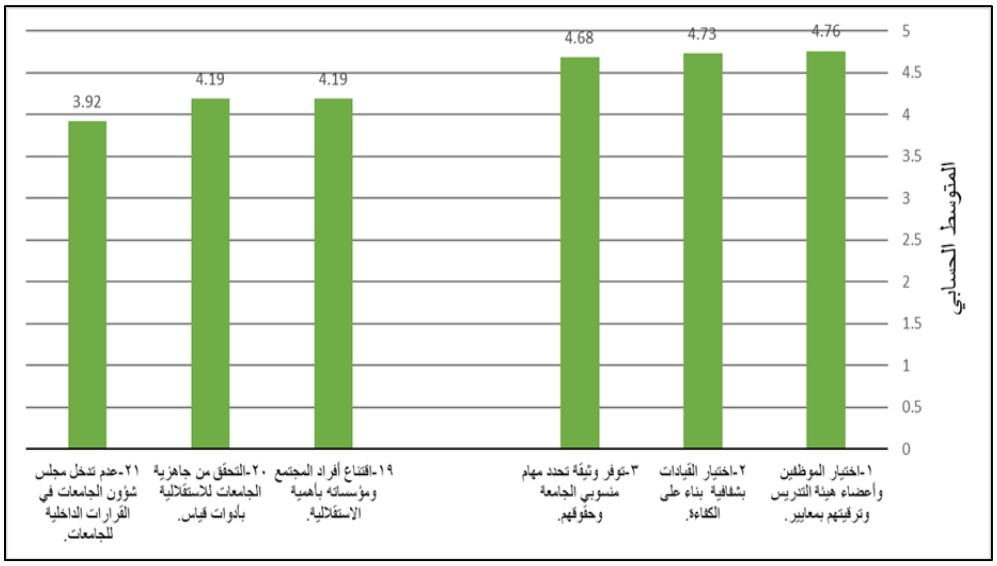
يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أن محور مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية يتضمن (٢١) عبارة، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٩٢ و٤,٧٦)، وهذه المتوسطات تقع

بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن درجة موافقة الخبراء حول المحور تتراوح ما بين (أوافق – أوافق بشدة).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (٠,٦٠ و١,١٢)، وهي قيم صغيرة تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يدل على تجانس استجابات الخبراء حول عبارات محور مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية.

وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤,٤٧) بانحراف معياري (٠,٥٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية، ومن أبرز تلك المقومات (اختيار الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وتقييمهم، وترقيتهم، بناء على معايير واضحة ومعلنة، وكذلك اختيار قيادات الجامعة بآليات شفافة ومعلنة بناء على الكفاءة والأهلية والقدرة على الإنجاز، إضافة إلى توفر وثيقة تحدد مهام (أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب) ومسؤولياتهم وصلاحياتهم وحقوقهم، ووجود نظام حوكمة (مالي، وإداري، وأكاديمي) يحقق الشفافية، ويسمح بالرقابة والمُساءلة والمحاسبة، ويسهل عملية التبليغ عن الفساد عبر قنوات محددة)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (العاصمي، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن تنويع مصادر الدعم المالي للجامعات لضمان تنفيذ برامج وأنشطة الجامعات الأكاديمية والبحثية من أبرز مقومات استقلالية الجامعات السعودية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (سنبلو، ٢٠١٠) والتي توصلت إلى أن السماح للجامعات بتعدد مصادر التمويل من مقومات الاستقلال المالي للجامعات بمصر والولايات المتحدة الأمريكية.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل أعلى خمس عبارات وأقل ثلاث عبارات بمحور مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية حيث جاءت العبارات رقم (٢٠ و١٩ و٢١ و١٨ و١٣) بالترتيب من الأول إلى الخامس، والعبارات (٣ و١٢ و٤) بالترتيب من التاسع عشر إلى الحادي والعشرين (الشكل رقم ٤)، وذلك على النحو التالي:



الشكل رقم (٤) المتوسط الحسابي لأعلى ثلاث عبارات وأقل ثلاث عبارات بمحور مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية.

- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي (اختيار الموظفين وأعضـــاء هيئة التدريس، وتقييمهم، وترقيتهم، بناء على معايير واضـحة ومعلنة) بالمرتبة الأولى بمتوسـط حسـابي (٤,٧٦) وانحراف معياري (٠,٦٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشـدة بين الخبراء على أن اختيار الموظفين وأعضـاء هيئة التدريس، وتقييمهم، وترقيتهم، بناء على معايير واضـــحة ومعلنة؛ من مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي (اختيار قيادات الجامعة بآليات شـــفافة ومعلنة بناء على الكفاءة والأهلية والقدرة على الإنجاز) بالمرتبة الثانية بمتوســـط حســـابي (٤,٧٣) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشـــدة بين الخبراء على أن اختيار قيادات الجامعة بآليات شـــفافة ومعلنة بناء على الكفاءة والأهلية والقدرة على الإنجاز؛ من مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (٢١) وهي (توفر وثيقة تحدد مهام "أعضـــاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب" ومســـؤولياتهم وصـــلاحياتهم وحقوقهم) بالمرتبة الثالثة بمتوســـط حســـابي (٤,٦٨) وانحراف معياري (٠,٦٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشـــدة بين الخبراء على أن توفر وثيقة تحدد مهام (أعضـــاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب) ومســـؤولياتهم وصـــلاحياتهم وحقوقهم؛ من مقومات نجاح اســـتقلالية الجامعات الحكومية، وقد اتفقت نتيجة الدراســـة الحالية مع نتيجة دراسة (الحمادي وسالم، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن قيام الجامعة بالعمل بمفاهيم جديدة تتطلبها طبيعة الفترة الراهنة من متطلبات تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية.

- جاءت العبارة رقم (١٨) وهي (وجود نظام حوكمة "مالي، وإداري، وأكاديمي" يحقق الشـــفافية، ويسـمح بالرقابة والمُسـاءلة والمحاسـبة، ويسـهل عملية التبليغ عن الفسـاد عبر قنوات محددة) بالمرتبة الرابعة بمتوسـط حسـابي (٤,٦٨) وانحراف معياري (٠,٧١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن وجود نظام حوكمة (مالي، وإداري، وأكاديمي) يحقق الشفافية، ويسمح بالرقابة والمُساءلة والمحاسبة، ويسهل عملية التبليغ عن الفساد عبر قنوات محددة؛ من مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أوســـيبيان (Osipian,2017) والتي توصـــلت إلى أن النزاهة المالية من متطلبات اســـتقلالية الجامعات ومعالجة قضـــية حوكمتها في أوكرانيا، كما اتفقت نتيجة الدراســـة الحالية مع نتيجة دراســـة (أبو الهيجاء، ٢٠١٧) والتي توصـــلت إلى أن هناك حاجة إلى وجود تشـــريعات تعنى بالحوكمة ومبادئها الأســـاســـية، كما اتفقت نتيجة الدراســـة الحالية مع نتيجة دراســـة (الرفاعي وبلعربي وأبو راشـــد، ٢٠١٧) والتي توصـــلت إلى أن قيام الإدارة العليا بتطوير قنوات اتصـــال لنشـر ثقافة حوكمة المؤسـسـة التعليمية من متطلبات حوكمة المؤسـسـات التعليمية، كما اتفقت نتيجة الدراسـة الحالية مع نتيجة دراسـة (سـنبلو، ٢٠١٠) والتي توصـلت إلى أن وضـع قواعد مالية خاصـــــة للجامعات بما يتفق مع ظروف كل جامعة من متطلبات الاســـــتقلال المالي للجامعات في مصر والولايات المتحدة الأمريكية.
- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي (أن يكون أعضـاء مجلس أمناء الجامعة مؤمنين برسـالتها وعلى قدر عال من الكفاءة وبذل الجهد) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٦٥) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن إيمان أعضاء مجلس أمناء الجامعة برسـالتها وكونهم على قدر عال من الكفاءة وبذل الجهد؛ من مقومات نجاح اسـتقلالية الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (اقتناع أفراد المجتمع ومؤسـســاته بأهمية اسـتقلالية الجامعات) بالمرتبة التاسعة عشرة بمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٨١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على أن اقتناع أفراد المجتمع ومؤسـسـاته بأهمية اسـتقلالية الجامعات من مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي (التحقق من جاهزية الجامعات للاســتقلالية بأدوات قياس معتمدة) بالمرتبة العشرين بمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٩١)، وهذا يدل على أن هناك

موافقة بين الخبراء على أن التحقق من جاهزية الجامعات للاستقلالية بأدوات قياس معتمدة من مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية.

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي (عدم تدخل مجلس شؤون الجامعات في القرارات الداخلية للجامعات) بالمرتبة الحادية والعشرين بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (١,١٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على أن عدم تدخل مجلس شؤون الجامعات في القرارات الداخلية للجامعات من مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية.

السؤال الثالث: ما أهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية؟

للتعرف إلى أهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية؛ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء المشاركين في الدراسة (الجدول رقم ١٣)، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (١٣) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء المشاركين نحو أهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية.

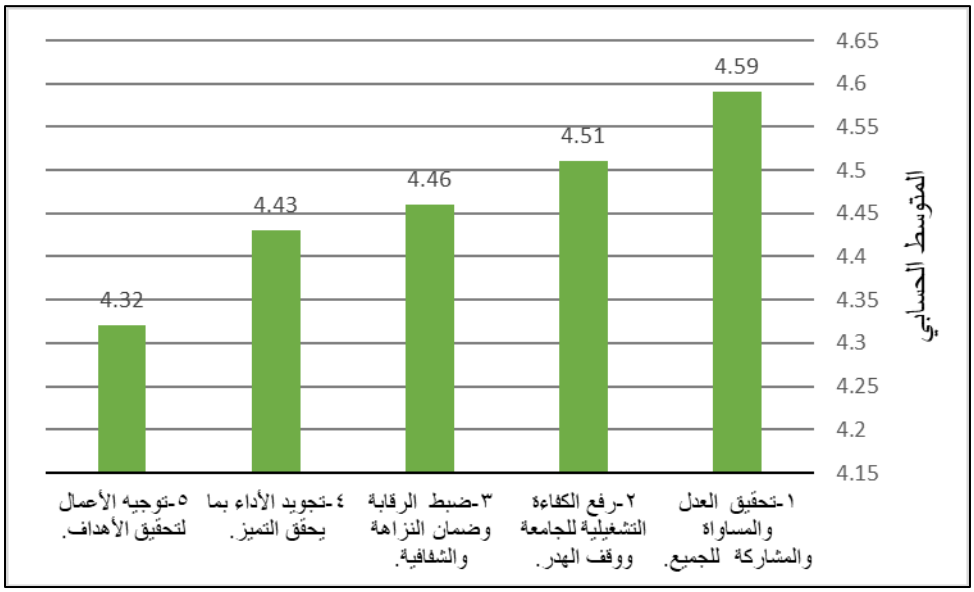
م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٥	تحقيق قيم العدل والمساواة والمشاركة الفاعلة للجميع.	٢٣	٦٢,٢	١٣	٣٥,١	١	٢,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٩	٠,٥٥	١
٢	رفع الكفاءة التشغيلية للجامعة ووقف الهدر (عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية).	٢٠	٥٤,١	١٦	٤٣,٢	١	٢,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥١	٠,٥٦	٢
٤	ضبط عملية الرقابة والإشراف، لضمان النزاهة والشفافية (الأكاديمية، والإدارية، والمالية)، لمكافحة الفساد والقضاء عليه.	٢٢	٥٩,٥	١١	٢٩,٧	٣	٨,١	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٤٦	٠,٧٧	٣
٣	تجويد الأداء الإداري والأكاديمي بما يحقق التميز.	١٧	٤٥,٩	١٩	٥١,٤	١	٢,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٣	٠,٥٥	٤
١	توجيه أعمال الجامعة لتحقيق أهدافها.	١٦	٤٣,٢	١٧	٤٥,٩	٤	١٠,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٣٢	٠,٦٧	٥
	المتوسط الحسابي العام											**٤,٤٦**	**٠,٤٩**	–

يتضـــح من خلال الجدول رقم (١٣) أن محور أهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاســتقلالية يتضــمن (٥) عبارات، تراوحت متوســطاتها الحســابية بين (٤,٣٢ و٤,٥٩)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى درجة استجابة (أوافق بشــدة)، وتشــير النتيجة الســابقة إلى تقارب اســتجابات الخبراء المشــاركين حول عبارات المحور.

تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (٠,٥٥ و٠,٧٧)، وهي قيم صـغيرة تتمحور حول الواحد الصـحيح، وهذا يدل على تجانس استجابات الخبراء حول عبارات محور أهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية.

بلغ المتوسـط الحسـابي العام لعبارات المحور (٤,٤٦) بانحراف معياري (٠,٤٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية، وذلك يتمثل في موافقة الخبراء بشـــدة على أن حوكمة الجامعات (تُحقق قيم العدل والمســـاواة والمشـــاركة الفاعلة للجميع، وكذلك ترفع الكفاءة التشـــغيلية للجامعة ووقف الهدر (عبر الاســتخدام الأمثل للموارد البشــرية والمادية)، إضــافة إلى ضــبط عملية الرقابة والإشــراف، لضــمان النزاهة والشفافية "الأكاديمية، والإدارية، والمالية"، لمكافحة الفساد والقضاء عليه)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراســة (مهدي والقيســي، ٢٠١٧) والتي توصــلت إلى أن أهمية الحوكمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد جاءت بدرجة عالية جداً، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسـة (السـديري، ٢٠١٧) والتي توصـلت إلى أن هناك موافقة بشـدة بين أفراد الدراسـة على أهمية تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات الســعودية، كما اتفقت نتيجة الدراســة الحالية مع نتيجة دراســة (الســوادي، ٢٠١٥) والتي توصــلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراســة على أهمية تطبيق الحوكمة الرشــيدة في الجامعات الســعودية، كما اتفقت نتيجة الدراســة الحالية مع نتيجة دراسـة (الفواز، ٢٠١٥) والتي توصـلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات مكة المكرمة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصـــيل أهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية (الشكل رقم ٥)، وذلك على النحو التالي:



الشكل رقم (٥) المتوسط الحسابي لعبارات محور أهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية.

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي (تحقيق قيم العدل والمساواة والمشاركة الفاعلة للجميع) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بأهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية بمتوسط حسابي (٤,٥٩) وانحراف معياري (٠,٥٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن حوكمة الجامعات تُساهم في تحقيق قيم العدل والمساواة والمشاركة الفاعلة للجميع.
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي (رفع الكفاءة التشغيلية للجامعة ووقف الهدر "عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية") بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بأهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية بمتوسط حسابي (٤,٥١) وانحراف معياري (٠,٥٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن حوكمة الجامعات تُساهم في رفع الكفاءة التشغيلية للجامعة ووقف الهدر (عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي (ضبط عملية الرقابة والإشراف، لضمان النزاهة والشفافية "الأكاديمية، والإدارية، والمالية"، لمكافحة الفساد والقضاء عليه) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بأهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية بمتوسط حسابي (٤,٤٦) وانحراف معياري (٠,٧٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن حوكمة الجامعات تُساهم في ضبط عملية الرقابة والإشراف، لضمان النزاهة والشفافية (الأكاديمية، والإدارية، والمالية)، لمكافحة الفساد والقضاء عليه.
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي (تجويد الأداء الإداري والأكاديمي بما يحقق التميز) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بأهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية بمتوسط حسابي

(٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٥٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشـدة بين الخبراء على أن حوكمة الجامعات تُســـاهم في تجويد الأداء الإداري والأكاديمي بما يحقق التميز، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة (العاصمي، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن استقلالية الجامعات يُساهم في إعطاء الجامعات مزيداً من المرونة في عمليات إدارة المعرفة ونقلها واستثمارها محلياً ودولياً، كما اتفقت نتيجة الدراســـة الحالية مع نتيجة دراســـة (مطر والحياري، ٢٠١٧) والتي توصـلت إلى أن هناك علاقة بين حوكمة الجامعات ومعايير ضـمان الجودة في تحسـين نوعية الخريجين، كما اتفقت نتيجة الدراسـة الحالية مع نتيجة دراسـة (علالي، ٢٠١٥) والتي توصـلت إلى أن الجامعات الجزائرية تطبق الحوكمة لضمان جودة التعليم العالي، في حين اختلفت نتيجة الدراسـة الحالية مع نتيجة دراسـة (بن جبرين، ٢٠١٨) والتي توصـلت إلى أن سـعي الجامعات السـعودية لتحقيق القدرة التنافسـية من خلال تقليل الأعباء التدريسـية والإدارية لأعضـاء الهيئة التعليمية جاء بموافقة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي (توجيه أعمال الجامعة لتحقيق أهدافها) بالمرتبة الخامســـة بين العبارات الخاصـــة بأهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاســـتقلالية بمتوســـط حســـابي (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٦٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشـدة بين الخبراء على أن حوكمة الجامعات تُساهم في توجيه أعمال الجامعة لتحقيق أهدافها.

السؤال الرابع: ما معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؟

للتعرف إلى معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؛ تم استخدام التكرارات والنسـب المئوية والمتوسـطات الحسـابية والانحراف المعياري لاسـتجابات الخبراء المشـاركين في الدراسة (الجدول رقم ١٤)، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (١٤) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء المشاركين نحو معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٧	عدم وجود آليات واضـحة ومعلنـة لاختيـار القيـادات	٢١	٥٦,٨	١٥	٤٠,٥	١	٢,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٤	٠,٥٦	١

م	العبارات	درجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	الجامعية وفقاً للكفاءة والأهلية وليس الثقة فقط.														
٤	عدم وجود خطة للتدرج في تطبيق الاستقلالية تراعي التباين في خصائص الجامعات وإمكانياتها، بعيداً عن استعجال النتائج.	١٧	٤٥,٩	١٨	٤٨,٦	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤١	٠,٦٠	٢
٥	ضعف البنى الأساسية (الإدارية، أو المادية، أو الأكاديمية) لدى بعض الجامعات.	١٤	٣٧,٨	٢٣	٦٢,٢	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٣٨	٠,٤٩	٣
١	خلو نظام الجامعات الجديد من تعريف تفصيلي للاستقلالية تنظيماً وتطبيقاً ومتابعة.	١٦	٤٣,٢	١٧	٤٥,٩	٣	٨,١	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٣٠	٠,٧٤	٤
٦	ضبابية مفهوم الاستقلالية ومقتضياتها لدى أفراد المجتمع وبعض منسوبي الجامعات (الأكاديميين، والإداريين، والطلاب).	١٥	٤٠,٥	١٤	٣٧,٨	٨	٢١,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,١٩	٠,٧٨	٥
٩	صعوبة تحقيق الاستقلال المالي لعدم كفاية الموارد الذاتية لبناء منظومة استثمارية تمكن الجامعات من الاستغناء عن التمويل الحكومي.	١٨	٤٨,٦	١٢	٣٢,٤	٣	٨,١	٤	١٠,٨	٠	٠,٠	٤,١٩	١,٠٠	٦
١٠	عدم قدرة الجامعات الموجودة في مناطق ذات مقومات اقتصادية متواضعة من الاستقلال الذاتي على المدى القصير والمتوسط.	١٩	٥١,٤	١٠	٢٧,٠	٤	١٠,٨	٤	١٠,٨	٠	٠,٠	٤,١٩	١,٠٢	٧

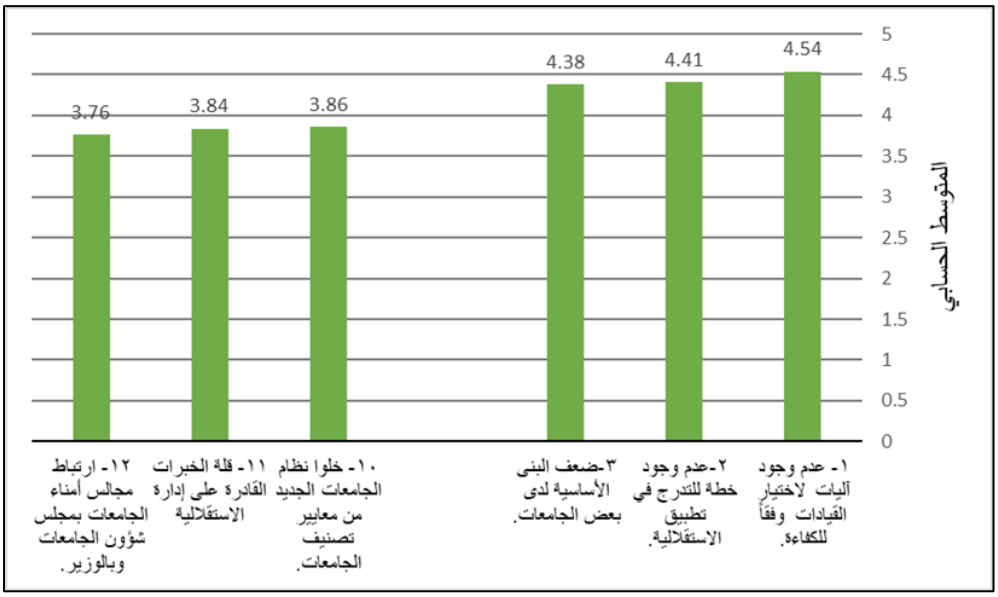
م	العبارات	درجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١١	ضعف القناعة بقدرة الجامعات (بصفتها بيوت خبرة بحثية واستشارية) على منافسة بيوت الخبرة الأجنبية.	١٤	٣٧,٨	١٦	٤٣,٢	٤	١٠,٨	٣	٨,١	٠	٠,٠	٤,١١	٠,٩١	٨
١٢	تدني مستوى الأداء الناتج عن ثقافة الأمان الوظيفي للوظيفة الحكومية.	١١	٢٩,٧	١٧	٤٥,٩	٧	١٨,٩	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٤,٠٠	٠,٨٥	٩
٢	خلو نظام الجامعات الجديد من معايير تصنيف الجامعات (البحثية، والتعليمية، والتطبيقية).	١١	٢٩,٧	١٥	٤٠,٥	٧	١٨,٩	٣	٨,١	١	٢,٧	٣,٨٦	١,٠٣	١٠
٨	قلة الخبرات الإدارية القادرة على تطبيق استقلالية الجامعات وتشغيلها ذاتياً.	١٢	٣٢,٤	١٣	٣٥,١	٦	١٦,٢	٦	١٦,٢	٠	٠,٠	٣,٨٤	١,٠٧	١١
٣	استمرار ارتباط مجالس أمناء الجامعات بمجلس شؤون الجامعات وبالوزير.	١٠	٢٧,٠	١٤	٣٧,٨	٨	٢١,٦	٤	١٠,٨	١	٢,٧	٣,٧٦	١,٠٦	١٢
–	**المتوسط الحسابي العام**											**٤,١٥**	**٠,٤٨**	–

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) أن محور معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية يتضمن (١٢) عبارة، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٧٦ و٤,٥٤)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن درجة موافقة الخبراء المشاركين في الدراسة حول المحور تتراوح ما بين (أوافق – أوافق بشدة).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (٠,٤٩ و١,٠٧)، وهي قيم صغيرة تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يدل على تجانس استجابات الخبراء حول عبارات محور معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤,١٥) بانحراف معياري (٠,٤٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، ومن أبرز تلك المعوقات (عدم وجود آليات واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الجامعية وفقاً للكفاءة والأهلية وليس الثقة فقط، وكذلك عدم وجود خطة للتدرج في تطبيق الاستقلالية تراعي التباين في خصائص الجامعات وإمكانياتها، بعيداً عن استعجال النتائج، إضافة إلى ضعف البنى الأساسية "الإدارية، أو المادية، أو الأكاديمية" لدى بعض الجامعات، وخلو نظام الجامعات الجديد من تعريف تفصيلي للاستقلالية تنظيماً وتطبيقاً ومتابعة)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أوسيبيان (Osipian,2017) والتي توصلت إلى أن هناك العديد من التحديات لاستقلالية الجامعات ومعالجة قضية حوكمتها في أوكرانيا أبرزها ظواهر الفساد في التعليم العالي، والضغوط الداخلية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (السديري، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على معوقات تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الشريف، ٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن مستوى الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال (الإداري، الأكاديمي، المالي) في الجامعات السعودية جاء بدرجة عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (السوادي، ٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (النوشان، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (شرف، ٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على معوقات تطبيق نظام الحوكمة في جامعات الضفة الغربية.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل أعلى ثلاث عبارات وأقل ثلاث عبارات بمحور معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية حيث جاءت العبارات رقم (٧ و٤ و٥) بالترتيب من الأول إلى الثالث، والعبارات (٢ و٨ و٣) بالترتيب من العاشر إلى الثاني عشر (الشكل رقم ٦)، وذلك على النحو التالي:



الشكل رقم (٦) المتوسط الحسابي لأعلى ثلاث عبارات وأقل ثلاث عبارات بمحور معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي (عدم وجود آليات واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الجامعية وفقاً للكفاءة والأهلية وليس الثقة فقط) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٤) وانحراف معياري (٠,٥٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن عدم وجود آليات واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الجامعية وفقاً للكفاءة والأهلية وليس الثقة فقط؛ من معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي (عدم وجود خطة للتدرج في تطبيق الاستقلالية تراعي التباين في خصائص الجامعات وإمكانياتها، بعيداً عن استعجال النتائج) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٤١) وانحراف معياري (٠,٦٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن عدم وجود خطة للتدرج في تطبيق الاستقلالية تراعي التباين في خصائص الجامعات وإمكانياتها، بعيداً عن استعجال النتائج؛ من معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي (ضعف البنى الأساسية "الإدارية، أو المادية، أو الأكاديمية" لدى بعض الجامعات) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٤٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن ضعف البنى الأساسية (الإدارية، أو المادية، أو الأكاديمية) لدى بعض الجامعات من معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الزهراني، ٢٠١٨)

والتي توصلت إلى أن ضعف التمويل من معوقات حوكمة الجامعات السعودية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أوسيبيان (Osipian,2017) والتي توصلت إلى أن تغيير الهياكل التنظيمية والإدارية للجامعات من التحديات لاستقلالية الجامعات ومعالجة قضية حوكمتها في أوكرانيا.

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي (خلو نظام الجامعات الجديد من معايير تصنيف الجامعات "البحثية، والتعليمية، والتطبيقية") بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣,٨٦) وانحراف معياري (١,٠٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على أن خلو نظام الجامعات الجديد من معايير تصنيف الجامعات (البحثية، والتعليمية، والتطبيقية) من معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي (قلة الخبرات الإدارية القادرة على تطبيق استقلالية الجامعات وتشغيلها ذاتياً) بالمرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (٣,٨٤) وانحراف معياري (١,٠٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على أن قلة الخبرات الإدارية القادرة على تطبيق استقلالية الجامعات وتشغيلها ذاتياً من معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي (استمرار ارتباط مجالس أمناء الجامعات بمجلس شؤون الجامعات وبالوزير) بالمرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (١,٠٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على أن استمرار ارتباط مجالس أمناء الجامعات بمجلس شؤون الجامعات وبالوزير؛ من معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

السؤال الخامس: ما الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؟

للتعرف إلى الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؛ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء المشاركين في الدراسة (الجدول رقم ١٥)، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (١٥) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء المشاركين في الدراسة نحو الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

م	العبارات	درجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
٨	كثرة القرارات الإدارية الخاطئة، أو العجز المالي، أو تدني المستوى الأكاديمي.	١٨	٤٨,٦	١٣	٣٥,١	٥	١٣,٥	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٣٠	٠,٨١	١
١٠	سوء استخدام الحرية والمرونة المصاحبة للاستقلالية، وما يترتب عليه من فساد.	١٨	٤٨,٦	١٤	٣٧,٨	٣	٨,١	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٤,٣٠	٠,٨٥	٢
٧	تعثر تنفيذ برامج الجامعة وخططها وتدني مستواها، عند نقص المخصصات الحكومية وقلة الموارد الذاتية.	١١	٢٩,٧	٢٤	٦٤,٩	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٢٤	٠,٥٥	٣
٣	اختلال النظام الداخلي لبعض الجامعات الناشئة نتيجة عدم اكتمال هياكلها الإدارية وبناها التحتية.	١٠	٢٧,٠	٢١	٥٦,٨	٥	١٣,٥	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٠٨	٠,٧٢	٤
٩	لسهولة اتخاذ القرارات مع الاستقلالية، تدني مستوى بعض الجامعات نتيجة توسعها بدرجة لا تتناسب مع إمكاناتها.	١٠	٢٧,٠	١٩	٥١,٤	٧	١٨,٩	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٠٣	٠,٧٦	٥
١٥	انخفاض أعداد الطلاب المتقدمين لبرامج الدراسات العليا، بسبب الرسوم الدراسية.	١١	٢٩,٧	٢٠	٥٤,١	٢	٥,٤	٤	١٠,٨	٠	٠,٠	٤,٠٣	٠,٩٠	٦
١	التعثر في تطبيق الاستقلالية لخلو نظام الجامعات الجديد من اللوائح والأنظمة والإجراءات التفصيلية.	٨	٢١,٦	٢٠	٥٤,١	٦	١٦,٢	٣	٨,١	٠	٠,٠	٣,٨٩	٠,٨٤	٧

م	العبارات	درجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١١	مقاومة الاستقلالية ومحاربتها للتعود على مركزية الإدارة الحكومية.	٨	٢١,٦	٢٠	٥٤,١	٥	١٣,٥	٤	١٠,٨	٠	٠,٠	٣,٨٦	٠,٨٩	٨
٢	اختلال التكامل في منظومة التعليم العالي السعودي لفقد التنسيق بين الجامعات.	١١	٢٩,٧	١٤	٣٧,٨	٨	٢١,٦	٤	١٠,٨	٠	٠,٠	٣,٨٦	٠,٩٨	٩
١٣	تسرب أعضاء هيئة التدريس المتميزين وهجرتهم.	١١	٢٩,٧	١٤	٣٧,٨	٤	١٠,٨	٨	٢١,٦	٠	٠,٠	٣,٧٦	١,١٢	١٠
٥	الحد من قدرة الجامعات المستقلة على المنافسة في استقطاب طلاب الدراسات العليا.	١٠	٢٧,٠	١٤	٣٧,٨	٧	١٨,٩	٥	١٣,٥	١	٢,٧	٣,٧٣	١,١٠	١١
١٤	صعوبة استقطاب المؤهلين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين السعوديين، في المرحلة الانتقالية، عند تسرب المتميزين أو تسريح غير الأكفاء.	٧	١٨,٩	١٧	٤٥,٩	٦	١٦,٢	٧	١٨,٩	٠	٠,٠	٣,٦٥	١,٠١	١٢
١٢	سهولة نشوء الخلافات المتأثرة بالمناطقية والقبلية حول قرارات الجامعات المستقلة الواقعة في المناطق التي عمادها القبيلة.	١١	٢٩,٧	١٢	٣٢,٤	٢	٥,٤	١٠	٢٧,٠	٢	٥,٤	٣,٥٤	١,٣٢	١٣
٤	تفكك الجامعات الكبيرة إلى مؤسسات أصغر عند العجز عن إدارتها كمنظومة اقتصادية مستقلة.	٤	١٠,٨	١٥	٤٠,٥	١٢	٣٢,٤	٦	١٦,٢	٠	٠,٠	٣,٤٦	٠,٩٠	١٤
٦	الحد من قدرة الجامعات المستقلة من الحفاظ على	٥	١٣,٥	١٥	٤٠,٥	١٠	٢٧,٠	٦	١٦,٢	١	٢,٧	٣,٤٦	١,٠٢	١٥

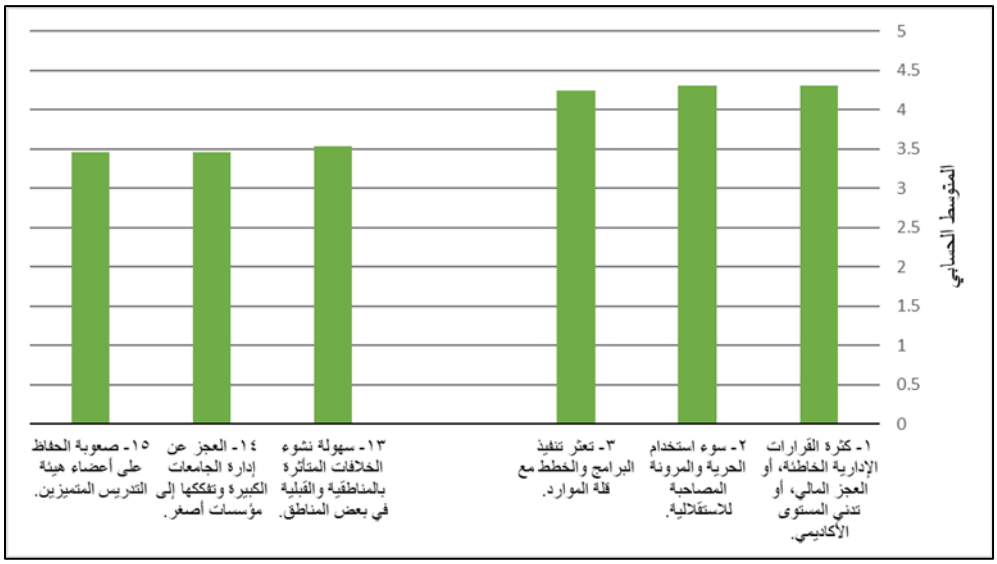
م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	أعضـــاء هيئة التدريس المتميزين.													
	المتوسط الحسابي العام											٣,٨٨	٠,٥٤	-

يتضـــح من خلال الجدول رقم (١٥) أن محور الإشـــكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية يتضمن (١٥) عبارة، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٤٦ و٤,٣٠)، وهذه المتوسـطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسـة من فئات المقياس المتدرج الخماسـي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن درجة موافقة الخبراء المشاركين حول المحور تتراوح ما بين (أوافق – أوافق بشدة).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (٠,٥٥ و١,٣٢)، وهي قيم صـغيرة تتمحور حول الواحد الصـحيح، وهذا يدل على تجانس اسـتجابات الخبراء حول عبارات محور الإشـكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

بلغ المتوسـط الحسـابي العام لعبارات المحور (٣,٨٨) بانحراف معياري (٠,٥٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على الإشـــكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاســـتقلالية في الجامعات الحكومية، ومن أبرز تلك الإشـكالات (كثرة القرارات الإدارية الخاطئة، أو العجز المالي، أو تدني المسـتوى الأكاديمي، وكذلك سـوء اسـتخدام الحرية والمرونة المصـاحبة للاسـتقلالية، وما يترتب عليه من فسـاد، إضـافة إلى تعثر تنفيذ برامج الجامعة وخططها وتدني مسـتواها، عند نقص المخصـصـــات الحكومية وقلة الموارد الذاتية، واختلال النظام الداخلي لبعض الجامعات الناشـئة نتيجة عدم اكتمال هياكلها الإدارية وبناها التحتية).

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصـــيل أعلى ثلاث عبارات وأقل ثلاث عبارات بمحور الإشـكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاسـتقلالية في الجامعات الحكومية، حيث جاءت العبارات رقم (٨ و١٠ و٧) بالترتيب من الأول إلى الثالث، والعبارات (١٢ و٤ و٦) بالترتيب من الثالث عشر إلى الخامس عشر (الشكل رقم ٧)، وذلك على النحو التالي:



الشكل رقم (٧) المتوسط الحسابي لأعلى ثلاث عبارات وأقل ثلاث عبارات بمحور الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي (كثرة القرارات الإدارية الخاطئة، أو العجز المالي، أو تدني المستوى الأكاديمي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٨١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن كثرة القرارات الإدارية الخاطئة، أو العجز المالي، أو تدني المستوى الأكاديمي؛ من الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (سوء استخدام الحرية والمرونة المصاحبة للاستقلالية، وما يترتب عليه من فساد) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٨٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن سوء استخدام الحرية والمرونة المصاحبة للاستقلالية، وما يترتب عليه من فساد؛ من الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة فيمسلي وكورنتزكا وميسون (Fumasoli, Gornitzka and Maassen, 2014) التي توصلت إلى أن الاصطدام بين (المعايير، والقيم، والممارسات، ومجموعات السلوك المعتاد في المجال الأكاديمي التقليدي) في مقابل الأهداف الرسمية للهيكل التنفيذي المؤسسي الجديد من العوامل الرئيسية التي تؤثر على استقلالية الجامعات خلال السنوات العشر الماضية.
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي (تعثر تنفيذ برامج الجامعة وخططها وتدني مستواها، عند نقص المخصصات الحكومية وقلة الموارد الذاتية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف

معياري (٠,٥٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشـــدة بين الخبراء على أن تعثر تنفيذ برامج الجامعة وخططها وتدني مستواها، عند نقص المخصصات الحكومية وقلة الموارد الذاتية؛ من الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (ســهولة نشــوء الخلافات المتأثرة بالمناطقية والقبلية حول قرارات الجامعات المســتقلة الواقعة في المناطق التي عمادها القبيلة) بالمرتبة الثالثة عشــرة بمتوســط حســـابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (١,٣٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على أن ســهولة نشــوء الخلافات المتأثرة بالمناطقية والقبلية حول قرارات الجامعات المستقلة الواقعة في المناطق التي عمادها القبيلة؛ من الإشــكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاســتقلالية في الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي (تفكك الجامعات الكبيرة إلى مؤســســات أصــغر عند العجز عن إدارتها كمنظومة اقتصادية مستقلة) بالمرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على أن تفكك الجامعات الكبيرة إلى مؤسسات أصغر عند العجز عن إدارتها كمنظومة اقتصادية مستقلة؛ من الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي (الحد من قدرة الجامعات المستقلة من الحفاظ على أعضاء هيئة التدريس المتميزين) بالمرتبة الخامســة عشــرة بمتوســط حســابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (١,٠٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين الخبراء على أن الحد من قدرة الجامعات المستقلة من الحفاظ على أعضاء هيئة التدريس المتميزين؛ من الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

الســؤال الســادس: ما مقترحات تســهيل عملية تطبيق الاســتقلالية في الجامعات الحكومية؟

للتعرف إلى المقترحات لتســـهيل عملية تطبيق الاســـتقلالية في الجامعات الحكومية؛ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء المشاركين في الدراسة (الجدول رقم ١٦)، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (١٦) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات الخبراء نحو المقترحات لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١٤	تعيين القيادات الجامعية بناء على التأهيل والكفاءة والقدرة على الإنجاز.	٢٨	٧٥,٧	٩	٢٤,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٦	٠,٤٣	١
١٣	وضع عقوبات رادعة تحد من الفساد والتلاعب باللوائح والأنظمة مع آليات لتطبيقها.	٢٧	٧٣,٠	١٠	٢٧,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٣	٠,٤٥	٢
٨	إيجاد مؤشرات لقياس أداء استقلالية الجامعات من جميع النواحي (العلمية، والإدارية، والمالية)، وتطبيقها ومراجعتها بشكل دوري وعلني.	٢٣	٦٢,٢	١٤	٣٧,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٢	٠,٤٩	٣
١٦	تصميم برامج لنشر الوعي بثقافة الاستقلالية والحوكمة داخل الجامعات بمفهومها الشامل.	٢٢	٥٩,٥	١٤	٣٧,٨	١	٢,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٧	٠,٥٥	٤
١	إصدار لائحة تنفيذية لنظام الجامعات المستقلة بكل حيثياتها المتعارف عليها عالمياً.	٢٣	٦٢,٢	١٢	٣٢,٤	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٧	٠,٦٠	٥
١١	أن يكون اتخاذ جميع القرارات (الإدارية، والمالية، والأكاديمية) وتنفيذها بشفافية تسمح لجميع الأطراف بالاطلاع، وإبداء الرأي، والمساءلة.	٢٤	٦٤,٩	١٠	٢٧,٠	٣	٨,١	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٧	٠,٦٥	٦
١٥	تدريب الكوادر الجامعية وتأهيلها لمرحلة الاستقلالية.	٢٢	٥٩,٥	١٣	٣٥,١	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٤	٠,٦١	٧
١٨	دفع رواتب مجزية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين	٢٢	٥٩,٥	١٣	٣٥,١	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٤	٠,٦١	٧ مكرر

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	المتميزين مع الحوافز للحد من تسربهم.													
١٧	توصيف مهام منسوبي الجامعة، وتحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم، وتوفيرها في أدلة عمل لحفظ الحقوق.	٢٠	٥٤,١	١٧	٤٥,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٤	٠,٥١	٩
٤	الاستفادة من تجارب استقلالية الجامعات العالمية.	٢٠	٥٤,١	١٦	٤٣,٢	١	٢,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥١	٠,٥٦	١٠
٢٥	تصميم برامج لنشر ثقافة المشاركة المجتمعية في تمويل الجامعات وحث القطاع الخاص عليها.	٢٠	٥٤,١	١٦	٤٣,٢	١	٢,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥١	٠,٥٦	١٠ مكرر
١٠	إيجاد آليات وقنوات قانونية واضحة يُلجأ إليها عند ظهور الخلل والتجاوزات.	٢٠	٥٤,١	١٥	٤٠,٥	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٩	٠,٦١	١٢
٢٤	تقديم حوافز للجامعات المتميزة علمياً وبحثياً.	٢٠	٥٤,١	١٥	٤٠,٥	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٩	٠,٦١	١٢ مكرر
٣	إيجاد قنوات تمكن الجامعات السعودية من التواصل، لتبادل التجارب والخبرات، والاستفادة من الإمكانات.	٢٠	٥٤,١	١٦	٤٣,٢	٠	٠,٠	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٤٩	٠,٦٥	١٤
٢٠	تخصيص دعم حكومي (مالي وتنظيمي) لتأسيس أوقاف ومحافظ استثمارية تحقق استقلالية الجامعات واستدامتها.	٢١	٥٦,٨	١٣	٣٥,١	٢	٥,٤	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٤٦	٠,٧٣	١٥
٦	التدرج في تطبيقها ابتداء بالجامعات العريقة للتأكد من فاعليتها قبل نقل التجربة إلى الجامعات الأخرى.	٢٣	٦٢,٢	١٠	٢٧,٠	٢	٥,٤	٢	٥,٤	٠	٠,٠	٤,٤٦	٠,٨٤	١٦

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٥	أن يكون تطبيقها على مراحل زمنية في كل جامعة لاستيعاب التحديات ومعالجتها.	٢٠	٥٤,١	١٣	٣٥,١	٤	١٠,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٣	٠,٦٩	١٧
٧	مشاركة جميع الأطراف في بناء نظامها ضمن الإمكانات والمقومات المتاحة.	١٦	٤٣,٢	٢٠	٥٤,١	١	٢,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤١	٠,٥٥	١٨
١٩	تيسير الإجراءات الحكومية المطلوبة للجامعات (مثل: إجراءات الحصول على التأشيرات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الأجانب وغيرها).	٢١	٥٦,٨	١٠	٢٧,٠	٥	١٣,٥	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٣٨	٠,٨٣	١٩
١٢	منع الاستثناءات من النظام أو من اللوائح.	٢٠	٥٤,١	١١	٢٩,٧	٥	١٣,٥	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٣٥	٠,٨٢	٢٠
٩	إيجاد أنظمة ولوائح تنفيذية تفصيلية توضح إجراءات الحوكمة وتفسرها، مع اعتمادها من جهات قانونية أو قضائية.	١٧	٤٥,٩	١٥	٤٠,٥	٥	١٣,٥	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٣٢	٠,٧١	٢١
٢٢	توجيه الجهات الحكومية للاستفادة من الخدمات الاستشارية في الجامعات.	١٨	٤٨,٦	١٤	٣٧,٨	٤	١٠,٨	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٣٢	٠,٧٨	٢٢
٢١	استمرار الدعم المالي الحكومي بضوابط محددة خلال المرحلة الانتقالية.	١٧	٤٥,٩	١٣	٣٥,١	٦	١٦,٢	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٢٤	٠,٨٣	٢٣
٢٣	تقديم منح ابتعاث داخلي لطلاب الدراسات العليا في المرحلة الانتقالية.	١٦	٤٣,٢	١٤	٣٧,٨	٦	١٦,٢	١	٢,٧	٠	٠,٠	٤,٢٢	٠,٨٢	٢٤
٢	إيجاد جهة استشارية تخصصية تقدم الدعم اللوجستي الإداري	١٧	٤٥,٩	١٤	٣٧,٨	٤	١٠,٨	١	٢,٧	١	٢,٧	٤,٢٢	٠,٩٥	٢٥

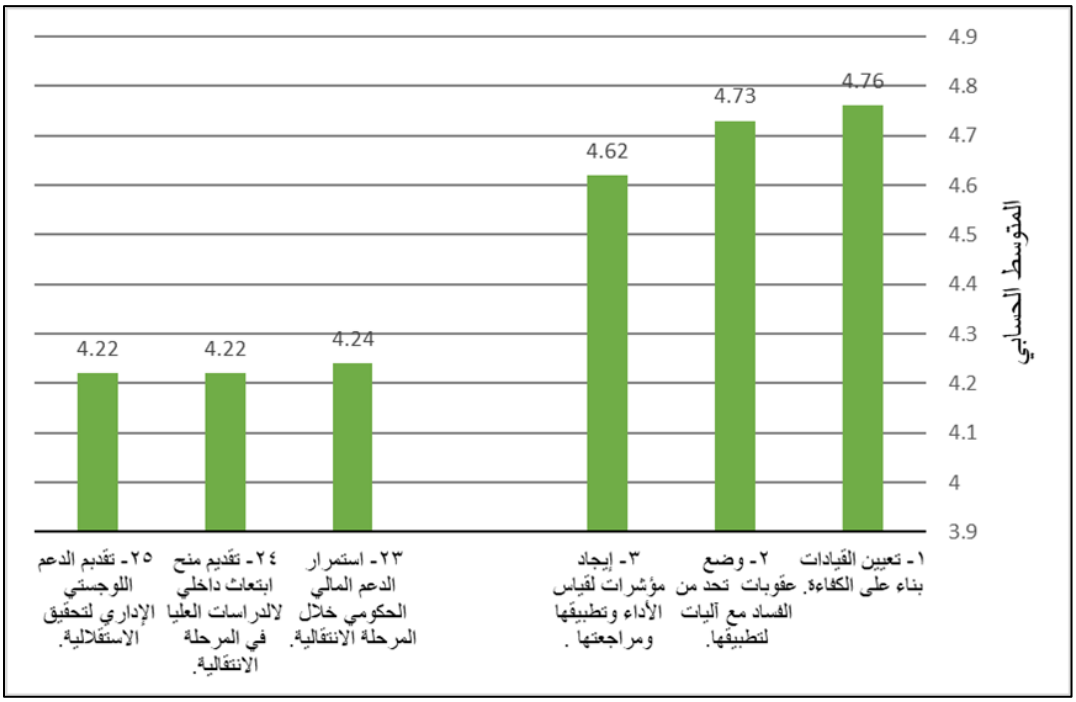
م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	للجامعات لمساعدتها على تحقيق الاستقلالية.													
	المتوسط الحسابي العام											٤,٤٧	٠,٣٥	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٦) أن محور المقترحات لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية يتضمن (٢٥) عبارة، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٢٢ و٤,٧٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى درجة استجابة (أوافق بشدة)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن تقارب استجابات الخبراء حول محور الدراسة.

تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (٠,٤٣ و٠,٩٥)، وهي قيم صغيرة تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يدل على تجانس استجابات الخبراء حول عبارات محور المقترحات لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤,٤٧) بانحراف معياري (٠,٣٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على المقترحات لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، ومن أبرز تلك المقترحات (تعيين القيادات الجامعية بناء على التأهيل والكفاءة والقدرة على الإنجاز، وكذلك وضع عقوبات رادعة تحد من الفساد والتلاعب باللوائح والأنظمة مع آليات لتطبيقها، إضافة إلى إيجاد مؤشرات لقياس أداء استقلالية الجامعات من جميع النواحي "العلمية، والإدارية، والمالية"، وتطبيقها ومراجعتها بشكل دوري وعلني، وتصميم برامج لنشر الوعي بثقافة الاستقلالية والحوكمة داخل الجامعات بمفهومها الشامل)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (النوشان، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تُسهم في تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل أعلى خمس عبارات وأقل ثلاث عبارات بمحور المقترحات لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، حيث جاءت العبارات رقم (١٤ و١٣ و٨ و١٦ و١) بالترتيب من الأول إلى الخامس، والعبارات (٢١ و٢٣ و٢) بالترتيب من الثالث والعشرين إلى الخامس والعشرين (الشكل رقم ٨)، وذلك على النحو التالي:



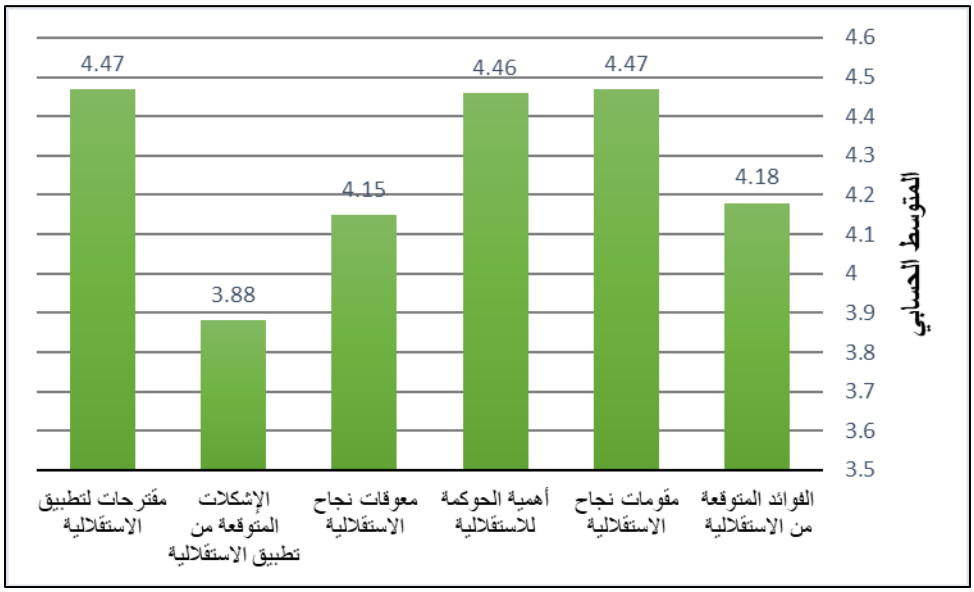
الشكل رقم (٨) المتوسط الحسابي لأعلى ثلاث عبارات وأقل ثلاث عبارات بمحور مقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي (تعيين القيادات الجامعية بناء على التأهيل والكفاءة والقدرة على الإنجاز) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٦) وانحراف معياري (٠,٤٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن تعيين القيادات الجامعية بناء على التأهيل والكفاءة والقدرة على الإنجاز؛ من المقترحات لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (كروان، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن وجود المسؤولين الأكفاء والإدارة العلمية في إطار منظومة المبادئ والأخلاق من أبرز متطلبات الحوكمة في الجامعات الجزائرية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (آل حارث، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن مشاركة الأستاذ الجامعي في أنشطة وبرامج الجامعة من المقترحات التي تُساهم في تطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل.
- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي (وضع عقوبات رادعة تحد من الفساد والتلاعب باللوائح والأنظمة مع آليات لتطبيقها) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٧٣) وانحراف معياري (٠,٤٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن وضع عقوبات رادعة تحد من الفساد والتلاعب باللوائح والأنظمة مع آليات لتطبيقها؛ من المقترحات لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي (إيجاد مؤشرات لقياس أداء استقلالية الجامعات من جميع النواحي "العلمية، والإدارية، والمالية"، وتطبيقها ومراجعتها بشكل دوري وعلني) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٦٢) وانحراف معياري (٠,٤٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن إيجاد مؤشرات لقياس أداء استقلالية الجامعات من جميع النواحي (العلمية، والإدارية، والمالية)، وتطبيقها ومراجعتها بشكل دوري وعلني؛ من المقترحات لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الزهراني، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن الاستقلال المالي والإداري للجامعات من سبل التغلب على معوقات حوكمة الجامعات.
- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي (تصميم برامج لنشر الوعي بثقافة الاستقلالية والحوكمة داخل الجامعات بمفهومها الشامل) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٥٧) وانحراف معياري (٠,٥٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن تصميم برامج لنشر الوعي بثقافة الاستقلالية والحوكمة داخل الجامعات بمفهومها الشامل؛ من المقترحات لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الزهراني، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن نشر ثقافة الحوكمة من سبل التغلب على معوقات حوكمة الجامعات.
- جاءت العبارة رقم (١) وهي (إصدار لائحة تنفيذية لنظام الجامعات المستقلة بكل حيثياتها المتعارف عليها عالمياً) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٥٧) وانحراف معياري (٠,٦٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن إصدار لائحة تنفيذية لنظام الجامعات المستقلة بكل حيثياتها المتعارف عليها عالمياً؛ من المقترحات لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (٢١) وهي (استمرار الدعم المالي الحكومي بضوابط محددة خلال المرحلة الانتقالية) بالمرتبة الثالثة والعشرين بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٨٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن استمرار الدعم المالي الحكومي بضوابط محددة خلال المرحلة الانتقالية؛ من المقترحات لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية.

- جاءت العبارة رقم (٢٣) وهي (تقديم منح ابتعاث داخلي لطلاب الدراســـات العليا في المرحلة الانتقالية) بالمرتبة الرابعة والعشرين بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن تقديم منح ابتعاث داخلي لطلاب الدراسات العليا في المرحلة الانتقالية؛ من المقترحات لتســهيل عملية تطبيق الاســتقلالية في الجامعات الحكومية.
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي (إيجاد جهة استشارية تخصصية تقدم الدعم اللوجستي الإداري للجامعات لمساعدتها على تحقيق الاستقلالية) بالمرتبة الخامسة والعشرين بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٩٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أن إيجاد جهة استشارية تخصصية تقدم الدعم اللوجستي الإداري للجامعات لمساعدتها على تحقيق الاســتقلالية؛ من المقترحات لتســهيل عملية تطبيق الاســتقلالية في الجامعات الحكومية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الحمادي وسالم، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى ضرورة وجود جهة مختصة لتكون الجهة المركزية لوضع الخطط الهادفة لتنمية موارد الجامعة ومتابعة تنفيذها.

يستخلص من التحليل السابق لنتائج الجولة الثانية من الدراسة أن المتوسط الحسابي للمحاور الدراسة الستة يتراوح بين (٣,٨٨ و٤,٤٧) (الشكل رقم ٩)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامســـة من فئات المقياس المتدرج الخماســـي، وذلك يدل على أن درجة موافقة الخبراء المشاركين، في الجولة الثانية من الدراسة حول عبارات المحور، تتراوح بين (أوافق – أوافق بشدة). حيث كانت اســـتجابات الخبراء (أوافق بشـــدة) نحو ثلاثة محاور (هي: مقومات نجاح اســـتقلالية الجامعات الحكومية، ومقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، وأهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاســـتقلالية)، أما اســـتجاباتهم نحو المحاور الثلاثة الأخرى (وهي: الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاســـتقلالية في الجامعات الحكومية، ومعوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، والإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية) فقد كانت (أوافق).



الشكل رقم (٩) المتوسط الحسابي العام لنتائج محاور الدراسة الستة في الجولة الثانية.

نتائج الجولة الثانية: يستنتج من تحليل ومناقشة بيانات الجولة الثانية من الدراسة ما يلي:

١. أن هناك موافقة بين الخبراء على الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، ومن أبرز تلك الفوائد:

- بث روح التنافس المحفز للتميز بين الجامعات.
- حرية الجامعة في إدارة ميزانيتها والمرونة في الصرف بحسب المتغيرات.
- تحديد هوية الجامعة (بحثية، تعليمية، تطبيقية) بحسب خصائصها وأهدافها.
- استحداث نظم إدارية مرنة في اتخاذ القرارات، وسرعة إنجاز المعاملات بعيداً عن بيروقراطية الإدارة المركزية.

٢. أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية، ومن أبرز تلك المقومات:

- اختيار الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وتقييمهم، وترقيتهم، بناء على معايير واضحة ومعلنة.
- اختيار قيادات الجامعة بآليات شفافة ومعلنة بناء على الكفاءة والأهلية والقدرة على الإنجاز.
- توفر وثيقة تحدد مهام (أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب) ومسؤولياتهم وصلاحياتهم وحقوقهم.

- وجود نظام حوكمة (مالي، وإداري، وأكاديمي) يحقق الشفافية، ويسمح بالرقابة والمُساءلة والمحاسبة، ويسهل عملية التبليغ عن الفساد عبر قنوات محددة.

٣. أن هناك موافقة بشدة بين الخبراء على أهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بشدة على أن حوكمة الجامعات:

- تُحقق قيم العدل والمساواة والمشاركة الفاعلة للجميع.
- ترفع الكفاءة التشغيلية للجامعة ووقف الهدر (عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية).
- ضبط عملية الرقابة والإشراف، لضمان النزاهة والشفافية (الأكاديمية، والإدارية، والمالية)، لمكافحة الفساد والقضاء عليه.

٤. أن هناك موافقة بين الخبراء على معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، ومن أبرز تلك المعوقات:

- عدم وجود آليات واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الجامعية وفقاً للكفاءة والأهلية وليس الثقة فقط.
- عدم وجود خطة للتدرج في تطبيق الاستقلالية تراعي التباين في خصائص الجامعات وإمكانياتها، بعيداً عن استعجال النتائج.
- ضعف البنى الأساسية (الإدارية، أو المادية، أو الأكاديمية) لدى بعض الجامعات.
- خلو نظام الجامعات الجديد من تعريف تفصيلي للاستقلالية تنظيماً وتطبيقاً ومتابعة.

٥. أن هناك موافقة بين الخبراء على الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، ومن أبرز تلك الإشكالات:

- كثرة القرارات الإدارية الخاطئة، أو العجز المالي، أو تدني المستوى الأكاديمي.
- سوء استخدام الحرية والمرونة المصاحبة للاستقلالية، وما يترتب عليه من فساد.
- تعثر تنفيذ برامج الجامعة وخططها وتدني مستواها، عند نقص المخصصات الحكومية وقلة الموارد الذاتية.
- اختلال النظام الداخلي لبعض الجامعات الناشئة نتيجة عدم اكتمال هياكلها الإدارية وبناها التحتية.

٦. أن هناك موافقة بشـــدة بين الخبراء على المقترحات لتســـهيل عملية تطبيق الاســـتقلالية في الجامعات الحكومية، ومن أبرز تلك المقترحات:

- تعيين القيادات الجامعية بناء على التأهيل والكفاءة والقدرة على الإنجاز.
- وضع عقوبات رادعة تحد من الفساد والتلاعب باللوائح والأنظمة مع آليات لتطبيقها.
- إيجاد مؤشـــرات لقياس أداء اســـتقلالية الجامعات من جميع النواحي (العلمية، والإدارية، والمالية)، وتطبيقها ومراجعتها بشكل دوري وعلني.
- تصميم برامج لنشر الوعي بثقافة الاستقلالية والحوكمة داخل الجامعات بمفهومها الشامل.

الفصل الخامس

ملخص الدراسة والنتائج والتوصيات

- **خلاصة الدراسة**
- **نتائج الدراسة**
- **توصيات الدراسة**

الفصل الخامس
خلاصة الدراسة وأهم نتائجها وتوصياتها

يشتمل هذا الفصل على ملخص للدراسة، بالإضافة إلى عرض للنتائج التي تم التوصل إليها، ومن ثم مجموعة من التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

أولاً: خلاصة الدراسة

احتوت الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وتناول الفصل الأول بوصفه مدخلاً للدراسة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم المصطلحات التي استخدمتها الباحثة في دراستها.

وتناولت الباحثة في هذا الفصل مفاهيم الدراسة وحددت أهداف دراستها، والتي تمثلت في التعرف إلى الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، وكذلك مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية، إضافة إلى أهمية حوكمة الجامعات الحكومية المستقلة، والتعرف إلى معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، وكذلك التعرف إلى الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، والتعرف إلى مقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؟
- ما مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية؟
- ما أهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية؟
- ما معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؟
- ما الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؟
- ما المقترحات لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؟

أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للدراسة ضمن أربعة مباحث (هي: نشأة التعليم العالي وتطوره، واستقلالية الجامعات، والحوكمة في الجامعات، والدراسات الاستشرافية في التعليم). كما اشتمل على الدراسات السابقة (في مواضيع: استقلالية الجامعات، وحوكمتها، واستشراف

مستقبلها)، وقامت الباحثة بالتعقيب عليها. أما الفصل الثالث فتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام أسلوب دلفاي Delphi، والتي تمت في جولتين؛ أُستخدم في الجولة الأولى استبانة تحتوي على ستة أسئلة مفتوحة تغطي محاور الدراسة الأساسية (وهي: فوائد الاستقلالية، ومقومات نجاحها، وأهمية حوكمتها، ومعوقات تطبيقها، والمشاكل المتوقعة بعد التطبيق، ومقترحات إنجاحها). وقد شارك في الجولة الأولى (٤٢ خبيراً مشاركاً من الجنسين)، بينما استخدم في الجولة الثانية استبانة مغلقة، تتكون (٨٩ عبارة) موزعة على ستة محاور، تمثل مجموع آراء الخبراء ومقترحاتهم التي أسفرت عنها الجولة الأولى، لتحديد مدى موافقة الخبراء على كل عبارة من العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وأوضحت الباحثة مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل في الخبراء (أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث) في الجامعات الحكومية السعودية (وتشمل: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فيصل، وجامعة القصيم، وجامعة طيبة، وجامعة جازان، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وجامعة شقراء)، وبعضهم من منسوبي وزارة التعليم وبعضهم الآخر متخصص في مجال الإدارة التربوية والتخطيط. وقد حكمت الباحثة استبانة الجولة الأولى بعد الانتهاء من بنائها من قبل عدد من المحكمين بعد عرضها على المشرف للتأكد من وضوحها وسلامتها اللغوية. كما تم اختبار استبانة الجولة الثانية أيضاً قبل إرسالها إلى الخبراء، وتم إيضاح إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (استبانة الجولة الثانية) بعرضها في صورتها الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين وفي ضوء آرائهم قامت الباحثة بتطبيق أداة دراستها، وحددت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل نتائج بيانات الجولة الثانية من الدراسة ومناقشتها وعرض ما توصلت إليه. وفي الفصل الخامس من هذه الدراسة قامت الباحثة بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها، واقتراح أبرز توصياتها.

ثانياً: نتائج الدراسة

يستخلص من تحليل آراء الخبراء أن هناك مجموعة من التحديات التي قد تعيق نجاح تطبيق الاستقلالية. كما يتضح أن التوقعات والمقترحات التي قدمها الخبراء لإنجاح تطبيق الاستقلالية والفوائد الناتجة عنها يمكن حصرها في ثلاث مجموعات، موزعة على ثلاث مراحل

زمنية أساسية، (هي: مرحلة التجهيز للاستقلالية، والمرحلة الانتقالية، ومرحلة الاستقلالية الشاملة)، ويندرج تحت كل مرحلة عدد من المواضـيع. ويقدم التحليل الموضـوعي لآراء الخبراء ومقترحاتهم، فيما يأتي، نظرة مستقبلية تكشف لمسؤولي وزارة التعليم وللقيادات العليا في الجامعات الحكومية ما يتعين عليهم مراعاته للتعامل مع الاســـتقلالية، والتكيف مع متغيراتها، بهدف العمل على تحقيق الإيجابيات من تطبيقها وتعزيزها، والحد من السلبيات وتلافيها.

١. التحديات

نبه الخبراء المشاركون في الدراسة إلى مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق الاستقلالية، وقد تعيق نجاحها. ويمكن حصرها في خمسة مواضيع أساسية هي: غياب الأطر التشريعية والتنظيمية، استمرار التدخل الحكومي، ضعف جاهزية بعض الجامعات، عدم القدرة على إدارة الاستقلالية، نقص الوعي بمفهوم الاستقلالية.

غياب الأطر التشريعية والتنظيمية

كانت الحكومة من خلال الوزارات المختصة بالتعليم العالي المشغل الوحيد للجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ولا تزال، وهذا الوضع لم يكن يستلزم وجود لوائح وأنظمة تحكم علاقة الجامعات بالمجتمع وبالدولة. نتيجة لذلك فإن غياب الأطر والإجراءات الواضحة التي تحكم استقلالية الجامعات يعد من التحديات التي نبه إليها الخبراء. فنظام الجامعات الجديد يخلو من تعريف تفصيلي للاستقلالية ولوائحها، وأنظمة تطبيقها، وضمانات عدم الإخلال بها. كما أن النظام يخلو أيضاً من معايير تصنيف الجامعات (البحثية، والتعليمية، والتطبيقية). بالإضافة إلى أنه لا توجد بعد خطة معلنة للتدرج في تطبيق الاستقلالية (تراعي التباين في: خصائص الجامعات، وإمكانياتها، وقدرتها على الاستقلالية) بعيداً عن استعجال النتائج.

استمرار التدخل الحكومي

نبه الخبراء إلى أن استمرار تدخل الحكومة في إدارة الجامعات بأي شكل من الأشكال، أو زيادة الإشراف عليها (مثل: ارتباط مجالس أمناء الجامعات بمجلس شؤون الجامعات وبالوزير) سوف يعيق مسار الاستقلالية.

ضعف جاهزية بعض الجامعات

نبه الخبراء إلى أن ضعف البنى الأساسية (الإدارية، أو المادية، أو الأكاديمية) لدى بعض الجامعات، خصوصاً الناشئة منها، قد يكون له تأثير سلبي على أدائها بعد الاستقلالية. فعدد من الجامعات سوف يواجه صعوبة تحقيق الاستقلال المالي؛ لعدم كفاية الموارد الذاتية لبناء منظومة استثمارية تمكنها من الاستغناء عن التمويل الحكومي، خصوصاً تلك الجامعات الموجودة في مناطق ذات مقومات اقتصادية متواضعة، فسوف تواجه بشكل أكبر صعوبات الاستقلال الذاتي على المدى القصير والمتوسط.

عدم القدرة على إدارة الاستقلالية

إن الإدارة التقليدية للجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، المتمثلة في هيمنة نظام الإدارة المركزية البيروقراطي والتعود عليه، بالإضافة إلى الأسلوب المتبع في اختيار القيادات وتعيينهم؛ سوف يؤديان إلى فشل إدارة الجامعات المستقلة، التي يتطلب لإدارتها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمحاسبة). لذلك أشار الخبراء إلى قلة الخبرات الإدارية القادرة على تطبيق استقلالية الجامعات وتشغيلها ذاتياً، خصوصاً مع عدم وجود آليات واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الجامعية وفقاً للكفاءة والأهلية وليس الثقة فقط.

نقص الوعي بمفهوم الاستقلالية والحوكمة

يرى الخبراء أن تعود الجامعات على التبعية المطلقة للدولة، والتعود على أسلوب الإدارة التقليدي، بطابعه المركزي البيروقراطي، سوف يكون أحد عناصر التحدي في تطبيق الاستقلالية. حيث أكد الخبراء على ضبابية مفهوم الاستقلالية لدى أفراد المجتمع وبعض منسوبي الجامعات (الأكاديميين، والإداريين، والطلاب). وأشاروا إلى أن افتقاد المجتمع لثقافة الحوكمة ومقتضياتها (من: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمحاسبة، وغيرها)، وانتشار ثقافة (المصالح الخاصة والمتبادلة، والمحسوبيات، والمجاملات، والواسطة، وغيرها)، مع تدني مستوى الأداء الناتج عن ثقافة الأمان الوظيفي للوظيفة الحكومية؛ يعد كلها من التحديات التي تتطلب بذل الكثير من الجهد التوعوي والتثقيفي.

٢. مرحلة التجهيز للاستقلالية

أكد الخبراء، من خلال آرائهم ومقترحاتهم، على الحاجة إلى العناية بعدة مواضيع، قبل منح الجامعات الاستقلالية. بعض هذه المقترحات متعلق بالمفهوم الوطني لاستقلالية الجامعات، وبعضها الآخر متعلق بإرساء الأسس التنظيمية لاستقلالية الجامعات ومقتضياتها، أو بإرساء الأسس المؤسساتية للجامعات، أو بجاهزية الجامعات للاستقلالية، أو ببرامج نشر ثقافة الاستقلالية والتوعية بأهميتها لضمان تقبلها ونجاحها.

إيجاد رؤية وطنية لاستقلالية الجامعات

يرى الخبراء أن من مقومات النجاح إيجاد رؤية وطنية واضحة لاستقلالية الجامعات، تستفيد من الممارسات الدولية وتراعي الواقع المحلي، وتحدد خطوط عريضة للتعليم الجامعي السعودي حتى (٢٠٣٠)، وترسم سياساته العامة لتحتذي بها الجامعات عند استقلاليتها. وأكد الخبراء على أهمية إشراك جميع الأطراف المعنية في الجامعة في بناء رؤيتها ونظام استقلالها الذاتي، لتحقيق التميز (الأكاديمي، والإداري، والمالي) في حدود الإمكانات والمقومات المتاحة.

إرساء الأسس التنظيمية للاستقلالية

إن تطوير الأطر التشريعية لاستقلالية الجامعات، بوضع قواعد وإجراءات تنظيمية واضحة ومحددة لها، تعالج العوائق والفجوات التشريعية فيها، وتمكن من حوكمتها، بما يرفع من مستوى (الإنصاف، والشفافية، والنزاهة، والمشاركة، والمساءلة)؛ يعد من أهم ركائز نجاح تطبيق الاستقلالية. فقد أجمع الخبراء على أهمية إيجاد لائحة تنفيذية لنظام الجامعات بأنظمة وإجراءات تفصيلية للاستقلالية والحوكمة وإجراءاتها وآليات تطبيقها، على أن (تضم: أدوات المساءلة وقنواتها، وتحدد مؤهلات أعضاء المجالس والقيادات، والتزاماتهم، ومسؤولياتهم، وآليات اختيارهم) مع أدلة إرشادية واضحة.

إرساء الأسس المؤسساتية لاستقلالية الجامعات

يتعين لاستقلال الجامعات واستمرار قدرتها على تقديم دورها (التعليمي، والبحثي، وخدمة المجتمع)، ضمن المشاركة في التنمية الوطنية، العمل على إرساء أسسها المؤسساتية، وتحديد استراتيجيات الاستقلالية، وتوضيح معايير تصنيف الجامعات (البحثية، والتعليمية، والتطبيقية). كما

يلزم تطوير مؤشرات لقياس مدى جاهزية الجامعات للاستقلالية، وآليات تطبيقها. وقد أشار الخبراء إلى ضرورة وجود رؤية استراتيجية (لاستقلالية كل جامعة) تتكامل مع رؤية المملكة (٢٠٣٠) للتعليم العالي، مدعومة بخطة تحول مجدولة تهدف إلى تعزيز علاقة الجامعة بمحيطها، وتكاملها مع مقومات مجتمعها واحتياجاته. كما أشار الخبراء إلى ضرورة توفر منظومة إدارية قادرة على إدارة التحول بمشاركة جميع الأطراف. وأكد الخبراء على أن حجر الزاوية في نجاح تطبيق الاستقلالية يعتمد على وجود نظام حوكمة (مالي، وإداري، وأكاديمي) يحقق الإنصاف، والشفافية، ويسمح بالرقابة والمُساءلة والمحاسبة، ويسهل عملية التبليغ عن الفساد عبر قنوات محددة. ويستلزم ذلك بناء البنية الأساسية للحوكمة القادرة على التفاعل مع متغيرات الاستقلالية ومستجداتها. وتنقسم هذه البنية إلى قسمين: البنية الفوقية، وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي (مثل: مجالس الحوكمة، وجهات الإشراف على تطبيقها)، ويستلزم لذلك تحديد الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، والجهات المشرفة على التطبيق، والجهات الرقابية. أما القسم الثاني فيمثل البنية التحتية للحوكمة، وتشمل الأساس القاعدي والأخلاقي القيمي، وذلك يتطلب التعريف بها، وأهميتها، وإيجاد الأدوات المشجعة على الالتزام بها، والارتقاء بفاعليتها وكفاءتها، والمساهمة في استمرار تطويرها.

ضمان جاهزية الجامعات للاستقلالية

أكد الخبراء على أن اكتمال البنية التحتية (المادية، والإدارية، والعلمية) للجامعات، يعد من أهم مقومات نجاح استقلاليتها. وأشاروا إلى أهمية تطوير مؤشرات قياس معتمدة، لقياس مدى جاهزية الجامعات للاستقلالية، وبناء أدوات التحقق من جاهزيتها، وآليات تطبيقها، قبل منحها الاستقلالية.

نشر ثقافة الاستقلالية والتوعية بأهميتها

إن تعود منسوبي الجامعات وبقية أفراد المجتمع على أن الجامعات مرافق حكومية، تتبع بشكل مطلق للدولة (في: مصادر تمويلها، وسياساتها، وأساليب إدارتها)؛ يعد من العوامل المؤثرة على ثقافة منسوبي الجامعات وبقية أفراد المجتمع تجاه استقلالية الجامعات ومقتضياتها. فالجامعات تفتقد لثقافة الاستقلالية والحوكمة. ويمتد افتقاد هذه الثقافة كذلك إلى محيط الجامعة الاجتماعي. ونتيجة لذلك يتوقع الخبراء ظهور بعض ردود الفعل السلبية ضد استقلالية الجامعات وعدم القناعة بجدواها. وقد أكد الخبراء على ضرورة أن يسبق تطبيق الاستقلالية عملية تمهيد للتعريف بالتغييرات المتوقعة من تطبيقها. وتقديم برامج توعوية تعمل على إشاعة ثقافة الاستقلالية والحوكمة وأسس

نجاحها بين منسوبي الجامعات بمفهومها الشامل، والتعريف بخصائصها، وأهمية نجاحها، وما تقدمه من إيجابيات لجميع الأطراف (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين)، من خلال التعريف بحقوقهم وصلاحياتهم ومسؤولياتهم، مع إصدارها في أدلة إرشادية قبل تطبيق الاستقلالية. بالإضافة إلى تقديم دورات تدريبية تخرج كوادر إدارية قادرة على التعامل مع الاستقلالية.

كما أشار الخبراء إلى أن اقتناع أفراد المجتمع ومؤسساته الحكومية والخاصة بأهمية استقلالية الجامعات يعد من العوامل المساهمة في نجاحها. لذا يقترح أن يتم العمل على نشر ثقافة الحوكمة والاستقلالية أيضاً في أذهان جميع أفراد المجتمع بالوسائل الإعلامية الممكنة، لتكوين وعي مجتمعي بأهمية استقلالية الجامعات، وإقناع القطاع الخاص بإيجابية المشاركة في دعم الجامعات وتمويلها، وتوظيف إمكانياتها لمعالجة قضايا المجتمع المحلي، والمساهمة في تنمية اقتصاده.

٣. المرحلة الانتقالية

ويقصد بها مرحلة السنوات الأولى من تطبيق الاستقلالية، وهذه المرحلة قد لا تكون قصيرة، حسب توقع الخبراء، وقد تقود إلى حالة من الإرباك المؤقت لمسيرة الجامعات وتراجع مستوياتها الأكاديمية، وكثرة القرارات الإدارية الخاطئة، والعجز المالي، لأنها تعد الفترة الحرجة في مسار تطبيق استقلالية الجامعات. وقد قدم الخبراء باقة من المقترحات، لتخطي مثل هذه التحديات، يمكن حصرها في مجموعة من المواضيع، التي تشمل: التدرج في التطبيق، والعمل على تعزيز اللامركزية والتخلص من البيروقراطية، وتقديم الدعم اللوجستي للجامعات، وتسهيل تبادل الخبرات بين الجامعات، وإرساء قواعد اختيار القيادات وتعيين الكوادر، والعناية بتفعيل الحوكمة وترسيخها، والحاجة إلى استمرار الدعم الحكومي في الفترة الانتقالية، وتمكين الجامعات من استقرار مصادر تمويلها الذاتي، وتطبيق أساليب لقياس الأداء ومدى تحقق الأهداف.

التدرج في التطبيق

يتوقع الخبراء أن تعاني بعض الجامعات من اختلال نظامها الداخلي في المرحلة الانتقالية نتيجة عدم اكتمال هياكلها الإدارية وبناها التحتية. ويرى الخبراء أن نجاح استقلالية الجامعات، بما يحقق التميز (الأكاديمي، والإداري، والمالي)، يتطلب أن يكون تطبيقها على مراحل زمنية في كل جامعة، وأن يتم إشراك جميع الأطراف المعنية في بناء نظامها ضمن الإمكانات والمقومات المتاحة، لاستيعاب التحديات ومعالجتها. ويقترح عدد منهم أن تطبق الاستقلالية بشكل متدرج ابتداء بالجامعات

العريقة للتأكد من فاعليتها قبل نقل التجربة إلى الجامعات الأخرى. ولكن بعضهم الآخر يرى أن تطبيق الاستقلالية على جامعات قبل أخرى، قد يحد من قدرات الجامعات المستقلة على المنافسة (مثل: استقطاب طلاب الدراسات العليا برسوم دراسية مقابل حصولهم على دراسة مجانية في الجامعات الأخرى أو الحفاظ على أعضاء هيئة التدريس المتميزين وصعوبة استبدالهم بالمؤهلين).

تعزيز اللامركزية والتخلص من البيروقراطية

ركز الخبراء على أهمية العمل على التخلص من البيروقراطية والمركزية في الإدارة، ومنح الجامعات الثقة، وعدم تدخل الجهات الحكومية في شؤون الجامعات المستقلة أو قراراتها بأي شكل من الأشكال. كما شدد الخبراء على أهمية أن يكون أعضاء مجلس أمناء الجامعة من خلفيات متنوعة للتمكن من رسم سياساتها، وأن يكونوا مؤمنين برسالتها وعلى قدر عال من الكفاءة وبذل الجهد.

تقديم الدعم الإداري اللوجستي

نتيجة لحداثة التجربة الإدارية لاستقلالية الجامعات، وما يصاحبها من سهولة ومرونة في اتخاذ القرارات، فإن الخبراء يتوقعون ظهور عدد من الإخفاقات الإدارية (مثل: تدني مستوى بعض الجامعات نتيجة توسعها بدرجة لا تتناسب مع إمكاناتها، أو تفكك الجامعات الكبيرة إلى مؤسسات أصغر عند العجز عن إدارتها كمنظومة اقتصادية مستقلة، أو نشوء الخلافات المتأثرة بالمناطقية والقبلية حول قرارات الجامعات الواقعة في المناطق التي عمادها القبيلة، أو على الأقل مقاومة الاستقلالية ومحاربتها للتعود على مركزية الإدارة الحكومية). لذا يقترح الخبراء إيجاد جهة استشارية تخصصية مستقلة تقدم الدعم اللوجستي الإداري للجامعات لمساعدتها على النجاح في تحقيق الاستقلالية.

تسهيل تبادل الخبرات

يتوقع الخبراء اختلال التكامل في منظومة التعليم العالي لفقد التنسيق بين الجامعات في المرحلة الانتقالية. ولتفادي هذه الإشكالية وغيرها من إشكالات المرحلة الانتقالية يشدد الخبراء على أهمية تبادل الخبرات بين الجامعات المحلية والعالمية للاستفادة من التجارب. ويقترحون لذلك العمل على الاستفادة من تجارب استقلالية الجامعات العالمية، وإيجاد قنوات تمكن الجامعات السعودية من التواصل، لتبادل التجارب والخبرات، والاستفادة من الإمكانات خصوصاً في المرحلة الانتقالية.

وتشجيع التوأمة بين الجامعات الناشئة والعريقة أو إيجاد تحالف للتنسيق بين مجموعة منها، للاستفادة من خبرات الجامعات العريقة وتقديم الدعم للجامعات الناشئة.

إرساء قواعد اختيار القيادات وتعيين الكوادر

إن الاستمرار في اختيار القيادات في الجامعات بعد استقلالها بناء على الثقة وليس الكفاءة يعد أحد معوقات نجاح استقلالية الجامعات، فقد نبه الخبراء إلى ضرورة أن يتم اختيار قيادات الجامعة بآليات شفافة ومعلنة، وتعيينها بناء على التأهيل والكفاءة والقدرة على الإنجاز. كما أكدوا على أهمية توصيف مهام منسوبي الجامعة، وتوفير وثائق وأدلة عمل تحدد مهام أعضاء هيئة التدريس والموظفين، ومسؤولياتهم، وصلاحياتهم، وحقوقهم. وأن يكون اختيارهم، وتقييمهم، وترقيتهم، بناء على معايير واضحة ومعلنة.

تفعيل الحوكمة وترسيخها

تتطلب المرحلة الانتقالية الحرص على حسن تنفيذ أنظمة الحوكمة، وشدة العناية بالرقابة ودقة المتابعة، لمعالجة الأخطاء أو القصور في بداياته. لذلك نبه الخبراء إلى أن عدم وضوح آليات الحوكمة والمساءلة، وسوء استخدام الحرية والمرونة المصاحبة للاستقلالية، قد يؤديان إلى تفشي الفساد في المرحلة الانتقالية. ويقترح الخبراء لضمان نجاح استقلالية الجامعات إيجاد أنظمة ولوائح تنفيذية تفصيلية توضح إجراءات الحوكمة وتفسرها، مع اعتمادها من جهات قانونية أو قضائية. بالإضافة إلى إيجاد آليات وقنوات قانونية واضحة يُلجأ إليها عند ظهور الخلل والتجاوزات. وضمان أن يكون اتخاذ جميع القرارات (الإدارية، والمالية، والأكاديمية) وتنفيذها بشفافية تسمح لجميع الأطراف بالاطلاع، وإبداء الرأي، والمساءلة، مع تأكيدهم على منع الاستثناءات من النظام أو من اللوائح، وسن عقوبات رادعة تحد من الفساد والتلاعب باللوائح والأنظمة مع آليات لتطبيقها. وهذا يتطلب العناية بإيجاد وحدة داخل الهيكل التنظيمي للجامعة تعنى بالحوكمة، للمساعدة في إنجاح تطبيقها.

استمرار الدعم الحكومي في الفترة الانتقالية

يتوقع الخبراء تعثر تنفيذ برامج بعض الجامعات وخططها وتدني مستواها خلال المرحلة الانتقالية، خصوصاً عند نقص المخصصات الحكومية وقلة الموارد الذاتية. ويقترحون لضمان نجاح الاستقلالية استمرار الدعم الحكومي للجامعات في المرحلة الانتقالية، بضوابط محددة، بأن يربط

التمويل بالأداء، وأن يقدم على أساس تنافسي بين الجامعات. بالإضافة إلى تقديم حوافز للجامعات المتميزة علمياً وبحثياً. كما يتوقع الخبراء انخفاض أعداد الطلاب المتقدمين لبرامج الدراسات العليا، بسبب الرسوم الدراسية، ويقترحون أن تقدم الدولة منح ابتعاث داخلي لطلاب الدراسات العليا في المرحلة الانتقالية. كما يقترح الخبراء لإنجاح تطبيق الاستقلالية العمل على تيسير الإجراءات الحكومية المطلوبة للجامعات (مثل: إجراءات الحصول على التأشيرات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الأجانب وغيرها).

تمكين الجامعات من استقرار مصادر تمويلها الذاتي

أجمع الخبراء على أهمية توفر مصادر دخل ذاتية متنوّعة وكافية لضمان نجاح استقلالية الجامعات؛ لأن الاستقلال المالي هو المحرك الأهم في نجاح الاستقلالية. كما أكدوا على أهمية أن تعمل الجامعات على استثمار جميع مواردها (العلمية، والبشرية، والمادية) بالشكل الأمثل (ضمن مفهوم تفعيل اقتصاد المعرفة)، لذلك يقترح الخبراء توجيه الجهات الحكومية للاستفادة من الخدمات الاستشارية في الجامعات، وحث القطاع الخاص أيضاً على الاستفادة منها. ونبه الخبراء إلى أهمية تصميم برامج لنشر ثقافة المشاركة المجتمعية في تمويل الجامعات وحث القطاع الخاص على المشاركة فيها. ولكنهم يرون أن استقرار مصادر التمويل الذاتي يتطلب تخصيص دعم حكومي (مالي وتنظيمي) لتأسيس أوقاف ومحافظ استثمارية تحقق استقلالية الجامعات واستدامتها.

وضع مؤشرات لقياس الأداء وتحقق الأهداف

أكد الخبراء على أهمية وجود متابعة منظمة لقياس أداء الجامعات بعد الاستقلالية ومدى تحقق الأهداف. ويقترحون إيجاد مؤشرات واضحة لقياس الأداء من جميع النواحي (العلمية، والإدارية، والمالية)، وتطبيقها ومراجعتها بشكل دوري وعلني.

٤. مرحلة الاستقلال الشامل

أشار الخبراء إلى أن التمكن من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية مع ضبط نظام حوكمتها سيؤدي إلى حصولها على الاستقلالية الشاملة، ويرون أن ذلك سيمكن الجامعات من تحقيق العديد من الإيجابيات، التي يمكن تلخيصها في المواضيع التالية:

- **تحقيق تطلعات الجامعة:** سوف تتمكن الجامعات المستقلة من توجيه أعمالها بما يحقق أهدافها وتطلعاتها.
- **إظهار هوية الجامعة:** ستتمكن كل جامعة من تحديد هويتها (البحثية، أو التعليمية، أو التطبيقية) بحسب إمكاناتها وخصائصها وأهدافها.
- **المنافسة المحلية والعالمية:** سيرفع استقلال الجامعات من قدراتها على التنافس المحفز للتميز مع الجامعات (المحلية، والإقليمية، والعالمية). وسيسمح لها أيضاً باستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف، بما يعزز مبدأ الجدارة والاستحقاق والأداء، لتحقيق المنافسة المحلية والعالمية.
- **مرونة اللامركزية:** تعد المرونة، الناتجة عن التخلص من بيروقراطية الإدارة المركزية، من أهم مميزات الاستقلالية لأنها ستمنح الجامعات العديد من الإيجابيات (مثل: سرعة المراجعة والتغيير، وسهولة إقرار الأنظمة واللوائح والبرامج، وغيرها من الإيجابيات). فالمرونة الناتجة عن الاستقلالية ستمكن الجامعات من إعادة الهيكلة، والتنظيم، وإصدار اللوائح، وإنشاء الكليات والأقسام والبرامج. كما ستمنح المرونة الجامعات المستقلة الحرية المطلقة في إدارة ميزانيتها والمرونة في الصرف بحسب المتغيرات، واستحداث نظم إدارية مرنة في اتخاذ القرارات، وسرعة إنجاز المعاملات. كما أنها ستتمكن من الاستغناء عن الموظفين المتقاعسين وغير المنتجين بسهولة، واستقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية المميزة برواتب مجزية.
- **ضمان الفاعلية:** الرفع من كفاءة الجامعات التشغيلية ووقف الهدر (عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية)، وتجويد الأداء الإداري والأكاديمي بما يحقق التميز.
- **ضبط عملية الرقابة والإشراف:** بما يعمل على ضمان النزاهة والشفافية (الأكاديمية، والإدارية، والمالية)، ومكافحة الفساد والقضاء عليه، وتحقيق قيم العدل والمساواة والمشاركة الفاعلة للجميع.
- **الشراكات مع المجتمعين المحلي والدولي:** سوف تتمكن الجامعات المستقلة من المشاركة بفاعلية في التنمية الوطنية وتطويرها، عبر توجيه برامج الجامعة وأنشطتها لاحتياجات المجتمع والتفاعل مع قضاياه والمساهمة في حلها، ومن ثم الاستفادة من الشراكات في الحصول على موارد ذاتية متنوعة وتنميتها بأسلوب استثماري. كما أنها ستتمكن من مواءمة مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل. بالإضافة إلى سهولة عقد شراكات محلية وعالمية تمكنها من تنشيط البحث العلمي واستجلاب التمويل اللازم له.

ثالثاً: توصيات الدراسة

بناء على ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقسيم التوصيات إلى ثلاث مجموعات؛ المجموعة الأولى موجهة لوزارة التعليم، والمجموعة الثانية موجهة للجامعات، أما المجموعة الثالثة مقترحات لإجراء دراسات مستقبلية:

توصيات موجهة لوزارة التعليم:

- بناء على نتيجة السؤال الأول والتي بينت أن من الفوائد المتوقعة من استقلال الجامعات لتحديد هويتها (بحثية، تعليمية، تطبيقية) بحسب خصائصها وأهدافها، وحصولها على المرونة (في: إعادة هيكلتها، وتنظيمها، وإصدار اللوائح، وإنشاء الكليات والأقسام والبرامج، واتخاذ القرارات، وسرعة إنجاز المعاملات؛ وعليه توصى الباحثة بإرساء الأسس المؤسساتية لاستقلالية الجامعات، وتحديد استراتيجيات الاستقلالية، وتوضيح معايير تصنيف الجامعات (البحثية، والتعليمية، والتطبيقية). مع إعداد أدلة إرشادية تحدد مؤهلات القيادات الجامعية وأعضاء المجالس، والتزاماتهم، ومسؤولياتهم، وآليات اختيارهم.
- بناء على نتيجة السؤال الثاني والتي بينت أن من مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحاجة إلى إيجاد رؤية وطنية لاستقلالية الجامعات، مع لائحة تنفيذية لنظامها بأنظمة وإجراءات تفصيلية مع أدلة إرشادية، توصى الباحثة بما يلي:
  - إيجاد رؤية وطنية واضحة لاستقلالية الجامعات، تحدد خطوط عريضة للتعليم الجامعي السعودي حتى (٢٠٣٠)، وترسم سياساته العامة لتحتذي بها الجامعات عند استقلاليتها.
  - إيجاد آليات وقنوات قانونية واضحة يُلجأ إليها عند ظهور الخلل والتجاوزات.
- بناء على نتيجة السؤال الثالث والتي أكدت على أهمية الحوكمة لضبط عملية الرقابة والإشراف في الجامعات المستقلة، وتجويد أدائها الإداري والأكاديمي بما يعمل على رفع الكفاءة التشغيلية ووقف الهدر، توصى الباحثة إيجاد لائحة تنفيذية تفصيلية لاستقلالية الجامعات تحدد أنظمتها، وإجراءاتها، وآليات تطبيقها؛ وتوصي الباحثة بإيجاد أنظمة ولوائح تنفيذية تفصيلية توضح إجراءات الحوكمة وتفسرها، مع اعتمادها من جهات قانونية أو قضائية.
- بناء على نتيجة السؤال الرابع والتي تشير إلى معوقات نجاح تطبيق استقلالية الجامعات، مثل: ضعف البنى الأساسية (الإدارية، أو المادية، أو الأكاديمية) لدى بعض الجامعات، وعدم كفاية

الموارد الذاتية لتمكين الجامعات من الاستقلال المالي، خصوصاً تلك الموجودة في مناطق ذات مقومات اقتصادية متواضعة؛ وعليه توص الباحثة بما يلي:

- تطبيق الاستقلالية على مراحل زمنية في كل جامعة. وتطبيقها بشكل متدرج ابتداء بالجامعات العريقة، للتأكد من فاعليتها قبل نقل التجربة إلى الجامعات الأخرى.
- تخصيص دعم حكومي (مالي وتنظيمي) لتأسيس أوقاف ومحافظ استثمارية تحقق استقلالية الجامعات واستدامتها.

- بناء على نتيجة السؤال السادس والتي تقدم مقترحات لإنجاح استقلالية الجامعات، والتي تشمل الحاجة إلى قياس جاهزية الجامعات للإستقلال، وأستمرار الدعم الحكومي، وتقديم الدعم اللوجستي لنجاح الاستقلالية، وتشجيع التواصل بين الجامعات، ونشر ثقافة الاستقلالية؛ توصي الباحثة بما يلي:

- تطوير مؤشرات قياس معتمدة، لقياس مدى جاهزية الجامعات للاستقلالية، وبناء أدوات التحقق من جاهزيتها، وآليات تطبيقها. وكذلك إيجاد مؤشرات واضحة لقياس أداء الجامعات المستقلة من جميع النواحي (العلمية، والإدارية، والمالية)، وتطبيقها ومراجعتها بشكل دوري وعلني.
- استمرار الدعم الحكومي للجامعات في المرحلة الانتقالية، بضوابط محددة، وأن يُربط التمويل بالأداء على أساس تنافسي بين الجامعات، مع تقديم حوافز للجامعات المتميزة علمياً وبحثياً. وتقديم منح ابتعاث داخلي لطلاب الدراسات العليا في المرحلة الانتقالية. وتوجيه الجهات الحكومية للاستفادة من الخدمات الاستشارية في الجامعات، مع حث القطاع الخاص على الاستفادة منها.
- إيجاد جهة استشارية تخصصية مستقلة تقدم الدعم اللوجستي الإداري للجامعات لمساعدتها على النجاح في تحقيق الاستقلالية.
- إيجاد قنوات تمكن الجامعات السعودية من التواصل، لتبادل التجارب والخبرات.
- نشر ثقافة الاستقلالية والحوكمة لدى المجتمع بالوسائل الإعلامية الممكنة.

توصيات موجهة للجامعات:

- بناء على نتيجة السؤال الثاني والتي بينت أن من مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحاجة إلى وجود رؤية استراتيجية لكل جامعة، مع خطة تحول مجدولة تتكامل مع مقومات محيطها، والعناية بأختيار مجلس أمناء الجامعة من كفاءات متنوعة تؤمن برسالتها، توصى الباحثة بما يلي:
  - إيجاد رؤية استراتيجية لاستقلالية (كل جامعة) تتكامل مع رؤية المملكة (٢٠٣٠) للتعليم العالي، مدعومة بخطة تحول مجدولة تهدف إلى تعزيز علاقة الجامعة بمحيطها، وتكاملها مع مقومات مجتمعها واحتياجاته. مع إشراك جميع الأطراف المعنية في بناء نظام الجامعة ضمن الإمكانات والمقومات المتاحة، لاستيعاب التحديات ومعالجتها.
  - العناية بأن يكون أعضاء مجلس أمناء الجامعة من خلفيات متنوعة للتمكن من رسم سياساتها، وأن يكونوا مؤمنين برسالتها وعلى قدر عال من الكفاءة وبذل الجهد.
- بناء على نتيجة السؤال الثالث والتي أكدت على أهمية الحوكمة لضبط عملية الرقابة، وتحقيق العدالة، والحد من الفساد، وضمان تجويد أداء الجامعات الإداري والأكاديمي بما يعمل على رفع الكفاءة؛ توصى الباحثة بإيجاد نظام حوكمة (مالي، وإداري، وأكاديمي) في كل جامعة، يحقق الإنصاف، والشفافية، ويسمح بالرقابة والمُساءلة والمحاسبة، ويسهل عملية التبليغ عن الفساد، مع إيجاد وحدة الحوكمة داخل الهيكل التنظيمي للجامعة للمساعدة في التفاعل مع متغيرات الاستقلالية ومستجداتها.
- بناء على نتيجة السؤال السادس التي توجه بالحاجة إلى آليات لأختيار القيادات وتعيين الكوادر، وتدريبهم، ونشر الوعي بأهمية الاستقلالية؛ توصي الباحثة بما يلي:
  - إرساء قواعد اختيار القيادات الجامعية وتعيين الكوادر بآليات شفافة ومعلنة، مع توفير أدلة عمل (تحدد: مهامهم، ومسؤولياتهم، وصلاحياتهم، وحقوقهم). ومعايير اختيارهم، وتقييمهم، وترقيتهم.
  - إعداد وتقديم دورات تدريبية تخرج كوادر إدارية قادرة على إدارة التحول بمشاركة جميع الأطراف.
  - تقديم برامج توعوية بأهمية الاستقلالية والحوكمة بين منسوبي الجامعة، مع إصدارها في أدلة إرشادية قبل تطبيق الاستقلالية.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

١. إجراء دراسة لما بعد الاستقلالية في كل جامعة من الجامعات الحكومية السعودية تتناول مدى نجاح تطبيق الاستقلالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، والتحديات التي واجهتهم وكيفية التغلب عليها.

٢. إجراء دراسة مقارنة بين استقلال الجامعات الحكومية العريقة والجامعات الحكومية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

٣. إجراء دراسة مقارنة بين استقلال الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

المراجع

المراجع

أولًا: المراجع العربية:

ابن دهيش، خالد. (٢٠٠٤). *استشراف مستقبل التعليم في المملكة العربية السعودية: الواقع والمستقبل*. الرياض: وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير الإداري.

أبو المجد، مها. (٢٠١٤). *التخطيط لمدرسة المستقبل بمصر في ضوء تحديات مجتمع المعرفة*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة بنها: مصر.

أبو الهيجاء، محمد. (٢٠١٧). حوكمة الجامعات وانعكاساتها على الأداء الأكاديمي وجودة المخرجات. ورقة مقدمة في *المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي*، في الفترة بين ١١-١٣ مارس ٢٠١٧ بجامعة الشرق الاوسط،، ١٩.

احمد، بشير. (٢٠١١). تنظيم الجامعات الليبية وإدارتها بين تحديات الواقع وآفاق المستقبل: دراسة استشرافية. *مجلة جامعة بنغازي العلمية*، ٢٤ (٣و٤)، ٨٩-١٢١.

الاسدي، زهير. (٢٠١٥). *كتابات نحو دراسات مستقبلية إسلامية، بحث في علوم المستقبل، التخطيط*. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠١٨/١/١٥ على الرابط http://alsadrain.com/fker/١٦.htm.

إسماعيل، عبد ربه (٢٠٠٧). *تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة* (رسالة دكتوراه منشورة). الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

آل حارث، فاطمة. (٢٠١٦). *استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك خالد: ابها.

آل عمرو، فهد. (٢٠١٧). دور كليات التربية في التنمية المهنية للمعلم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ورقة مقدمة في *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠*، في الفترة بين ١١-١٢ يناير ٢٠١٧ بجامعة القصيم، ٨١٠-٨٤٣.

بدح، محمد والعواملة، حسن. (٢٠١٧). واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية من وجهة نظر رؤساء الاقسام الاكاديمية فيها، *ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي*، في الفترة بين ١١-١٣ مارس ٢٠١٧ بجامعة الشرق الاوسط،، ٢٢.

برقعان، احمد، والقرشي، عبد الله. (٢٠١٢). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. *ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة*، في الفترة بين ١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢ بجامعة الجنان، ١-٢٣.

برنامج التحول الوطني. ٢٠٢٠ (٢٠١٦). تم استرجاعه بتاريخ ٢٠١٧/١٢/٢٧ من http://vision٢٠٣٠.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf.

بزاوية، عبد الحكيم وسالمي، عبد الجبار (٢٠١١). جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات *ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي*. في الفترة بين ٣-٤ أكتوبر بجامعة وهران.

بشير، رضوان. (٢٠١١). تنظيم الجامعات الليبية وإدارتها بين تحديات الواقع وآفاق المستقبل: دراسة استشرافية. *مجلة جامعة بنغازي العلمية*، ٢٤ (٣و٤)، ٨٩-١٢١.

بن جبرين، ملاك. (٢٠١٨). *تطوير الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المتجددة*: تصور مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

بن داود، براهيم، والبقيرات، عبدالقادر. (٢٠١٦). نظرية التكامل المجتمعي واستشراف رفع قياس أداء جامعات العالم الاسلامي. *مجلة الدراسات المستقبلية*، ١٧ (١)، ٢٦-٥١.

البنك الدولي (بدون تاريخ). *تعريف مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات*. تم استرجاعه في ٢٠١٨/١/٥م على الرابط:
http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG

البهالي، عثمان (٢٠٠٩م). *إعلان بولونيا: إصلاح التعليم العالي بأوروبا*. تم استرجاعه في ٢٠١٨/١/٥م من:
http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=364&Model=M&SubModel=132&ID=503&ShowAll=On

بيلكينجتون، مارك. (٢٠١٢). التطور الفرنسي: فرنسا ومحاكاة التعليم العالي الأوروبي. *مجلة الراصد الدولي*، (١٩)، ٢٨-٣٣.

تجاني، ربيعة. (٢٠١٦). *حوكمة مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة على مستوى الكليات (القيادة الإدارية)* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة: الجزائر.

الترتيب الأكاديمي للجامعات العالمية الصادرة من مركز بحث الجامعات العالية العالمية التابعة لمعهد بحث التربية والتعليم جياو تونغ بشانغهاي تم أسترجاعة بتاريخ ٢٠١٧/١٢/٢٧ https://bit.ly/2uOb5bO

تصنيف الجامعات العالمي QS لافضل ٨٠٠ جامعة في العالم واللذي ينشر على يد شركة كواكواريلي سيموندس المختصة بالتعليم موقع كيو اس https://bit.ly/2ixRY4n

الجابري، نياف، وبيومي، كمال، والمحيسن، إبراهيم. (٢٠٠٤). استشراف مستقبل التعليم بمنطقة المدينة المنورة: تطبيق السلاسل الزمنية. *المجلة التربوية-جامعة الكويت*، ١٩(٧٣).

جارلميلو، ادريانا (٢٠١٣). *مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير: ١٠٠ جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تمهد الطريق*. البرنامج الإقليمي للتعليم العالي الذي مقره مركز مارسليا للتكامل المتوسطي.

جارلميلو، ادريانا. واخرون. (٢٠١٢). *الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من اجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا*. البنك الدولي. مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي. مرسيليا. فرنسا.

الجشعمي، نواف. (٢٠١٧). *دراسات استشراف المستقبل ودورها في دعم اتخاذ القرار بدولة الامارات العربية المتحدة – بالتركيز على أداة التخطيط بالسيناريو: دراسة ميدانية*. شعبة دراسات الجريمة بمركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة، الامارات العربية المتحدة.

جندلي، رابح. (٢٠١٧). الدراسات المستقبلية: تأصيل تاريخي، مفاهيمي ومنهجي. *مجلة العلوم السياسية والقانون*،١ (١)، ٢٣-٤٧.

الجهني، خالد، وابو الفضل، مجاهد. (٢٠١٧). تصور مقترح قائم على التعلم مدى الحياة لسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠. *ورقة مقدمة في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠*، في الفترة بين ١١-١٢ يناير ٢٠١٧ بجامعة القصيم، ٣٠٥-٣١٩.

جودة، عبدالغني (٢٠٠٨). *مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية: فلسطين.

جودة، محفوظ (٢٠٠٨). إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي. ورقة مقدمة في *المؤتمر السنوي العام التاسع (الابداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الالفية الثالثة)*، في الفترة بين ٩-١١ تشرين الثاني ٢٠٠٨ المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر.

جيران، عبدالرحمن. (٢٠١٤). *الدراسات المستقبلية والتنمية*. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠١٨/١/١٠ على الرابط http://alwatan.kuwait.tt/articledetails.aspx?id=٤٠٢١٣٤

الحامد، معجب. وآخرون. (١٤٢٨هـ). *التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل*. الرياض: مكتبة الرشد.

الحبيب، فهد (٢٠٠٦). مستقبل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: استراتيجية مقترحة. *ورقة مقدمة لمؤتمر استشراف مستقبل التعليم*، في الفترة بين ١٧-٢١ أبريل بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية،٥٢-١١٠.

حسن، يحيي. (٢٠١٧). التعليم العالي المستدام: المعوقات والحلول "رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر. *ورقة مقدمة في منتدى الحوار الأول للجامعات الحكومية والخاصة*، في الفترة بين ٢٢-٢٥ فبراير ٢٠١٧ بجامعة بجامعة السادات، ٢-٧.

حكيم، عبدالحميد (٢٠١٢). *نظام التعليم وسياسته*. مصر: إيتراك للطباعة والنشر.

حلاوة، جمال، وطه، نداء. (٢٠١٣). واقع الحوكمة في جامعة القدس. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ١* (٢)، ٨٤-٩٩.

الحماد، مي. (٢٠١٧). الشراكة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *ورقة مقدمة في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠*. في الفترة بين ١١-١٢ يناير ٢٠١٧ بجامعة القصيم، ١٩٧-٢٢٨.

الحمادي، فايزة، وسالم، سماح. (٢٠١٧). تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل. *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠*. في الفترة بين ١١-١٢ يناير ٢٠١٧ بجامعة القصيم، ٩٠٣-٩٣٦.

حنفي، محمد. (٢٠٠٩). استقلال الجامعات وفعالية إدارتها: دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الامريكية ومصر، *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، ١٥، (٢)، ١٥١-٢٢٧.

الحوت، محمد، وتوفيق، صلاح، ومحمد، وفاء. (٢٠١٥). فعالية الدراسات المستقبلية في التخطيط التربوي. *مجلة كلية التربية* – جامعة بنها، ٢٦(١٠٤)، ١٩٧-٢٢٩.

خلف، منار. (٢٠١٧). *درجة تحقق الاستقلال الذاتي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر القيادات الجامعية وسبل تفعيلها* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية: غزة.

الخليوي، نوف. (٢٠١٦). التكامل بين التعليم العام والعالي في رسم ملامح المواطنة في ضوء مدخل المسؤولية المجتمعية للمؤسسات التعليمية: رؤية مستقبلية. *ورقة مقدمة في المؤتمر السابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن): التكامل التربوي بين التعليم العام والعالي*، ١ مارس ٢٠١٦ بجامعة الملك سعود. ٣٩.

خورشيد، معتز، ويوسف، محسن. (٢٠٠٩). *حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر*: مكتبة الإسكندرية.

الداود، عبد المحسن (١٤١٦هـ). *التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (بداياته وتطوره)*. الرياض: دار الاركان للنشر والتوزيع.

الداود، عبد المحسن (٢٠١٧). مسؤولية الجامعات في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠* . في الفترة بين ١١-١٢ يناير ٢٠١٧ بجامعة القصيم، ٣٥٦-٣٧٦.

الدراج، سهيل (٢٠١١). *فضيحة انرون والتلاعب في القوائم المالية*". صحيفة المدينة. تم استرجاعه في ٢٠١٧/١٢/٣٠م على الرابط: http://www.al-madina.com/article/١٢٥٥٩٩/

الدقي، نور الدين (٢٠١٥). تمويل التعليم العالي في الوطن العربي: الوثيقة الرئيسة. *ورقة مقدمة في المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي*، في الفترة بين ٢٢-٢٦ ديسمبر بجامعة تونس، ١-٧٨.

الذبياني، محمد. (٢٠١٧). دراسات المستقبل: أسسها الفلسفية واستخداماتها في البحوث التربوية في البلدان العربية. *مجلة دراسات – العلوم التربوية*، ٤٤ (٤)، ١٦٥- ١٨٤.

الرشيد، محمد. (١٤٠٨هـ). *تعليمنا إلى أين؟*. مكتبة العبيكان: الرياض.

الرشيد، محمد. (٢٠١١). *جريدة الشرق الوسط*. تم استرجاعه في ٢٠١٧/١/١٢ http://archive.aawsat.com/details.asp?section=43&article=615753&issueno=11816#.WHeluVMrKM8

الرفاعي، غالب، وبلعربي، عبدالحفيظ، وأبو راشد، جمال. (٢٠١٧). حوكمة الجامعات: نهج إدارة المخاطر. *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، ١ (١)، ٦-١٧.

رؤية المملكة ٢٠٣٠. (٢٠١٦). *الموقع الرسمي لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠*. تم استرجاعه في ٢٠١٧/١/١٠ /http://vision2030.gov.sa

الزبون، محمد، والبرجس، عبدالرحمن. (٢٠١٥). واقع الحرية الأكاديمية في المستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ٨ (٢١)، ٧٣-٩٩.

الزغبي، طلال. (٢٠١١). مشكلات البحث التربوي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الحكومية. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، ٣٨ (٤)، ١٣٩٩-١٤٢٠.

الزنفلي، احمد. (٢٠٠٩). *الأبنية المدرسية وكفاءة النظام التعليمي*. مصر: دار العلم للأيمان للنشر والتوزيع.

الزهراني، خديجة (٢٠١٢). *واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

الزهراني، فاطمة. (٢٠١٨). تطوير حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. *المؤتمر الثامن عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. التعليم ما بعد الثانوي: الهوية ومتطلبات التنمية*. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. في الفترة بين ١٤-١٥ مارس ٢٠١٨ بجامعة الملك سعود،٣١.

الزهراني، فتحية (٢٠١٨). *استشراف المشكلات التنظيمية المستقبلية للإدارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية*. ورقة مقدمة في مؤتمر الخليجي الأول للتعليم والتنمية البشرية، في الفترة بين ٢٢-٢٣ يناير ٢٠١٨ بجامعة الخليج العربي، ١٨٩-٢٠٣.

الزهراني، فتحية. (٢٠١٥). *استشراف المشكلات التنظيمية المستقبلية للإدارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وسبل علاجها في ضوء نظرية تريز* (رسالة دكتوراه غير منشوره). جامعة الملك سعود: الرياض.

الساعدي، رحيم (٢٠١٣). *مقدمة إلى علم الدراسات المستقبلية*. الجزائر: ابن النديم للنشر.

السديري، هند. (٢٠١٦). *تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذج* (رسالة دكتوراه غير منشوره). جامعة الملك سعود: الرياض.

السر، خالد (٢٠١٣). عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسيل التغلب عليها. *ورقة مقدمة للقاء حوكمة مؤسسات التعليم العالي. هيئة الاعتماد والجودة بوزارة التربية والتعليم العالي* – غزة، فلسطين، ٣٣-٦٠.

سعداوي، محمد. (٢٠١٦). *بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية* (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة حلوان: مصر.

السعودي، رمضان. (٢٠١٤). *الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية*، مصر: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

سليلاتي، ريما. (٢٠١٧). الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية. *ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي*، في الفترة بين ١١-١٣ مارس بجامعة الشرق الاوسط، ٣١.

السنبل، عبدالعزيز. (٢٠٠٣). *استشراف مستقبل التعليم عن بعد في المملكة العربية السعودية*. جامعة الملك سعود: مركز بحوث كلية التربية.

سنبلو، إبراهيم. (٢٠١٠). الاستقلال المالي للجامعات: دراسة مقارنة في مصر والولايات المتحدة الأمريكية. *ورقة مقدمة في* المؤتمر *العلمي السنوي الثامن عشر، (اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي)*. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية في فبراير ٢٠١٠ بجامعة بني سويف، ٩٦٥-٩٤٣.

السوادي، على. (٢٠١٥). *الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية تصور مقترح* (رسالة دكتوراه غير منشوره). جامعة ام القرى: مكة المكرمة.

السيد، إسماعيل (٢٠٠٦). *الإدارة التراكمية والحوكمة*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

شار، عبدالحكيم (٢٠١٧، ديسمبر، ١٣). العيسى: *النظام الجديد للجامعات يعزز مكانتها لتطوير المنظومة التعليمية والأكاديمية*. صحيفة سبق الإلكترونية، المملكة، ١٣ ديسمبر ٢٠١٧. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠١٧/١٢/٢١ من https://bit.ly/2p5bUvD

الشربيني، غادة. (٢٠١٦). استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية. ورقة مقدمة في *المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي*، في الفترة بين ٩-١١ فبراير بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ٥٠- ٥٧.

شرف، هناء سمير مصباح. (٢٠١٥). *واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية* (بحث ماجستير منشور). جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.

الشريف، طلال. (٢٠١٦). رؤية استراتيجية لتطوير وظيفة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية (أسلوب دلفاي). *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٥(٢)، ١٧٤-١٩٥.

شريف، محمد. (٢٠١٢). استقلال الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول والمواثيق والاعلانات العالمية. *المجلة التربوية*، ٣٢، ٩١-١٣٩.

الشريف، مها. (٢٠١٥). *الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الادارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الاكاديمية في الجامعات السعودية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة ام القرى: مكة المكرمة.

الشمالي، أحمد (٢٠١٨، نوفمبر، ٤). *أمين لجنة أعمال مجلس التعليم العالي يسلط الضوء عبر «الرياض» على النظام الجديد للجامعات*. جريدة الرياض، محليات، ٤ نوفمبر ٢٠١٨، استرجعت في ٢٠١٩/١/١٤ من: http://www.alriyadh.com/1715199

الشمري، محمد، والعبادي، هاشم. (٢٠١٠). استقلالية الجامعة ودورها في تحقيق الإطار المعرفي للجودة في التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات العراقية. *ورقة مقدمة في ملتقى (مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية: الاستراتيجيات، السياسات، الآليات)*، في أكتوبر ٢٠١٠ في المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤٨٨_٤٦١.

الشملان، خالد، والفوزان، الجوهرة. (٢٠١٧). متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة. *ورقة مقدمة في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠* . في الفترة بين ١١-١٢ يناير ٢٠١٧ بجامعة القصيم، ٢٢٩-٢٦٨.

الشهراني، عبدالعزيز. (٢٠١٠). *توظيف إدارة المعرفة في تطوير المؤسسات التعليمية الامنية: دراسة استشرافية باستخدام اسلوب دلفاي لمدى إمكانية تطبيقها على كلية الملك فهد الأمنية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود: الرياض.

صابر، خلود. (٢٠٠٧). *استقلال الجامعة. القاهرة: مركز القاهرة لدراسات حقوق الانسان.*

الصالح، محمد. (٢٠١٨). مشروع نظام الجامعات. ورقة مقدمة في *المؤتمر الثامن عشر التعليم ما بعد الثانوي: الهوية ومتطلبات التنمية، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية "جستن"*، في الفترة بين ١٤-١٥ مارس ٢٠١٨ بجامعة الملك سعود.

الصايغ، عبد الرحمن. (١٩٩٩). التعليم في المملكة العربية السعودية: رؤية مستقبلية. *ورقة مقدمة في مؤتمر المملكة العربية السعودية في مائة عام*، في الفترة بين ٢٤-٢٨ يناير ١٩٩٩ الأمانة العامة لأحتفال بمرور مائة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية بقاعة المؤتمرات بفندق الانتركونتنتال.

الصقري، عواطف والمحيميد، يارا. (٢٠١٧). تقويم التدريب مدخل لتعزيز قدرة الجامعات السعودية على التنافسية في المؤشرات العالمية. *ورقة مقدمة في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠*، في الفترة بين ١١-١٢ يناير ٢٠١٧ بجامعة القصيم، ٤٦٧-٤٩٨.

صوالحة، عبدالمولى. (٢٠١٧). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات: دراسة حالة جامعة آل البيت. *ورقة مقدمة في* المؤتمر *الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي*، في الفترة بين ١١-١٣ مارس بجامعة الشرق الاوسط، ٣٣.

ضحاوي، بيومي. (٢٠١١). دراسة مقاومة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب افريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر. *ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التعليم والتنمية البشرية في دول قارة افريقيا)*، في ٩ يوليو ٢٠١١ بجامعة عين شمس بالعباسية.

طالب، علاء والمشهداني، إيمان. (٢٠١١). *الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

عابد، سعود. (٢٠١١). *الدراسات المستقبلية، ومحاكاة الواقع*. جريدة الرياض. (١٥٥٨٥) الخميس ٢٤ فبراير ٢٠١١. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠١٧/١٢/٣ على الرابط http://www.alriyadh.com

العاصي، عبدالرحمن. (٢٠١٧). أدوار الجامعات السعودية نحو تعزيز مجتمع المعرفة ودعم سوق العمل في ضوء متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ورقة مقدمة في *منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي: الادوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠* ، في الفترة بين ١٧-١٨ أكتوبر ٢٠١٧ بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، ١٣ -٢٥.

عامر، طارق. (٢٠٠٨). *أساليب الدراسات المستقبلية*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العامري، عبدالله. (١٤٣٤هـ). *متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية: تصور مقترح* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القري: مكة المكرمة.

العامري، عبدالله. (٢٠١٥). رؤية مستقبلية لتطوير الأداء الأكاديمي بكليات التربية في الجامعات السعودية في ضوء اتجاهات تدويل التعليم العالي، *ورقة مقدمة في المؤتمر التربوي الدولي الأول تطوير الأداء الأكاديمي لكليات التربية: رؤية استشرافية*، في الفترة ٢٤-٢٥ فبراير ٢٠١٥ بجامعة الجوف، ٥٩-٩٨.

العامري، عبدالله. (٢٠١٧). بناء الشركات الاكاديمية لبرامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية في ضوء نماذج تدويل التعليم (تصور مقترح)، *ورقة مقدمة في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠*، في الفترة بين ١١-١٢ يناير ٢٠١٧ بجامعة القصيم، ١٠٦-١٤١.

العامري، فاطمة. (٢٠١٥). *الحرية الاكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الباحة من وجهة نظرهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الباحة: الباحة.

العايدي، حاتم. (٢٠١٣). *الحوكمة الجامعية. ورقة مقدمة للقاء حوكمة مؤسسات التعليم العالي. هيئة الاعتماد والجودة بوزارة التربية والتعليم العالي* – غزة، فلسطين، ٦١-٧٣.

العباد، عبدالله. (٢٠١٧). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٦ (٣)، ٣٠٦-٣٢٧.

عبد الحي، وليد. (٢٠٠٢). *مدخل إلى الدراسات المستقبلية في العلوم السياسية*. عمان: المركز العلمي للدراسات السياسية.

عبد الواحد، شيماء. (٢٠١٦). تجربة التعليم الألماني الجامعي: استقلالية الجامعات خط أحمر ودور الوزارة مقصور على التمويل. *مجلة البوابة*. المركز العربي للبحوث والدراسات. الجيزة، مصر. تم الاسترجاع في تاريخ ٢٠١٨/٢/٢٢ من http://www.albawabhnews.com/٢٢٦٨٥٦٧

عبدالملك، بضياف، وبراهمية، آمال، وحمودة نصيرة. (٢٠١٦). استشراف مستقبل الجامعات العربية في ضوء التصنيفات الدولية. *ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي*، في الفترة بين ٩-١١ فبراير ٢٠١٦ بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٥٥-٢٦٤.

العجلوني، محمود. (٢٠١٦). الحرية الاكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الجامعية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية في محافظات شمال الاردن. *المجلة الاردنية في العلوم التربوية*، ١٢ (٤)، ٤٧٩-٤٩٤.

عزازي، فاتن. (٢٠١٢). *تطوير التعليم الثانوي بين الواقع، وتحديات المستقبل*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

عزت، احمد وصابر، خلود وسراج، فاطمة. (٢٠١١). *الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات المصرية: بين سياسة القمع وغياب الرؤية*. القاهرة: مؤسسة حرية الفكر والتعبير.

عزت، احمد. (٢٠٠٩). *مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها*. عمان، الأردن. تم استرجاعه في ٢٠١٨/١/٥م على الرابط: http://old.qadaya.net/node/3068

عسيري، فاطمة. (٢٠١٦). الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية: دراسة تحليلية في ضوء الإعلانات والمواثيق الدولية. *مجلة التربية (جامعة الازهر)*، ٣ (١٦٨)، ٦٨٥-٧١٩.

علالي، إيمان. (٢٠١٥). *الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مولاي الطاهر سعيدة: الجزائر.

العيدروس، عزيزة. (٢٠١١). العملية التعليمية واستشراف المستقبل. الجمعية العلمية السعودية للمناهج والإشراف التربوي، *(جسما)*، (٤).

العيسوي، إبراهيم. (٢٠٠٠). *الدراسات المستقبلية ومشروع مصر ٢٠٢٠. سلسلة كراسات استراتيجية العدد (٦٩)*. القاهرة: مركز الاهرام للدراسات الأساسية الاستراتيجية.

العيسى، احمد. (٢٠١١). *التعليم العالي في السعودية رحلة البحث عن هوية*. بيروت: دار الساقي.

العيسى، احمد. (٢٠١٣م). *لماذا نطالب باستقلالية الجامعات السعودية*. صحيفة الحياة، تم استرجاعه في ٩ يناير ٢٠١٧ على الرابط:https://bit.ly/2NKYliC

العيسى، إيناس، والعقيل، سيناء، والسبيل، هناء والجارودي، ماجدة. (١٤٣٥هـ). نماذج ارتباط الكليات الجامعية في بعض الدول: نموذج مقترح للجامعات السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، (١٠)، ١٥١-١٥٤.

غنائم، مهني. (٢٠١١). استشراف مستقبل التعليم العالي للفتاة في المملكة العربية السعودية حتى عام ١٤٥٥هـ. *ورقة مقدمة في ندوة التعليم العالي للفتاة – الابعاد والتطلعات*، بجامعة طيبة، ٢١٦-٢٣٠.

غودمان، روجر. (٢٠١١). تجربة اليابان في التعليم العالي. *مجلة أفاق المستقبل*. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية. العدد (٩). تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠١٨/٢/٢٢ من الرابط:https://bit.ly/2CUdzOb

غودية، ميشال. (٢٠١٥). المستقبل: انستشرفه أم نبنيه؟ لماذا الاستشراف؟ وكيف يكون؟ ندوة الدراسات المستقبلة في الوطن العربي: الحال والمآل. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. تونس.

فارح، مجدي. (٢٠١٦). الدراسات المستقبلية في الفكر العربي الحديث والمعاصر. *مجلة الدارسات المستقبلية*، ١٧(١)، ٦-٢٥.

الفايز، هيلة. (٢٠١٧). سيناريوهات مستقبلية بديلة للتحول للإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٦ (١)، ١٤١-١٥٦.

الفايز، هيلة. (٢٠١٨). نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة. *مجلة العلوم التربوية*، (١٣)، ١٦١-٢٣٤.

الفرا، ماجد. (٢٠١٣). مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. *ورقة مقدمة للقاء حوكمة مؤسسات التعليم العالي. هيئة الاعتماد والجودة بوزارة التربية والتعليم العالي* – غزة، فلسطين، ٣-١١.

فليه، فاروق، والزكي، عبده، وعبد الفتاح، أحمد. (٢٠٠٣). *الدراسات المستقبلية: منظور تربوي*. عمان: دار المسيرة.

فهمي، محمد. (٢٠٠٨). *التخطيط التعليمي: أسسه وأساليبه ومشكلاته*. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

الفواز، نجوى. (٢٠١٥). *واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: تصور مقترح* (رسالة دكتوراه غير منشوره). جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

الفوزان، الجوهرة. (٢٠١٧). إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، *ورقة مقدمة في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠* . في الفترة بين ١١-١٢ يناير ٢٠١٧ بجامعة القصيم، ٦٣-١٠٥.

كروان، سمية. (٢٠١٦). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية. *مجلة البحوث*، ١٠ (١)، ١٨٣- ٢٠٤.

اللهيبي، منصور. (٢٠١٧). مستقبل الشراكة البحثية بين الجامعات السعودية والمؤسسات الحكومية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة استكشافية على الجامعات والمؤسسات الحكومية في المدينة المنورة. ورقة مقدمة في *منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي: الادوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠*، في الفترة بين ١٧-١٨ أكتوبر ٢٠١٧ بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، ٤٦٣- ٤٩١.

مازة، سهيلة. (٢٠١٦). المنهج التعليمي الاستشراقي في فكر ابن خلدون. *مجلة جامعة الأمير عبدالقادر للعلوم الإسلامية*، ٣٠ (٣)، ٣٢٥-٣٦٤.

المالكي، عبدالله. (١٤٣٥هـ). بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، (١٠)، ١١٣-١٤٧.

محمد، مصطفى. (٢٠٠٤). الدارسات المستقبلية منهجيات وأدوات، *مجلة العلوم التربوية*– جامعة القاهرة، ١٢ (٣)، ١-٧.

مخلص، محمد. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير مشاركة كلفة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١٠ (٢٧)، ٤-٣٢.

مركز أبو ظبي للحوكمة (د.ت). *أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم*. سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة.

مسودة نظام الجامعات (١٤٣٩هـ). *مشروع نظام الجامعات الجديد*، وزارة التعليم. استرجع في ١٤٣٩/١/٢٣هـ. https://www.moe.gov.sa/ar/newunisys/Pages/notesform.aspx

مطر، محمد والحياري، عمر. (٢٠١٧) دور العلاقة التكاملية بين الحوكمة الجامعية ومعايير ضمان الجودة في تحسين نوعية الخريجين. *ورقة مقدمة في* المؤتمر *الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي*، في الفترة بين ١١-١٣ مارس بجامعة الشرق الاوسط، ٤٤.

المطيري، عبيد. (٢٠٠٢). كيف يمكن أن نفعل مفهوم حوكمة الشركات في الشركات السعوديّة. *مجلة المحاسبة* – الجمعيّة السعوديّة للمحاسبة، (٣٥)، ٢٠-٢٥.

مقيدش، نزيهة (٢٠١٠). *أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية "دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية"* (رسالة ماجستير منشورة غير منشورة). جامعة سطيف: الجزائر.

مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية (٢٠١٠). عقد من التعليم العالي في البلدان العربية (١٩٩٨-٢٠٠٩)، (التقرير الإقليمي)، عدنان الأمين (محرر). نحو فضاء عربي للتعليم العالي التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية: أعمال المؤتمر الإقليمي حول التعليم العالي – القاهرة في الفترة من ١-٢ يونيو ٢٠٠٩. مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، ١٠-٦٢.

منصور، محمد. (٢٠١٣). الدراسات المستقبلية: ماهيتها واهمية توطينها عربياً. *ورقة مقدمة في منتدى الجزيرة السابع حول الدراسات المستقبلية*، في الفترة ١٦-١٨ مارس ٢٠١٣ بمركز الجزيرة للدراسات – الدوحة، ٣٤-٥٣.

منصور، محمد. (٢٠١٥). *الدراسات المستقبلية في الوطن العربي: الحال والمآل*. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

مهدي، ابتسام، والقيسي، عبدالغفار. (٢٠١٧). مفهوم الحوكمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد وتدريسيوها. *ورقة مقدمة في* المؤتمر *الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي*، في الفترة بين ١١-١٣ مارس بجامعة الشرق الاوسط، ١٩.

المهدي، مالك. (٢٠١٦). مفهوم التنمية الاجتماعية: رؤية مستقبلية. *مجلة الدارسات المستقبلية*، *مجلة الدارسات المستقبلية*، ١٧(١)، ١٦٠-١٧٨.

ناصر الدين، يعقوب. (٢٠١٢). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلّبات الجودة الشاملة. *مجلّة تطوير الأداء الجامعي – جامعة المنصورة*، ١(٢)، ١-٢٤.

نبيه، محمد. (٢٠٠١). *المستقبليات والتعليم*. مصر: دار الكتاب المصري.

نجم، نورة. (٢٠١٧). *درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية: غزة.

النوشان، منيرة. (٢٠١٦). *واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

هادي، رياض. (٢٠١٠). *الجامعات (النشأة والتطور-الحرية الاكاديمية-الاستقلالية)*. جامعة بغداد: مركز التطوير والتعليم المستمر.

الهمامي، قيس. (٢٠١٤). ابن خلدون: الموقف الاستشرافي. ورقة مقدمة في *ندوة الدراسات المستقبلة في الوطن العربي: الحال والمآل*ن في الفترة ٢٢-٢٤ سبتمبر ٢٠١٤ بالمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم – تونس، ٧١-٨٤.

هيئة التعليم الوطني الفنلندية (٢٠١٢). *نبذة مختصرة عن التعليم الفنلندي*. وزارة التعليم والثقافة. CIMO. فنلندا. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠١٨/٢/٢٣ من الرابط https://bit.ly/2NMjzgo

وزارة التخطيط. (١٤٢٥-١٤٣٠هـ). *خطة التنمية الثامنة*. الرياض.

وزارة التخطيط. (١٤٣٥-١٤٤٠هـ). *خطة التنمية العاشرة*. الرياض.

وزارة التربية والتعليم. (١٤١٦هـ). *وثيقة سياسة التعليم بالمملكة*. الرياض: اللجنة العليا لسياسة التعليم، الأمانة العامة.

وزارة التعليم العالي. (٢٠١٣). *حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية*. الرياض: وزارة التعليم العالي، الإدارة العامة للتخطيط والاحصاء.

وزارة التعليم العالي. (٢٠١٥). استقلال الجامعات الصينية يكسر عزلتها ويربطها بالتنمية الاقتصادية. *مجلة المعرض والمؤتمر*، صدرت بمناسبة إنعقاد الدورة السادسة للمعرض والمؤتمر الدولي للتعليم العالي، (١)، ١٥ إبريل ٢٠١٥، ٨-٩.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Aghion, Philippe, Mathias Dewatripont, Caroline Hoxby, AndreuMas-Colell, and Andru Sapir. (2010). The Governance and Performance of Universities: Evidence from Europe and the US. *Economic Policy*, 25 (61), 7–59.

Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporat Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.

Avella, J. R. (2016). Delphi Panels: Research Design, Procedures, Advantages, and Challenges. *International Journal of Doctoral Studies*, 11, 305-321. Retrieved from http://www.informingscience.org/Publications/3561

Bell, Weddell. (2017). *Foundations of Futures Studies, History, Purposes and Knowledge. Human Science for a New Era. Vol. 1*. New York: Routledge.

Bratianu, C., & Pinzaru, F. (2015). University governance as a strategic driving force. paper presented to: *the 11th European Conference on Management Leadership and Governance*, a conference organized by the Military Academy, Lisbon, Portugal, 12-13 November 2015, 28-35.

Commission of the European Communities (CEC) (2006). *Delivering on the Modernization Agenda for Universities: Education, Research and Innovation*. Communication from the Commission COM 2006/208. Brussels: CEC.

Fielden, John. (2008). *Global Trends in University Governance*. Washington D.C.: The Education Unit at the World Bank (HDNED).

Fumasoli, Tatiana, Gornitzka, Åse & Maassen, Peter. (2014). *University Autonomy and Organizational Change Dynamics*. ARENA Working Paper. Sweden: ARENA Centre for European Studies, University of Oslo.

Hasson, Felicity and Sinead Keeney (2011). Enhancing rigour in the Delphi technique research. *Technological Forecasting & Social Change*,78 (2011) 1695–1704.

Henard, Fabrice & Mitterle, Alexander. (2008). *Governance and quality guidelines in Higher Education*. Paris: OECD.

Jezycki, Andrew. (1997). *An Analysis of the Relationship between Creativity Style and Leader Behavior in Elementary, Middle and Secondary Schools*. San Francisco: unpublished Ed. D Dissertation. Submitted to the University of San Francisco.

Kahler, Miles (2013) Economic Crisis and Global Governance: The Stability of a Globalized World. *Social and Behavioral Sciences*, 77 (2013) 55 – 64

Maassen, P., Gornitzka, A., Fumasoli, T. (2017) University Reform and Institutional Autonomy: A Framework for Analysing the Living Autonomy, *Higher Education Quarterly*, 71(3) 1-13.

Michel & David L. Wright. (2010). The Futures Studies Toolbox and I pod Touch: Digital Enabled Futures Images for the Japanese University 2020 Project. *The International Journal of Inter Disciplinary Social Sciences*, 5 (5).

OECD (2003). Changing Patterns of Governance in Higher Education (Chapter 3). *Education Policy Analysis. Centre for Educational Research and Innovation*, Paris: OECD Publishing. Retrieved from: http://dx.doi.org/10.1787/epa-2003-en

Osipian, Ararat L. (2017). University Autonomy in Ukraine: Higher Education Corruption and the State. *Communist and Post-Communist Studies*, 50 (2017) 233-243.

Ritchey, Tom. (2011). Modeling Alternative Futures with General Morphological Analysis. *World Future Review*. 1(3), 83–94.

Salmi, Jamil. 2009. *The Challenge of Establishing World-Class Universities. Directions in Development Series*. Washington, DC: World Bank.

Shattock, Michael. (2014). *International Trends in University Governance: Autonomy, Self-Government and the Distribution of Authority*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Sheng, Yap Kioe. (N.D.). What is Good Governance? Bangkok: UNESCAP. Retrieved from: http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf

Turcan, R. V., Bugaian, L., & Gulieva, V. (2015). Benchmark Analysis of Institutional University Autonomy Higher Education Sectors in Denmark, Lithuania, Romania, Scotland and Sweden. In R. V. Turcan, & L. Bugaian (Eds.), *Benchmarking Analysis of Institutional University Autonomy in Denmark, Lithuania, Romania, Scotland, and Sweden*. (pp. 31-67). Chisinau: Cuvântul ABC.

Turcan, Romeo V, Reilly, John E., Bugaian, Larissa (Eds.) (2016). *Rediscovering University Autonomy: The Global Market Paradox of Stakeholder and Educational Values in Higher Education*. New York: Palgrave Macmillan, USA.

Wang, Li. (2010). *Higher Education Governance and University Autonomy in China. Globalisation, Societies and Education*, 8 (4) 477-495.

Wikipedia contributors. (2018, November 9). Webometrics Ranking of World Universities. In Wikipedia, The Free Encyclopedia. Retrieved 08:23, January 17, 2019, from https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Webometrics_Ranking_of_World_Universities&oldid=867956637

ثالثًا: المواقع الإلكترونية:

موقع وزارة التعليم (٢٠١٧). تم استرجاعه بتاريخ ٢٣ /٢٠١٧/١٢ من الرابط https://bit.ly/2p2JL8a

موقع وزارة التعليم (٢٠١٧). تم استرجاعه في ٢٠١٧/١/١١ من الرابط https://bit.ly/2OjNv0n

موقع وزارة التعليم (٢٠١٨). *الجامعات الحكومية*، تم استرجاعه بتاريخ ٢٠١٨/٣/١٣ من الرابط https://bit.ly/2HDlXiS

الملاحق

الملحق رقم ١: مشروع نظام الجامعات

الملحق رقم ٢: الاستبانة المفتوحة للجولة الأولى

الملحق رقم ٣: قائمة المحكمين

الملحق رقم ٤: خطابات تسهيل المهمة

الملحق رقم ٥: قائمة الخبراء المشاركين

الملحق رقم ٦: استمارة تحكيم العبارات المستخلصة لاستبانة للجولة الثانية

الملحق رقم ٧: الاستبانة المغلقة للجولة الثانية

الملحق رقم ١ : مشروع نظام الجامعات

المصدر: موقع وزارة التعليم (١٤٣٨هـ-٢٠١٧) . تم استرجاعه بتاريخ ٢٣ /١٢/٢٠١٧ من الرابط
https://bit.ly/2p2JL8a

مشروع نظام الجامعات
الفصل الأول: أحكام عامة

المادة الأولى:

الجامعات مؤسسات عامة غير هادفة للربح، تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية للدولة، وتوفير التعليم الجامعي، والدراسات العليا، والنهوض بالبحث العلمي، والقيام بالتأليف والترجمة والنشر، وخدمة المجتمع وتلبية احتياج سوق العمل في نطاق اختصاصها.

المادة الثانية:

تعمل الجامعات على تعزيز مكانتها العلمية والبحثية والمجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وترتقي بجميع مكوناتها البشرية والمادية، وتعمل على نقل خبراتها لطلابها، والوصول إلى مخرجات عالية الكفاية قادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً.

المادة الثالثة:

تصنف الجامعات إلى جامعات: بحثية وتعليمية وتطبيقية، وتقوم جميع الجامعات بالمهمات الأساسية للجامعة (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) وتركز الجامعات البحثية على البحث العلمي والدراسات العليا، وتركز الجامعات التعليمية على التعليم في مرحلتي البكالوريوس والماجستير، وتركز الجامعات التطبيقية على التعليم التطبيقي في مرحلتي الدبلوم والبكالوريوس.

المادة الرابعة:

تتمتع كل جامعة بشخصية معنوية مستقلة ذات ذمة مالية تعطيها حق التملك، والتصرف والاستثمار، والتقاضي، ويكفل لها هذا النظام الاستقلال التام، علمياً، ومالياً، وإدارياً.

المادة الخامسة:

تتكون الجامعة من عدد من الكليات، والمعاهد، والمراكز، والعمادات، والوحدات المساندة، والوحدات التعليمية دون المستوى الجامعي.

المادة السادسة:

يتولى إدارة شؤون الجامعة:

- مجلس الأمناء.
- مجلس الجامعة.
- مدير الجامعة.
- وكلاء الجامعة.

الفصل الثاني: مجلس شؤون الجامعات

المادة السابعة:

ينشأ بموجب هذا النظام مجلس يسمى "مجلس شؤون الجامعات" ويتكون ممن يأتي:

١.	وزير التعليم	رئيساً
٢.	نائب وزير المالية	عضواً
٣.	نائب وزير الخدمة المدنية	عضواً
٤.	نائب وزير التعليم	عضواً
٥.	نائب وزير العمل والتنمية الاجتماعية	عضواً
٦.	نائب وزير الاقتصاد والتخطيط	عضواً
٧.	خمسة من مديري الجامعات	أعضاء
٨.	ممثل من هيئة تقويم التعليم	عضواً
٩.	ثلاثة من ذوي الخبرة والاختصاص	أعضاء

ويرشح وزير التعليم الأعضاء الوارد ذكرهم في الفقرتين (٧، ٩)، ويصدر بتعيينهم قرار من رئيس مجلس الوزراء لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

المادة الثامنة:

يكون لمجلس شؤون الجامعات أمين عام بالمرتبة الممتازة يرتبط إدارياً برئيس المجلس، يصدر بتعيينه أمر ملكي بناء على ترشيح وزير التعليم.

المادة التاسعة:

يختص مجلس شؤون الجامعات بالمهام التالية:

١- رسم السياسات والاستراتيجيات والتوجهات العامة للتعليم الجامعي.

٢- اقتراح تشكيل مجالس الأمناء في الجامعات تمهيداً لعرضها على رئيس مجلس الوزراء لإقرارها.

٣- تقديم الدعم لمجالس أمناء الجامعات في الجوانب الإدارية، والتنظيمية.

٤- تحقيق التنسيق اللازم بين الجامعات.

٥- اقتراح ما يراه من لوائح مشتركة للجامعات تمهيداً لعرضها على مجلس الوزراء لإقرارها.

٦- اقتراح ما يراه من سلالم رواتب مشتركة للجامعات تمهيداً لعرضها على مجلس الوزراء لإقرارها.
٧- مراقبة أداء الجامعات، والتأكد من جودة مخرجاتها، ومدى ملاءمتها لتوجهات ورؤى المملكة، وفق مؤشرات أداء يضعها المجلس.
٨- التنسيق مع الجامعات والجهات ذات العلاقة في تحديد احتياج المناطق، والمحافظات من الكليات والأقسام.
٩- اقتراح معايير إنشاء مؤسسات التعليم الجامعي الأهلية.
١٠- التوصية بالموافقة على إنشاء الجامعات تمهيداً لعرضها على مجلس الوزراء للموافقة عليها.
١١- الموافقة على تكليف وكلاء الجامعات.
١٢- إقرار القواعد الخاصة بإنشاء المتاحف العلمية في الجامعات، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
١٣- دراسة ما يحيله إليه رئيسه، أو يقترح عرضه أي عضو من أعضائه.

وللمجلس تكوين لجان دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه أو غيرهم لدراسة ما تكلف به.
ويجوز له تفويض بعض صلاحياته إلى المجالس المختصة في الجامعات.

المادة العاشرة:

يعقد مجلس شؤون الجامعات اجتماعاته بناءً على دعوة من رئيسه، ولا يصح انعقاد المجلس إلا إذا حضر الاجتماع ثلثا أعضائه على الأقل، أحدهم الرئيس، وتصدر قراراته بالأغلبية لأصوات الحاضرين على الأقل، وعند التساوي يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع.

المادة الحادية عشرة:

يكون لمجلس شؤون الجامعات أمانة عامة تكون مسؤولة عن العمل الإداري في المجلس، يرأسها أمين عام المجلس، ويخصص لها ميزانية مستقلة ضمن ميزانية وزارة التعليم.

المادة الثانية عشرة:

تختص الأمانة العامة للمجلس بالمهمات الآتية:
١- مساندة المجلس في أعماله ومسؤولياته ودعم اتخاذ قراراته ومتابعة تنفيذها.

٢- متابعة تنفيذ السياسات والاستراتيجيات والتوجهات العامة في التعليم الجامعي.
٣- إعداد مؤشرات أداء للجامعات بما في ذلك إدارة التمويل الحكومي، ومتابعة تقارير الجامعات وخططها.
٤- متابعة التزام الجامعات بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.
٥- تقديم الدعم والمشورة للجامعات وتعزيز التجارب الناجحة في المجالات التي يتطلبها تحسين أداء الجامعات.
٦- إجراء الدراسات التقويمية التي تسهم في تطوير التعليم الجامعي.
٧- تقديم الدعم اللازم للجامعات لمواكبة المرحلة الانتقالية لتحول الجامعات وفق أحكام هذا النظام.
٨- التحضير لاجتماعات المجلس، واللجان المنبثقة عنه.
٩- إعداد جداول عمل اجتماعات المجلس، وإبلاغها للأعضاء.
١٠- تبليغ قرارات المجلس للجهات المعنية ومتابعتها.
١١- التنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى فيما يتعلق بأعمال المجلس.
١٢- القيام بالأعمال الإدارية والمالية للمجلس.
١٣- إجراء الدراسات التي تسهم في تطوير نظام الجامعات، ولوائحه.

الفصل الثالث : مجالس الأمناء

المادة الثالثة عشرة:

يكون لكل جامعة - عدا الجامعات التطبيقية- مجلس، يسمى مجلس أمناء الجامعة، يُعيّن رئيسه ونائبه وأعضاؤه - عدا مدير الجامعة و ممثل أمانة مجلس شؤون الجامعات - بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على ترشيح مجلس شؤون الجامعات، لمدة (ثلاث) سنوات قابلة للتجديد، على أن يكون الرئيس ونائب الرئيس من الواردين في الفقرتين (١)، (٢) من المادة (الرابعة عشرة)، ويعين رئيس مجلس شؤون الجامعات ممثل أمانة مجلس شؤون الجامعات.

المادة الرابعة عشرة:

يتكون مجلس أمناء الجامعة من الآتي:
١- أربعة أعضاء من ذوي الخبرة والكفاية والاختصاص.
٢- ثلاثة أعضاء من القطاع الخاص من ذوي الاهتمام بمجال التعليم.
٣- مدير الجامعة.
٤- ممثل عن الأمانة العامة لمجلس شؤون الجامعات.
٥- ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

المادة الخامسة عشرة:

يكون للجامعات التطبيقية مجلس أمناء موحد يسمى "مجلس أمناء الجامعات التطبيقية"، يتكون ممن يأتي:

١- وزير التعليم رئيساً
٢- خمسة من مديري الجامعات التطبيقية أعضاء
٣- الأمين العام لمجلس شؤون الجامعات عضواً
٤- أربعة أعضاء من ذوي الخبرة والكفاية والاختصاص أعضاء
٥- ثلاثة أعضاء من القطاع الخاص أعضاء
٦- ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات التطبيقية أعضاء

ويعين الأعضاء الواردون في الفقرات (٢، ٤، ٥، ٦) بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على ترشيح مجلس شؤون الجامعات لمدة ثلاث سنوات، قابلة للتجديد.

المادة السادسة عشرة:

يمثل مجلس أمناء الجامعة المرجعية العليا في الجامعة، وله على وجه الخصوص:

١- وضع الاستراتيجية العامة للجامعة ورسم السياسة الأكاديمية والاستثمارية.
٢- تحديد الأهداف العامة للجامعة انطلاقاً من رؤية الجامعة ورسالتها.
٣- إقرار جميع لوائح الجامعة بما فيها اللوائح المالية والإدارية والأكاديمية والداخلية.
٤- إقرار اللوائح الخاصة بمنسوبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس، وهيئة إدارية، وفنية وغيرهم، بما في ذلك إقرار المزايا المالية بما لا يتعارض مع اللوائح المشتركة.
٥- إقرار الميزانية السنوية للجامعة.
٦- إقرار القواعد المنظمة للأصول الثابتة والمنقولة والمعرفية وضوابط الاستفادة منها واستثمارها والانتفاع بها والإنفاق من عائداتها بما في ذلك الأراضي والمنشآت ومختلف المرافق التابعة للجامعة.
٧- إقرار إنشاء الكليات، والمعاهد، والوحدات، والعمادات، والأقسام العلمية، والمراكز في الجامعة أو دمجها، أو إلغائها، أو تعديل أسمائها.
٨- إقرار القواعد المنظمة لتشجيع البحث العلمي، والابتكار، والتأليف، والترجمة، والنشر.
٩- إقرار القواعد المنظمة لتعيين عمداء الكليات، والمعاهد، ورؤساء الأقسام.

١٠- إقرار القواعد الخاصة بإصدار الدوريات العلمية.
١١- اعتماد الخطط التطويرية للجامعة بناء على اقتراح مجلس الجامعة.
١٢- إجراء مراجعة سنوية لأداء إدارة الجامعة تمهيداً لرفعه لمجلس شؤون الجامعات.
١٣- مناقشة الحساب الختامي للجامعة تمهيداً لرفعه لمجلس شؤون الجامعات.
١٤- وضع القواعد المنظمة لقبول التبرعات والهبات والوصايا، والأوقاف، وغيرها، والانفاق منها.
١٥- مناقشة التقرير السنوي المتعلق بنشاطات الجامعة وإنجازاتها، ورفعه لمجلس شؤون الجامعات.
١٦- اعتماد الدرجات العلمية التي يقترحها مجلس الجامعة.
١٧- اقرار القواعد المنظمة للاستثمار وتعزيز الموارد الذاتية في الجامعة.
١٨- منح درجة الدكتوراه الفخرية بناء على اقتراح مجلس الجامعة.
١٩- تعيين مراقب مالي أو أكثر للجامعة، بناءً على ترشيح مجلس الجامعة.
٢٠- تعيين مراجع خارجي، أو أكثر لحسابات الجامعة.
٢١- النظر فيما يرفعه مدير الجامعة من ملحوظات الجهات الرقابية على أداء الجامعة، واتخاذ القرار المناسب بشأنها.
٢٢- النظر في الموضوعات التي يحيلها إليه رئيس المجلس، أو التي يقترح أي عضو من أعضائه عرضها عليه.

ويجوز للمجلس تفويض بعض صلاحياته إلى رئيس المجلس، أو المجالس الأخرى في الجامعة، و يجوز للمجلس تكوين لجان دائمة، أو مؤقتة من أعضائه، أو من غيرهم لدراسة ما يكلفهم به.

المادة السابعة عشرة:

يجتمع مجلس أمناء الجامعة مرتين على الأقل في العام الدراسي، ولا تصح اجتماعات المجلس إلا بحضور ثلثي أعضائه على الأقل، وتصدر قراراته بالأغلبية لأصوات الحاضرين على الأقل، وعند التساوي يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع، وتكون قراراته نافذة من تاريخ انعقاد الاجتماع.

المادة الثامنة عشرة:

يختار مجلس الأمناء من يراه ليتولى أمانة المجلس، ويقوم الأمين بإعداد جدول أعمال كل اجتماع ومحضره.

الفصل الرابع : مجلس الجامعة

المادة التاسعة عشرة:

يكون لكل جامعة مجلس يسمى مجلس الجامعة يشكل على النحو التالي:

١- مدير الجامعة رئيساً

وينوب عنه أقدم الوكلاء في حال غيابه أو خلو منصبه.

٢- وكلاء الجامعة أعضاء

٣- عمداء الكليات والمعاهد والعمادات في الجامعة أعضاء

٤- أمين مجلس الجامعة عضواً

ويجوز أن يضم لعضوية مجلس الجامعة أربعة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة والكفاية، يصدر بتعيينهم قرار من مجلس الأمناء، بناءً على ترشيح مدير الجامعة لمدة لا تزيد عن سنتين قابلة للتجديد.

المادة العشرون:

مجلس الجامعة هو السلطة الإشرافية لتصريف الشؤون العلمية، والتعليمية، والإدارية، والمالية، وتنفيذ السياسة العامة للجامعة، وفقاً لأحكام هذا النظام ولوائحه وما يصدره مجلس الأمناء من قرارات، وله على وجه الخصوص ما يأتي:

١- اقتراح إنشاء الكليات والعمادات والمعاهد والأقسام العلمية والمراكز والوحدات المساندة، أو دمجها، أو تعديل أسمائها، أو إلغائها.

٢- إقرار الخطط والبرامج الدراسية لمختلف الدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة.

٣- اعتماد اتفاقيات التعاون العلمي والفني، ومذكرات التفاهم بين الجامعة والمؤسسات المحلية والأجنبية بعد التنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

٤- مناقشة التقرير السنوي المتعلق بنشاطات الجامعة، وعرضه على مجلس الأمناء؛ تمهيداً لرفعه لمجلس شؤون الجامعات.

٥- مناقشة الحساب الختامي للجامعة وعرضه على مجلس الأمناء؛ تمهيداً لرفعه لمجلس شؤون الجامعات.
٦- اعتماد خطة التدريب والابتعاث.
٧- اعتماد سياسة القبول، وتحديد أعداد الطلاب الذين يمكن قبولهم في كل عام دراسي.
٨- تحديد تفصيلات التقويم الدراسي وفقاً للإطار العام لبداية الدراسة، ونهايتها، وتحديد الإجازات التي تتخللها.
٩- منح الدرجات العلمية للخرّيجين.
١٠- إقرار خطط الأنشطة الطلابية.
١١- قبول التبرعات والهبات والوصايا والأوقاف وغيرها على ألا تتعارض مع أهداف الجامعة.
١٢- النظر في الموضوعات التي يحيلها إليه رئيس المجلس، أو التي يقترح أي عضو من أعضائه عرضها عليه.

ويجوز للمجلس تفويض بعض صلاحياته إلى رئيس المجلس، أو المجالس الأخرى في الجامعة، على أن يحاط المجلس بما يتخذ من قرارات، ويجوز له كذلك تكوين لجان دائمة، أو مؤقتة من بين أعضائه، أو من غيرهم لدراسة ما يكلفهم به.

المادة الحادية والعشرون:

يجتمع مجلس الجامعة بناء على دعوة من رئيسه مرة كل شهر على الأقل في العام الدراسي، وللرئيس أن يدعو المجلس للاجتماع إذا دعت الحاجة إلى ذلك، أو إذا قدم ثلث أعضائه طلباً مكتوباً بذلك. ولا يصح انعقاد المجلس إلا إذا حضر الاجتماع ثلثا أعضائه على الأقل، على أن يكون من بينهم رئيس المجلس أو من ينوب عنه، وتصدر قراراته بالأغلبية لأصوات الحاضرين على الأقل، وعند التساوي يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع، وتكون قراراته نافذة من تاريخ انعقاد الاجتماع.

المادة الثانية والعشرون:

يكون لمجلس الجامعة أمين عام من أعضاء هيئة التدريس من أعضاء المجلس، أو من غيرهم، يصدر بتعيينه قرار من المجلس بناءً على ترشيح من رئيس المجلس لمدة سنتين قابلة للتجديد.

الفصل الخامس: المجلس العلمي

المادة الثالثة والعشرون:

ينشأ في كل جامعة مجلس علمي يتكون من الآتي:

١- وكيل الجامعة المختص. رئيساً

٢- ممثل من كل كلية أو معهد من المتميزين بالكفاية العلمية بدرجة أستاذ مشارك على الأقل، ويصدر بتعيينهم قرار من مجلس الجامعة، بناءً على ترشيح من مجلس الكلية أو المعهد، وتأييد مدير الجامعة ويعين جميع الأعضاء لمدة سنتين، قابلة للتجديد مرة واحدة، ولمجلس الجامعة الاستثناء من ذلك. أعضاء

ويجوز بقرار من مجلس الجامعة تعيين أعضاء آخرين من الأساتذة، أو الأساتذة المشاركين، على ألا يتجاوز عددهم نصف مجموع الأعضاء، ويكون تعيينهم لمدة سنتين قابلة للتجديد ، ولمجلس الجامعة الاستثناء من ذلك.

٣- أمين المجلس العلمي، ويكون من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، يرشحه رئيس المجلس العلمي ويصدر قرار بتعيينه من مدير الجامعة لمدة سنتين قابلة للتجديد. عضواً

المادة الرابعة والعشرون:

مع عدم الاخلال بما يقضي به هذا النظام، ولوائحه، وما يقرره مجلس الأمناء ومجلس الجامعة، يتولى المجلس العلمي الإشراف على تعيين أعضاء هيئة التدريس والترقيات العلمية، والشؤون العلمية، والبحثية، والدراسات، والنشر، في الجامعة، ويجوز للمجلس تفويض بعض اختصاصاته لرئيسه.

وللمجلس تكوين لجان من أعضائه أو من غيرهم لدراسة ما يكلفهم به.

المادة الخامسة والعشرون:

١- يجتمع المجلس العلمي بناءً على دعوة من رئيسه، أو من ينيبه من أعضاء المجلس مرة كل شهر في العام الدراسي، وللرئيس أن يدعو المجلس إلى الاجتماع إذا دعت الحاجة إلى ذلك، أو إذا قدم إليه ثلث أعضائه على الأقل طلباً مكتوباً بذلك، أو بناءً على طلب مدير الجامعة الذي له أن يطلب إدراج أي موضوع يراه في جدول الأعمال، وله رئاسة المجلس إذا حضره، ولا تكون اجتماعات المجلس صحيحة إلا إذا حضرها ثلثا أعضائه على الأقل.

٢- لا يجوز لعضو المجلس حضور مناقشات المجلس في الموضوعات المتعلقة به.

المادة السادسة والعشرون:

تصدر قرارات المجلس العلمي بالأغلبية لأصوات الحاضرين على الأقل، وإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع، وتعد القرارات نافذة ما لم يرد عليها اعتراض من مدير الجامعة خلال عشرين يوماً من تاريخ وصولها إليه، فإن اعترض عليها أعادها إلى المجلس العلمي مشفوعة بوجهة نظره لدراستها من جديد، فإذا بقي المجلس على رأيه تحال القرارات المعترض عليها إلى مجلس الجامعة وتنظر في أول جلسة عادية أو استثنائية، ولمجلس الجامعة تصديق القرارات أو تعديلها أو إلغاؤها، وقراره في ذلك نهائي.

الفصل السادس : مجالس الكليات أو المعاهد

المادة السابعة والعشرون:

يتكون مجلس الكلية أو المعهد على النحو الآتي:

١- العميد رئيساً

٢- الوكلاء أعضاءً

ويكون أحدهم أميناً للمجلس

٣- رؤساء الأقسام أعضاءً

٤- يجوز أن يعين ثلاثة -على الأكثر- من أعضاء هيئة التدريس في الكلية أو المعهد أعضاءً

٥- يجوز أن يعين اثنان -على الأكثر- من ذوي الخبرة، والعلاقة بمجال اختصاصات الكلية أو المعهد أعضاءً

ويصدر مدير الجامعة قراراً بتعيين أعضاء المجلس المشار لهم في الفقرتين (٤) (٥) بناءً على ترشيح مجلس الكلية أو المعهد لمدة سنتين قابلة للتجديد لمرة واحدة.

ويجوز لمجلس الكلية أو المعهد دعوة بعض الطلاب لحضور جلساته للمشاركة في مناقشة الأمور الطلابية.

المادة الثامنة والعشرون:

مع التقيد بما يقضي به هذا النظام ولوائحه، وما يقرره مجلس الأمناء ومجلس الجامعة؛ يختص مجلس الكلية أو المعهد بالنظر في الأمور العلمية، والإدارية، والمالية التي تتعلق بالكلية أو المعهد، ويجوز لمجلس الكلية أو المعهد تفويض بعض اختصاصاته لرئيسه.

وللمجلس تكوين لجان من أعضائه أو من غيرهم لدراسة ما يكلفهم به.

المادة التاسعة والعشرون:

١- يجتمع مجلس الكلية أو المعهد بدعوة من رئيسه مرة كل أسبوعين على الأقل في العام الدراسي، ولا يصح الاجتماع إلا بحضور ثلثي أعضائه على الأقل بمن فيهم الرئيس أو من ينوب عنه. وتصدر قراراته بالأغلبية لأصوات الحاضرين على الأقل، وعند التساوي يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع.

٢- تعد قرارات المجلس نافذة ما لم يرد عليها اعتراض من مدير الجامعة خلال عشرين يوماً من تاريخ وصولها إليه، فإن اعترض عليها أعادها إلى مجلس الكلية أو المعهد مشفوعة بوجهة نظره لدراستها من جديد، فإذا بقي المجلس على رأيه تحال القرارات المعترض عليها إلى مجلس الجامعة للبت فيها في أول جلسة عادية، أو استثنائية، ولمجلس الجامعة تصديق القرارات أو تعديلها أو إلغاؤها، وقراره في ذلك نهائي.

٣- لا يجوز لعضو المجلس حضور مناقشات المجلس في الموضوعات المتعلقة به.

الفصل السابع : مجالس الأقسام

المادة الثلاثون:

يكون لكل قسم علمي من أقسام الكلية أو المعهد مجلس يتألف من رئيس القسم رئيساً، وعضوية أعضاء هيئة التدريس فيه، ويجوز بقرار من مدير الجامعة - عند الحاجة - تكليف بعض أعضاء هيئة التدريس من أقسام أخرى، لحضور جلسات مجلس القسم. ولكل قسم صلاحيات في الشؤون العلمية والتعليمية والبحثية والمالية والإدارية في حدود هذا النظام ولوائحه.

المادة الحادية والثلاثون:

مع التقيد بما يقضي به هذا النظام ولوائحه، ولوائح الجامعة، وما يقرره مجلس الأمناء ومجلس الجامعة ومجلس الكلية، يختص مجلس القسم بالنظر في الأمور العلمية والمالية والإدارية التي تتعلق بالقسم. ويجوز لمجلس القسم تفويض بعض اختصاصاته لرئيسه.

ولمجلس القسم تشكيل لجان من أعضائه، أو من غيرهم.

المادة الثانية والثلاثون:

١- يجتمع مجلس القسم بدعوة من رئيسه مرة كل شهر في العام الدراسي على الأقل، ولا يصح الاجتماع إلا بحضور ثلثي أعضائه على الأقل بمن فيهم الرئيس أو من ينوب عنه، وتصدر قراراته بالأغلبية لأصوات الحاضرين على الأقل، وعند التساوي يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع.

٢- تعد قرارات مجلس القسم نافذة ما لم يرد عليها اعتراض من عميد الكلية أو المعهد خلال سبعة أيام عمل من تاريخ وصولها إليه، فإن اعترض عليها أعادها إلى مجلس القسم مشفوعة بوجهة نظره لدراستها من جديد، فإذا بقي المجلس على رأيه تحال القرارات المعترض عليها إلى مجلس الكلية أو المعهد، وله صلاحية البت فيها.
٣- لا يجوز لعضو المجلس حضور مناقشات مجلس القسم في الموضوعات المتعلقة به.

الفصل الثامن : مدير الجامعة ووكلاؤه

المادة الثالثة والثلاثون:

يكلف مدير الجامعة بقرار من رئيس مجلس الوزراء، بناء على ترشيح مجلس الأمناء وتأييد رئيس مجلس شؤون الجامعات، ويعامل من حيث المزايا معاملة موظفي المرتبة الممتازة ويحدد مجلس الأمناء راتبه ومزاياه المالية.

المادة الرابعة والثلاثون:

دون الاخلال باختصاصات مجلس الأمناء، يتولى مدير الجامعة، إدارة الجامعة وتصريف جميع شؤونها، وله على وجه الخصوص الصلاحيات الآتية:

١- إدارة كافة شؤون الجامعة بما فيها الشؤون العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ويشرف على تنفيذ هذا النظام ولوائحه ولوائح الجامعة وقرارات مجلس الأمناء وقرارات جميع المجالس في الجامعة.
٢- تقديم تقرير سنوي عن أداء الجامعة إلى مجلس الأمناء بعد مناقشته في مجلس الجامعة مبيناً فيه مؤشرات الأداء ونتاج البحث العلمي في الجامعة ومناشط الجامعة في خدمة المجتمع، والمناشط الأخرى، مع بيان الفرص والعوائق إن وجدت، ومقترحات تذليلها، وأي مقترح آخر لتطوير الجامعة، وآلية تحقيق ذلك.
٣- ترشيح وكلاء الجامعة.
٤- تمثيل الجامعة أمام الجهات الأخرى.
٥- تقديم خطة العمل السنوية للجامعة إلى مجلس الجامعة لدراستها تمهيداً لرفعها لمجلس الأمناء لاعتمادها.
٦- تكليف العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام ومديري المراكز العلمية والبحثية.
٧- تفويض بعض صلاحياته إلى أي من وكلاء الجامعة أو من يراه كل في نطاق اختصاصه على أن يكون التفويض خطياً ومحدداً بمدة معينة.

وله تشكيل اللجان عند الحاجة إلى ذلك.

المادة الخامسة والثلاثون:

في حال ترك مدير الجامعة لمنصبه، يحق له - عند رغبته- العودة للعمل الأكاديمي متعاقداً وفق الرتبة العلمية ، وآخر راتب تقاضاه قبل تركه للعمل الأكاديمي.

المادة السادسة والثلاثون:

١- يكون لكل جامعة وكيل (أو أكثر)، من أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ مشارك على الأقل، ويحدد مجلس شؤون الجامعات عددهم، ويكون تكليفهم بقرار من مجلس شؤون الجامعات بناء على ترشيح مدير الجامعة وتأييد مجلس الأمناء، ويكون التكليف لمدة (ثلاث) سنوات قابلة للتجديد لمرتين.

٢- يمنح وكيل الجامعة مكافأة شهرية إضافية وفق ما يقرره مجلس الأمناء ويعامل من حيث المزايا معاملة شاغلي المرتبة الخامسة عشرة.

المادة السابعة والثلاثون:

يعاون الوكلاء مدير الجامعة في إدارة شؤونها، وتحدد اللوائح صلاحياتهم، ويقوم أقدمهم -عند تعددهم- مقام مدير الجامعة عند غيابه، أو خلو منصبه.

الفصل التاسع : العمداء ووكلاؤهم

المادة الثامنة والثلاثون:

يتم ترشيح عميد الكلية أو المعهد عن طريق لجنة تسمى لجنة اختيار العمداء، يتم تشكيلها وتحديد آلية عملها وفق قواعد يقرها مجلس الأمناء.

المادة التاسعة والثلاثون:

يتولى العميد إدارة الشؤون العلمية، والتعليمية والإدارية والمالية للكلية أو المعهد، في حدود هذا النظام ولوائحه، وما يقرره مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، ويقدم في نهاية كل عام دراسي تقريراً مفصلاً إلى مدير الجامعة عن سير أعمال الكلية أو العمادة.

المادة الأربعون:

يكون تكليف العمداء من أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالكفاية العلمية والإدارية، لمدة سنتين قابلة للتجديد.

المادة الحادية والأربعون:

يكون لكل كلية أو معهد أو عمادة وكيل أو أكثر من أعضاء هيئة التدريس يرشحهم العميد، ويصدر بتكليفهم قرار من مدير الجامعة لمدة سنتين قابلة للتجديد، ويعاون الوكيل العميد في أعماله، وينوب عنه أقدم الوكلاء -عند تعددهم- أثناء غيابه أو خلو منصبه، ويتولى أحدهم أمانة مجلس الكلية أو المعهد.

الفصل العاشر : رؤساء الأقسام

المادة الثانية والأربعون:

يكون ترشيح رؤساء الأقسام عن طريق لجنة تسمى لجنة اختيار رؤساء الأقسام، يتم تشكيلها وتحديد آلية عملها وفق قواعد يضعها ويقرها مجلس الأمناء، ويكون التكليف لمدة سنتين قابلة للتجديد.

المادة الثالثة الأربعون:

يكون رئيس القسم مسؤولاً عن إدارة الأمور العلمية والتعليمية والبحثية والإدارية والمالية للقسم في حدود هذا النظام ولوائحه. وما يقرره مجلس الأمناء ، ومجلس الجامعة ، ويقدم رئيس القسم للعميد تقريرا عن أعمال القسم في نهاية كل عام دراسي.

الفصل الحادي عشر : أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم

المادة الرابعة والأربعون:

أعضاء هيئة التدريس هم:

- الأساتذة.
- الأساتذة المشاركون.
- الأساتذة المساعدون.

ويعد في حكم أعضاء هيئة التدريس، المحاضرون، والمعيدون، ومساعدو الباحثين، والمدرسون.

المادة الخامسة والأربعون:

يجوز أن يكون في الكليات والمعاهد محاضرون ومعيدون ومساعدو بحث، لإعدادهم لعضوية هيئة التدريس، والقيام بالتمرينات، والدروس العلمية والعملية، وغير ذلك من الأعمال بإشراف أعضاء هيئة التدريس، ويجوز أن يعين فيها مدرسون، وموظفون، وفنيون.

المادة السادسة والأربعون:

يجوز تفريغ بعض أعضاء هيئة التدريس للبحث العلمي أو للتدريس بشكل دائم أو مؤقت، وفق اللوائح التي يقرها مجلس الأمناء.

المادة السابعة والأربعون:

يجوز التعاقد وفق اللوائح التي يقرها مجلس الأمناء مع أعضاء هيئة التدريس، أو المحاضرين، والمدرسين، والموظفين الفنيين، ومساعدي الباحثين، من غير السعوديين إذا لم يتوافر سعوديون لشغلها.

المادة الثامنة والأربعون:

يجوز - بقرار من مدير الجامعة - أن يعهد بالتدريس، أو الإشراف على البحوث والرسائل العلمية إلى أشخاص غير متفرغين من ذوي الكفاية أو الخبرة المتميزة، وفق اللوائح التي يقرها مجلس الأمناء.

المادة التاسعة والأربعون:

يجوز -عند الحاجة وبقرار من مدير الجامعة- الاستعانة بمتخصصين من السعوديين وغيرهم بصفة زائرين، لمدد محددة، وفق اللوائح التي يقرها مجلس الأمناء.

المادة الخمسون :

يعين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرون والمعيدون ومساعدو الباحثين، والمدرسون في الكليات والمعاهد، وفق اللوائح التي يقرها مجلس الأمناء.

الفصل الثاني عشر: المجالس الاستشارية

المادة الحادية والخمسون:

ينشأ في كل جامعة مجلس استشاري لأعضاء هيئة التدريس برئاسة مدير الجامعة ويحدد مجلس الأمناء مهامه، واختصاصاته، وقواعد عمله.

المادة الثانية والخمسون:

يجوز أن يشكل في الجامعة مجلس استشاري بمشاركة أعضاء أجانب بعد الحصول على الموافقات اللازمة، ويحدد مجلس الأمناء مهامه واختصاصاته وقواعد عمله.

المادة الثالثة والخمسون:

يشّكل في الجامعة مجلس استشاري للطلاب برئاسة أحد وكلاء الجامعة، ويحدد مجلس الأمناء، مهامه، واختصاصاته، وقواعد عمله.

الفصل الثالث عشر: النظام المالي للجامعة

المادة الرابعة والخمسون:

يكون لكل جامعة ميزانية مستقلة خاصة بها، يصدر بها قرار من مجلس الأمناء وفقاً للقواعد المنظمة لميزانيات الجامعات التي يقرها مجلس الوزراء، والسنة المالية للجامعة هي السنة المالية للدولة، وتخضع في مراقبة تنفيذها للجهة المختصة بذلك.

المادة الخامسة والخمسون:

يضع مجلس الوزراء قواعد المراقبة المالية السابقة واللاحقة للصرف في الجامعات.

المادة السادسة والخمسون:

مع عدم الإخلال بمراقبة الجهة المختصة، يعين مجلس الأمناء - بناءً على ترشيح مدير الجامعة- مراجعاً خارجياً أو أكثر للحسابات ممن تتوافر فيهم الشروط النظامية، وتكون لهم حقوق المراجع الخارجي في الشركات المساهمة وعليهم واجباته.

المادة السابعة والخمسون:

تنشئ الجامعة برنامجاً للأوقاف يتم من خلاله تشجيع القطاع الخاص والأفراد على الوقف للصرف منه في الأغراض التي يتم تحديدها وفق القواعد التي يقرها مجلس الأمناء.

المادة الثامنة والخمسون:

للجامعة أن تنشئ شركة، أو أكثر للاستثمار في ممتلكات الجامعة، أو غيرها، ولها أن تملكها كاملة، أو بالمشاركة مع جهات حكومية، أو القطاع الخاص.

المادة: التاسعة والخمسون:

تتكون إيرادات الجامعة من:

١- ما يخصص لها من الدولة وفق القواعد المنظمة لميزانيات الجامعات.

٢- الرسوم الدراسية والرسوم على الخدمات التي تتقاضاها الجامعات.

٣- التبرعات، والهبات، والمنح، والوصايا، والأوقاف، وغيرها.

٤- ريع أملاكها، واستثماراتها، وأوقافها، وما ينتج عن التصرف فيها.

٥- الموارد المالية الأخرى التي يقرها مجلس الأمناء، على ألا تتعارض مع أهداف وطبيعة نشاط الجامعة.

المادة الستون:

١- يجوز للجامعات أن تتقاضى رسوماً دراسية لبرامج الدراسات العليا.

٢- يجوز للجامعات أن تتقاضى رسوماً دراسية من الطلبة الأجانب، ويستثنى من ذلك المنح الدراسية المجانية وفق القواعد المنظمة لذلك.

٣- للجامعة القيام بالبحوث العلمية، أو الخدمات الاستشارية لجهات أخرى داخلية، أو خارجية مقابل مبالغ مالية.

الفصل الرابع عشر: الجمعيات العلمية

المادة الحادية والستون:

تصدر القواعد المنظمة للجمعيات العلمية في الجامعات بقرار من مجلس شؤون الجامعات.

الفصل الخامس عشر: الجامعات والكليات (الأهلية والعالمية)

المادة الثانية والستون:

يجوز إنشاء جامعات، أو كليات أهلية خيرية أو ربحية، أو فروع لجامعات عالمية، وفقاً للوائح التي يقرها مجلس الوزراء.

الفصل السادس عشر: أحكام ختامية

المادة الثالثة والستون:

اللغة العربية هي لغة التعليم في الجامعات، ويجوز -عند الاقتضاء وبقرار من مجلس الجامعة- التدريس بلغات أخرى.

المادة الرابعة والستون:

في حدود مقتضيات هذا النظام، يكون وزير التعليم هو المسؤول عن تنفيذ سياسة الدولة التعليمية.

المادة الخامسة والستون:

يجوز للجامعة قبول طلاب وطالبات غير سعوديين وفق القواعد التي يقرها مجلس الوزراء بناء على اقتراح مجلس شؤون الجامعات.

المادة السادسة والستون:

تمنح الجامعات فترة انتقالية لمدة سنة مالية واحدة يستمر فيها العمل باللوائح الجامعية الحالية إلى حين استكمال تعديل أنظمتها ولوائحها بصفة تدريجية لتتوافق مع أحكام هذا النظام وبما لا يخل بسلطة مجلس الأمناء في الإشراف على الجامعة أثناء هذه الفترة، ولمجلس شؤون الجامعات الاستثناء من ذلك.

المادة السابعة والستون:

يسري هذا النظام على الجامعات الحكومية القائمة عند صدوره والجامعات الحكومية التي تنشأ مستقبلاً ما لم ينص قرار إنشائها على خلاف ذلك.

المادة الثامنة والستون:

يحل هذا النظام محل نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٨) وتاريخ ١٤١٤/٦/٤هـ، ويلغي جميع ما يتعارض معه من أحكام.

المادة التاسعة والستون:

يعمل بهذا النظام بعد مائة وثمانين يوماً من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

الملحق رقم ٢: قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء الأساتذة المشاركين في تحكيم الاستبانات		
م	الاسم	الجامعة
١	أ. د. أحمد عبد القادر سعد الدين عبد الرحمن	جامعة جازان
٢	د. صلاح صالح عمار	جامعة طيبة
٣	أ. د. عائدة سعيد البصلة	جامعة نوره
٤	أ. د. عبدالرحمن عبدالعزيز الجنوبي	جامعة الملك سعود
٥	د. عبدالله بن محمد المقرن	جامعة الملك سعود
٦	أ. د. عبدالله حسين الخليفة	جامعة الامام محمد بن سعود
٧	د. عبدالله محمد العامري	كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي
٨	أ. د. عبيد عبدالله العمري	جامعة الملك سعود
٩	أ. د. على سالم باهمام	جامعة الملك سعود
١٠	د. ماجدة إبراهيم الجارودي	جامعة الملك سعود
١١	أ. د. محمد بن سعيد الغامدي	جامعة الملك سعود
١٢	أ. د. محمد على باحبيل	جامعة الملك سعود

الملحق رقم ٣: الاستبانة المفتوحة للجولة الأولى

سعادة الأستاذ الدكتور/ة حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يشرفني بصفتكم من الأكاديميين المتميزين ذوي الخبرة دعوتكم، ضمن عدد محدود من الخبراء في مجال التعليم العالي، للمشاركة بوجهة نظركم في دراسة بعنوان: "**استشراف مستقبل استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية**".

لقد جاء ضمن أهداف وسياسات خطة التنمية السعودية العاشرة إعطاء الاستقلالية للجامعات الحكومية التي يبلغ عددها (٢٨ جامعة)، كما أكدت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أهمية رفع كفاءة جودة التعليم العالي وإسهامه في دفع عجلة الاقتصاد. ولتحقيق أهداف خطة التنمية والأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالرؤية؛ أعدت وزارة التعليم نظام الجامعات الجديد الذي يمنح الجامعات (الاستقلالية: الإدارية، والأكاديمية، والمالية)؛ بهدف تخليصها من العوائق البيروقراطية والإدارية والمالية، وتمكينها من مواجهة التحديات، وتطوير المنظومة التعليمية والأكاديمية، وتحقيق التنافسية والتميز والإبداع بين الجامعات العالمية.

وبما أن منح الاستقلالية للجامعات الحكومية سيشكل نقلة كبيرة في أسلوب تنظيمها وطريقة إدارتها؛ فإن الاستشراف المستقبلي للتغييرات المتوقعة، وما يمكن أن تسفر عنه من نتائج، بمنهجية علمية، تكشف الإيجابيات والسلبيات، من خلال وجهة نظر الخبراء وآرائهم؛ سوف يرسم صورة واضحة، تقدم مرجعيات مستقبلية، تمكن المسؤولين في وزارة التعليم والقيادات في الجامعات الحكومية من التعامل معها بما يحقق تعزيز الإيجابيات والحد من السلبيات وتلافيها.

ونظراً لأهمية آرائكم وتوقعاتكم في تحقيق أهداف الدراسة، آمل من سعادتكم التكرم بالإجابة عن الاستبانة المفتوحة (للجولة الأولى، المعنية: بتوليد الأفكار، وبناء الرؤى، واستشراف المستقبل)، والتي تحتوي على (ستة أسئلة فقط)، على أن تكون الإجابة في صورة مجموعة من الجمل والعبارات، يحمل كلٌّ منها فكرة واحدة. مع الأخذ بالاعتبار أن جميع المعلومات ستستخدم لأغراض الدراسة.

يمكنكم الاطلاع على مسودة نظام الجامعات الجديد على الرابط التالي:

https://www.moe.gov.sa/ar/newunisys/Documents/image0342.pdf

مع الشكر والامتنان لكريم مشاركتكم.

الباحثة/ ابتسام عبدالله باسعيد

المرشحة لدرجة الدكتوراه في إدارة التعليم العالي

مفاهيم المصطلحات

الاستقلال الإداري: حرية الجامعة في إدارة شؤونها الداخلية، واختيار هيكلها التنظيمي، ورسم أهدافها، وتحديد أولوياتها، وصياغة تشريعاتها وقوانينها ولوائحها، واختيار قياداتها، وتعيين أعضاء هيئة التدريس، وتحديد الرواتب والمزايا والمكافآت.

الاستقلال الأكاديمي: حرية الجامعة في اختيار نوعها (بحثية أو تدريسية أو تقنية)، ونظامها، وبرامجها الأكاديمية، ومناهجها، وطرق التدريس فيها، وإنشاء الأقسام والكليات، وتحديد شروط قبول الطلاب وأعدادهم، وتنظيم الدراسة والاختبارات وأساليب التقويم، وتمتع أفراد مجتمعها الأكاديمي بالحرية الكاملة في تداول المعرفة.

الاستقلال المالي: حرية الجامعة في إقرار اللوائح المالية، والقواعد المنظمة للإنفاق والصرف من ميزانيتها الحكومية، ومن الإيرادات الأخرى من المنابع الذاتية (مثل: الرسوم الدراسية، وعوائد الاستثمارات، والأوقاف، والهبات، والتبرعات، والمنح، والوصايا)، وطرق استثمارها.

السؤال رقم (١): من وجهة نظركم؛ ما الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؟

الفوائد المتوقعة من الاستقلالية:

-

-

السؤال رقم (٢): من وجهة نظركم؛ ما مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية؟

مقومات نجاح الاستقلالية:

-

-

السؤال رقم (٣): من وجهة نظركم؛ ما أهمية حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق الاستقلالية؟

أهمية حوكمة الجامعات المستقلة:

-

-

السؤال رقم (٤): من وجهة نظركم؛ ما معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية لت؟

معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية:

-

-

السؤال رقم (٥): من وجهة نظركم؛ ما الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؟

الإشكالات المتوقع ظهورها من الاستقلالية:

-

-

السؤال رقم (٦): من وجهة نظركم؛ ما المقترحات لتسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية؟

مقترحات لتسهيل تطبيق الاستقلالية:

-

-

الملحق رقم ٤: خطابات تسهيل المهمة

٨/٣

جامعة الملك سعود
King Saud University
أقسام العلوم الإنسانية
مكتب العميدة

المملكة العربية السعودية
ص.ب 7695 الرياض 11472
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود (034)
هاتف 12 09 805 11 966+
فاكس 07 45 805 11 966+

سعادة الدكتورة/ وكيلة كلية التربية **الموقرة**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

مشفع لسعادتكم كتاب سعادة الدكتور/ عميد البحث العلمي ونائب رئيس اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي رقم ٣/٨/٢٨٤٤٢٦ وتاريخ ١٤٣٩/٨/١هـ والمتضمن الموافقة على توزيع استبانة الطالبة / ابتسام عبدالله باسعيد .

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام،،

عميدة أقسام العلوم الإنسانية

د/غزيل بنت سعد العيسى

١٤٣٩/٨/٢هـ

سعادة وكيلة قسم الادارة التربوية مع التحية

للاستكمال اللازم.

وكيلة الكلية

الرقم ٣/٨/٢٨٤٤٢٦

التاريخ ١٤٣٩/٨/٢هـ

المرفقات

جامعة الملك سعود
King Saud University

المملكة العربية السعودية
ص.ب 2454 الرياض 11451
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود 11543
هاتف +966 11 4673255
فاكس +966 11 4673356

عمادة البحث العلمي
مكتب العميد

Ref No : KSU- HE-18-82

سعادة الباحثة/ ابتسام بنت عبدالله باسعيد **المحترمة**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

إشارة إلى توصية اللجنة الفرعية للكليات الإنسانية لأخلاقيات البحوث على الكائنات الحية في جلستها التاسعة بتاريخ 16/ 07 /1439 هـ، الموافق 02 / 04 / 2018 م .

نفيدكم بموافقة اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي على إجراء البحث الموضح بالجدول الآتي.

م	اسم الباحث	البحث	الحالة
١	**ابتسام بنت عبدالله باسعيد**	**"استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية"**	**الموافقة**

وعليه نأمل من الجهات المعنية بالجامعة تسهيل مهمة الباحثة.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام،،،

عميد البحث العلمي

نائب رئيس اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي

أ.د. خالد بن إبراهيم الحميزي

صورة إلى سكرتير اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي

٣/٨/٢٨٤٤٢٦

١٤٣٩/٠٨/١هـ

جامعة الملك سعود (0544)
هاتف 4965 11 467 01 00
فاكس 4965 11 467 79 99+

المملكة العربية السعودية
ص.ب 2454 الرياض 11451
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود
King Saud University

مكتب وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

سعادة وكيل جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أفيد سعادتكم بأن طالبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية/ ابتسام بنت عبدالله باسعيد تقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية) واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، ترغب الطالبة ما يلي:

- تطبيق الأداة المرفقة (استبانة) على عينة من الخبراء الأكاديميين في الجامعة.

أمل تكرم سعادتكم الموافقة وتسهيل مهمتها، متمنين لها التوفيق.

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. أحمد بن سالم العامري

٣/٨/٢٨٤٤٢٦

١٤٣٩/٠٨/١هـ

جامعة الملك سعود
King Saud University
مكتب وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

المملكة العربية السعودية
ص.ب 7454 الرياض 11453
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود (034)
هاتف 05 467 11 966+
فاكس 09 467 11 966+

سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أفيد سعادتكم بأن طالبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية/ ابتسام بنت عبدالله باسعيد تقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية) واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، ترغب الطالبة ما يلي:

- تطبيق الأداة المرفقة (استبانة) على عينة من الخبراء الأكاديميين في الجامعة.

أمل تكرم سعادتكم الموافقة وتسهيل مهمتها، متمنين لها التوفيق.

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. أحمد بن سالم العامري

٣/٨/٢٨٤٤٢٦

١٤٣٩/٠٨/١هـ

جامعة الملك سعود (034)
هاتف 08 01 467 +966
فاكس 96 79 467 (1) +966

المملكة العربية السعودية
ص.ب 2454 الرياض 11451
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود
King Saud University

مكتب وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

سعادة وكيل جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للدراسات العليا والبحث العلمي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أفيد سعادتكم بأن طالبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية/ ابتسام بنت عبدالله باسعيد تقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية) واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، ترغب الطالبة ما يلي:

- تطبيق الأداة المرفقة (استبانة) على عينة من الخبراء الأكاديميين في الجامعة.

أمل تكرم سعادتكم الموافقة وتسهيل مهمتها، متمنين لها التوفيق.

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. أحمد بن سالم العامري

٣/٨/٢٨٤٤٢٦

١/٨/١٤٣٩هـ

جامعة الملك سعود
King Saud University
مكتب وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

المملكة العربية السعودية
ص.ب 2454 الرياض 11451
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود (034)
هاتف 4677979 966+
فاكس 4677979 966+

سعادة وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أفيد سعادتكم بأن طالبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية/ ابتسام بنت عبدالله باسعيد تقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية) واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، ترغب الطالبة ما يلي:

- تطبيق الأداة المرفقة (استبانة) على عينة من الخبراء الأكاديميين في الجامعة.

نأمل تكرم سعادتكم الموافقة وتسهيل مهمتها، متمنين لها التوفيق.

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. أحمد بن سالم العامري

٣/٨/٢٨٤٤٢٦

١٤٣٩/٠٨/١هـ

جامعة الملك سعود
King Saud University
مكتب وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

المملكة العربية السعودية
ص.ب 2454 الرياض 11451
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود 12345
هاتف 966 11 467 01 06+
فاكس 966 11 467 79 99+

المحترم

سعادة وكيل جامعة جازان للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أفيد سعادتكم بأن طالبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية/ ابتسام بنت عبدالله باسعيد تقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية) واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، ترغب الطالبة ما يلي:

- تطبيق الأداة المرفقة (استبانة) على عينة من الخبراء الأكاديميين في الجامعة.

نأمل تكرم سعادتكم الموافقة وتسهيل مهمتها، متمنين لها التوفيق.

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. أحمد بن سالم العامري

٣/٨/٢٨٤٤٢٦

١٤٣٩/٠٨/١هـ

جامعة الملك سعود (0034)
هاتف +966 11 467 01 08
فاكس +966 11 467 79 99

المملكة العربية السعودية
ص.ب 2454 الرياض 11451
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود
King Saud University

مكتب وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

سعادة وكيل جامعة الإمام محمد بن سعود للدراسات العليا والبحث العلمي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أفيد سعادتكم بأن طالبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية/ ابتسام بنت عبدالله باسعيد تقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية) واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، ترغب الطالبة ما يلي:

- تطبيق الأداة المرفقة (استبانة) على عينة من الخبراء الأكاديميين في الجامعة.

أمل تكرم سعادتكم الموافقة وتسهيل مهمتها، متمنين لها التوفيق.

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. أحمد بن سالم العامري

٣/٨/٢٨٤٤٢٦

١٤٣٩/٠٨/١هـ

جامعة الملك سعود
King Saud University
عمادة وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

المملكة العربية السعودية
ص.ب 2454 الرياض 11451
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود (034)
هاتف 4671 467 11 966+
فاكس 4679 467 11 966+

سعادة وكيل جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للدراسات العليا والبحث العلمي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أفيد سعادتكم بأن طالبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية/ ابتسام بنت عبدالله باسعيد تقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية) واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، ترغب الطالبة ما يلي:

- تطبيق الأداة المرفقة (استبانة) على عينة من الخبراء الأكاديميين في الجامعة.

آمل تكرم سعادتكم الموافقة وتسهيل مهمتها، متمنين لها التوفيق.

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. أحمد بن سالم العامري

٣/٨/٢٨٤٤٢٦

١٤٣٩/٠٨/١هـ

جامعة الملك سعود (KSU)
جامعة الملك سعود
ص.ب 2454 الرياض 11451
المملكة العربية السعودية
www.ksu.edu.sa
هاتف 4677901 966+
فاكس 4670059 966+
جامعة الملك سعود
King Saud University
مكتب وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

سعادة وكيل جامعة طيبة للدراسات العليا والبحث العلمي **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أفيد سعادتكم بأن طالبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية/ ابتسام بنت عبدالله بأسعيد تقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية) واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، ترغب الطالبة ما يلي:

- تطبيق الأداة المرفقة (استبانة) على عينة من الخبراء الأكاديميين في الجامعة.

نأمل تكرم سعادتكم الموافقة وتسهيل مهمتها، متمنين لها التوفيق.

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. أحمد بن سالم العامري

٣/٨/٢٨٤٤٢٦

١٤٣٩/٠٨/١هـ

جامعة الملك سعود
King Saud University
مكتب وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

المملكة العربية السعودية
ص.ب 2454 الرياض 11451
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود (0334)
فاكس 4672 01 66 11 966+
تلفون 4672 79 99 11 966+

سعادة وكيل جامعة الملك خالد للدراسات العليا والبحث العلمي **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أفيد سعادتكم بأن طالبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية/ ابتسام بنت عبدالله باسعيد تقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية) واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، ترغب الطالبة ما يلي:

- تطبيق الأداة المرفقة (استبانة) على عينة من الخبراء الأكاديميين في الجامعة.

آمل تكرم سعادتكم الموافقة وتسهيل مهمتها، متمنين لها التوفيق.

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. أحمد بن سالم العامري

٣/٨/٢٨٤٤٢٦

١٤٣٩/٠٨/١هـ

الملحق رقم ٥: قائمة الخبراء المشاركين

قائمة الخبراء والخبيرات المشاركون في البحث		
م	الاسم	المناصب والمهام الإدارية
١	سمو الأمير الدكتور خالد بن عبدالله بن مقرن آل سعود	عضو مجلس الشورى، نائب وزير التربية والتعليم، وكيل جامعة، عميد، وكيل كلية.
٢	معالي أ. د. احمد بن محمد السيف	نائب وزير التعليم العالي، مدير جامعة حكومية، مدير جامعة أهلية، رئيس قسم.
٣	أ. د. ابراهيم بن مبارك الجوير	عضو مجلس الشورى، مستشار وزير التعليم العالي.
٤	أ. د. احمد عبدالقادر عبدالرحمن	عميد كلية.
٥	أ. د. راشد بن حسين العبدالكريم	مستشار غير متفرغ بوزارة التعليم العالي _ مشروع التعلم الإلكتروني (١٤٢٦-١٤٢٨)، رئيس قسم.
٦	أ. د. رشود بن محمد الخريف	عميد عمادة البحث العلمي، عميد كلية، وكيل كلية للشؤون الاكاديمية، وكيل كلية للشؤون الإدارية، كاتب رأي صحفي.
٧	أ. د. سعود بن إبراهيم الرصيص	رئيس قسم.
٨	أ. د. صالح بن على الهذلول	وكيل وزارة، رئيس قسم.
٩	أ. د. طارق بن محمد السليمان	امين مجلس الجامعة العلمي، عميد كلية، رئيس قسم.
١٠	أ. د. عادل صلاح العبدالجبار	مستشار مدير الجامعة ووكيلها.
١١	أ. د. عايدة سعيد البصلة	رئيسة قسم.
١٢	أ. د. عبدالرحمن عبدالعزيز الجنوبي	عميد كلية.
١٣	أ. د. عبدالله بن حسين الخليفة	حاصل على جائزة الملك فيصل العالمية، رئيس قسم.
١٤	أ. د. عبيد عبدالله العمري	مستشار وزير التعليم، مستشار وزير التعليم العالي.
١٥	أ. د. على بن إبراهيم الحوباني	وكيل عمادة الدراسات العليا للشؤون الإدارية، وكيل عمادة الدراسات العليا للتطوير والجودة.
١٦	أ. د. على سالم باهمام	رئيس قسم، كاتب رأي صحفي.
١٧	أ. د. فائز بن سعد الشهري	رئيس قسم.
١٨	أ. د. فيصل بن عبدالعزيز المبارك	المدير التنفيذي لجامعة أهلية، رئيس قسم، كاتب رأي صحفي.
١٩	أ. د. محمد بن جابر يماني	عميد كلية.
٢٠	أ. د. محمد بن سعيد الغامدي	عميد معهد بحوث ودراسات استشارية.

٢١	أ. د. محمد بن على باحبيل	وكيل كلية للدراسات العليا والبحث العلمي.
يتبع قائمة الخبراء والخبيرات المشاركون في البحث		
م	**الاسم**	**المناصب والمهام الادارية**
٢٢	أ. د. محمد بن محمد الحربي	وكيل كلية للدراسات العليا والبحث العلمي.
٢٣	أ. د. محمد بن معجب الحامد	مستشار في هيئة تقويم التعليم (المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي)، مستشار في وزارة التعليم العالي.
٢٤	أ. د. محمد حمد القنبيط	عضو مجلس حقوق الانسان السعودية، عضو مجلس الشورى، رئيس قسم، كاتب رأي صحفي.
٢٥	أ. د. منصور بن محمد القلطي	رئيس إدارة المعلومات بمدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية.
٢٦	أ. د. هشام بن على مرتضى	وكيل كلية.
٢٧	د. ايمان عبد العزيز الجبرين	عضو هيئة تدريس.
٢٨	د. حصة سليم الجهني	رئيسة قسم، مديرة التوجيه والإرشاد في السنة التحضيرية.
٢٩	د. حنان إبراهيم الريس	وكيلة الجودة.
٣٠	د. خالد بن عبدالله التركي	عضو هيئة تدريس.
٣١	د. صالح بن عبدالله بن دبل	عميد كلية.
٣٢	د. عبدالرحمن بن عبدالله الطاسان	وكيل كلية للجودة، مستشار في وزارة التعليم العالي.
٣٣	د. عبدالله بن محمد العامري	المشرف على مدونة الريادة الأكاديمية، متخصص في الإدارة التربوية.
٣٤	د. عبدالله بن محمد المقرن	مدير المركز الوطني للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، مستشار بوزارة التعليم العالي.
٣٥	د. فتحية بنت حسين قرشي	وكيلة قسم.
٣٦	د. فهد بن عبدالرحمن الخريف	رئيس قسم.
٣٧	د. ماجد بن مصطفى حلواني	رئيس قسم.
٣٨	د. محمد بن غازي كتبي	رئيس قسم.
٣٩	د. منيرة بنت محمد العميل	وكيلة عمادة القبول والتسجيل.
٤٠	د. نجلاء حسني امين محمد	وكيلة كلية.
٤١	د. ندى بنت صالح ابالخيل	وكيلة كلية.
٤٢	د. وليد بن سعد الزامل	رئيس وحدة بحثية، وكيل كلية للشؤون الأكاديمية.

الملحق رقم ٦: استمارة تحكيم العبارات المستخلصة لاستبانة للجولة الثانية

استمارة تحكيم ملائمة ووضوح عبارات استبانة الجولة الثانية من دراسة استشراف استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية

سعادة المحكم / المحكمة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

آمل من سعادتكم التكرم بتحكيم ملائمة ووضوح العبارات المخصصة لبناء استمارة الجولة الثانية من الدراسة.

وتفضلوا بقبول التحية والتقدير.

الباحثة/ ابتسام عبدالله باسعيد

المحور الأول:

يقيس هذا المحور الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، ويجيب الخبراء المشاركين في الدراسة من خلال مقياس ليكرت الخماسي:

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوفق بشدة

آمل قراءة عبارات المقياس وتحكيمها من خلال مدى وضوح العبارة وملائمتها لبعد المحور:

م	العبارة من الفوائد المتوقعة من استقلال الجامعات الاتي:	ملائمة العبارة		وضوح العبارة		العبارة المقترحة في حالة عدم ملاءمتها أو عدم وضوحها
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
١	بث روح التنافس المحفز للتميز بين الجامعات.					
٢	تحديد هوية الجامعة (بحثية، تعليمية، تطبيقية) بحسب خصائصها وأهدافها.					

٣	مرونة إعادة هيكلة الجامعة وتنظيمها وإصدار اللوائح وإنشاء الكليات والأقسام والبرامج وتغييرها بحسب المستجدات.					
٤	استحداث نظم إدارية مرنة في اتخاذ القرارات، وسرعة إنجاز المعاملات بعيداً عن بيروقراطية الإدارة المركزية.					
٥	إمكانية الحصول على موارد ذاتية متنوعة وتنميتها بأسلوب استثماري.					
٦	حرية الجامعة في إدارة ميزانيتها والمرونة في الصرف بحسب المتغيرات.					
٧	تنشيط البحث العلمي لسهولة الدخول في شراكات محلية وعالمية واستجلاب التمويل اللازم.					
٨	المشاركة في التنمية الوطنية، عبر توجيه برامج الجامعة وأنشطتها لاحتياجات المجتمع والتفاعل مع قضاياه، ومواءمة مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل.					
٩	سهولة استقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية المميزة برواتب مجزية، والاستغناء عن الكوادر غير المؤهلة (من المتقاعسين وغير المنتجين).					
١٠	مرونة استقطاب وقبول الطلاب المتميزين من داخل المملكة وخارجها.					

المحور الثاني:

يقيس هذا المحور مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية، ويجيب الخبراء المشاركين في الدراسة من خلال مقياس ليكرت الخماسي:

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوفق بشدة

آمل قراءة عبارات المقياس وتحكيمها من خلال مدى وضوح العبارة وملائمتها لبعد المحور:

م	العبارة من مقومات نجاح استقلالية الجامعات الآتي:	ملائمة العبارة		وضوح العبارة		العبارة المقترحة في حالة عدم ملاءمتها أو عدم وضوحها
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
١	إيجاد رؤية وطنية واضحة لاستقلالية الجامعات تستفيد من الممارسات الدولية وتراعي الواقع المحلي.					
٢	إيجاد لائحة تنفيذية لنظام الجامعات بأنظمة وإجراءات تفصيلية، مع أدلة إرشادية واضحة.					
٣	التحقق من جاهزية الجامعات للاستقلالية بأدوات قياس معتمدة.					
٤	عدم تدخل مجلس شؤون الجامعات في القرارات الداخلية للجامعات.					

٥	تبادل الخبرات بين الجامعات المحلية والعالمية للاستفادة من التجارب.					
٦	اكتمال البنية التحتية (المادية والإدارية والعلمية) للجامعات.					
٧	توفر مصادر دخل ذاتية متنوّعة وكافية لاستقلالية الجامعات.					
٨	استثمار جميع موارد الجامعة (العلمية، والبشرية، والمادية) بالشكل الأمثل لتفعيل اقتصاد المعرفة.					
٩	استمرار الدعم الحكومي المادي والتقني والإداري للجامعات في المرحلة الانتقالية.					
١٠	اقتناع القطاع الحكومي بقدرات الجامعات الاستشارية واستخدامها.					
١١	تيسير الإجراءات الحكومية المطلوبة للجامعات (مثل: إجراءات الحصول على التأشيرات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الأجانب وغيرها).					
١٢	اقتناع القطاع الخاص بالمشاركة في دعم الجامعات، والاستفادة من إمكانياتها وتوظيفها لمعالجة قضايا المجتمع المحلي، والمساهمة في تنمية اقتصاده.					
١٣	اقتناع منسوبي الجامعات، ومسؤولي الدولة، وأفراد المجتمع ومؤسساته بأهمية استقلالية الجامعات.					

١٤	أن يكون أعضاء مجلس أمناء الجامعة مؤمنين برسالتها، وعلى قدر عال من الكفاءة وبذل الجهد، ومن خلفيات متنوعة للتمكن من رسم سياساتها.					
١٥	وجود رؤية استراتيجية (لكل جامعة) تتكامل مع رؤية المملكة (٢٠٣٠) للتعليم العالي.					
١٦	وجود خطة تحول (لدى كل جامعة) بأهداف واضحة، وجدول زمني محدد، تهدف إلى تعزيز علاقة الجامعة بمحيطها، وتضمن تكاملها مع مقومات مجتمعها المحلي واحتياجاته.					
١٧	توفر منظومة إدارية مدربة، قادرة على إدارة التحول بمشاركة جميع الأطراف.					
١٨	وجود نظام حوكمة (مالي، وإداري، وأكاديمي) يحقق الشفافية، ويسمح بالرقابة والمُساءلة والمحاسبة، ويسهل عملية التبليغ عن المخالفات والفساد عبر قنوات محددة.					
١٩	اختيار قيادات الجامعة بآليات شفافة ومعلنة بناء على الكفاءة والأهلية والقدرة على الإنجاز.					
٢٠	اختيار الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وتقييمهم، وترقيتهم، بناء على معايير واضحة ومعلنة.					
٢١	توفر وثيقة تحدد مهام (أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب) ومسؤولياتهم وصلاحياتهم وحقوقهم.					

المحور الثالث:

يقيس هذا المحور أهمية حوكمة الجامعات الحكومية وإيجابياتها في تحقيق الاستقلالية، ويجيب الخبراء المشاركين في الدراسة من خلال مقياس ليكرت الخماسي:

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوفق بشدة

آمل قراءة عبارات المقياس وتحكيمها من خلال مدى وضوح العبارة وملائمتها لبعد المحور:

م	العبارة من إيجابيات الحوكمة الآتي:	ملائمة العبارة		وضوح العبارة		العبارة المقترحة في حالة عدم ملاءمتها أو عدم وضوحها
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
١	توجيه أعمال الجامعة لتحقيق أهدافها.					
٢	رفع الكفاءة التشغيلية للجامعة، ووقف الهدر (عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية)، وتجويد الأداء الإداري والأكاديمي بما يحقق التميز.					
٣	ضبط عملية الرقابة والإشراف، لضمان النزاهة والشفافية (الأكاديمية، والإدارية، والمالية)، ومكافحة الفساد والقضاء عليه.					
٤	تحقيق قيم العدل والمساواة والمشاركة الفاعلة للجميع.					

المحور الرابع:

يقيس هذا المحور معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، ويجيب الخبراء المشاركين في الدراسة من خلال مقياس ليكرت الخماسي:

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوفق بشدة

آمل قراءة عبارات المقياس وتحكيمها من خلال مدى وضوح العبارة وملائمتها لبعد المحور:

م	العبارة من معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية الآتي:	ملائمة العبارة		وضوح العبارة		العبارة المقترحة في حالة عدم ملاءمتها أو عدم وضوحها
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
١	خلوّ نظام الجامعات الجديد من تعريف تفصيلي للاستقلالية ولوائحها، وأنظمة تطبيقها، وضمانات عدم الإخلال بها، ومعايير تصنيف الجامعات (البحثية، والتعليمية، والتطبيقية).					
٢	استمرار ارتباط مجالس أمناء الجامعات بمجلس شؤون الجامعات وبالوزير.					
٣	عدم وجود خطة للتدرج في تطبيق الاستقلالية تراعي التباين في خصائص الجامعات وإمكانياتها، بعيداً عن استعجال النتائج.					

٤	ضعف البنى الأساسية لدى بعض الجامعات ونقص إمكانيات الاستقلالية لديها.					
٥	ضبابية مفهوم الاستقلالية ومقتضياتها لدى أفراد المجتمع وبعض منسوبي الجامعات (الأكاديميين، والإداريين، والطلاب).					
٦	عدم وجود آليات واضحة ومعلنة لاختيار أعضاء مجلس الأمناء ومديري الجامعات وبقية القيادات الجامعية، بناء على الكفاءة والأهلية وليس الثقة فقط.					
٧	قلة الخبرات الإدارية القادرة على تطبيق استقلالية الجامعات وتشغيلها ذاتياً.					
٨	صعوبة تحقيق الاستقلال المالي؛ لعدم كفاية الموارد الذاتية لبناء منظومة استثمارية تمكن الجامعات من الاستغناء عن التمويل الحكومي.					
٩	عدم قدرة الجامعات الموجودة في مناطق ذات مقومات اقتصادية متواضعة؛ على الاستقلال الذاتي في المدى القصير والمتوسط.					
١٠	ضعف القناعة بقدرة الجامعات (بصفتها بيوت خبرة بحثية واستشارية) على منافسة بيوت الخبرة الأجنبية.					
١١	تدني مستوى الأداء الناتج عن ثقافة الأمان الوظيفي للوظيفة الحكومية.					

المحور الخامس:

يقيس هذا المحور الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، ويجيب الخبراء المشاركين في الدراسة من خلال مقياس ليكرت الخماسي:

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوفق بشدة

آمل قراءة عبارات المقياس وتحكيمها من خلال مدى وضوح العبارة وملائمتها لبعد المحور:

م	العبارة من الإشكالات المتوقعة الآتي:	ملائمة العبارة		وضوح العبارة		العبارة المقترحة في حالة عدم ملاءمتها أو عدم وضوحها
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
١	التعثر في تطبيق الاستقلالية نتيجة التباين في فهمها وفهم أسلوب حوكمتها؛ لخلو نظام الجامعات الجديد من اللوائح والأنظمة والإجراءات التفصيلية.					
٢	اختلال التكامل في منظومة التعليم العالي السعودي لفقد التنسيق بين الجامعات.					
٣	اختلال النظام الداخلي لبعض الجامعات الناشئة نتيجة عدم اكتمال هياكلها الإدارية وبناها التحتية.					
٤	تفكك الجامعات الكبيرة إلى مؤسسات أصغر عند العجز عن إدارتها كمنظومة اقتصادية مستقلة.					

٥	في حال تطبيق الاستقلالية على جامعات قبل أخرى، الحد من قدرة الجامعات المستقلة على المنافسة في استقطاب طلاب الدراسات العليا والحفاظ على أعضاء هيئة التدريس.					
٦	تعثر تنفيذ برامج الجامعة وخططها بالاعتماد على مواردها الذاتية، عند نقص المخصصات الحكومية وضعف مساندة القطاع الخاص، وما يترتب عليه من تدني المستوى العملي والأكاديمي وضعف المخرجات.					
٧	نتيجة التطبيق الخاطئ للاستقلالية في المرحلة الانتقالية، كثرة القرارات الإدارية الخاطئة، والعجز المالي، وتدني المستوى الأكاديمي.					
٨	لسهولة اتخاذ القرارات مع تطبيق الاستقلالية، توسع بعض الجامعات بدرجة لا تتناسب مع إمكاناتها، خصوصاً إذا كان من أجل زيادة الموارد الذاتية على حساب المستوى العلمي.					
٩	نتيجة عدم وضوح آليات الحوكمة والمساءلة، سوء استخدام الحرية والمرونة المصاحبة للاستقلالية، والتسلط واستغلال الصلاحيات، وما يترتب عليه من فساد إداري أو مالي أو تأثير على العملية التعليمية.					
١٠	مقاومة الاستقلالية ومحاربتها من المجتمع ومن بعض منسوبي الجامعة، لتعودهم على مركزية الإدارة، وهرميتها،					

	والتبعية المطلقة للدولة، وربط الرفض بتوجهات إيديولوجية أو دينية.					
١١	سهولة نشوء الخلافات المتأثرة بالمناطقية والقبلية حول قرارات الجامعات المستقلة الواقعة في المناطق التي عمادها القبيلة.					
١٢	خسارة الكفاءات الأكاديمية المتميزة من خلال تسرب أعضاء هيئة التدريس وهجرتهم.					
١٣	صعوبة استقطاب المؤهلين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين السعوديين، في المرحلة الانتقالية، عند تسرب المتميزين أو تسريح غير الأكفاء.					
١٤	انخفاض أعداد الطلاب المتقدمين لبرامج الدراسات العليا، بسبب الرسوم الدراسية، وما يترتب عليه من انعكاسات سلبية على المستوى العلمي.					

المحور السادس:

يقيس هذا المحور مقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، ويجيب الخبراء المشاركين في الدراسة من خلال مقياس ليكرت الخماسي:

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوفق بشدة

آمل قراءة عبارات المقياس وتحكيمها من خلال مدى وضوح العبارة وملائمتها لبعد المحور:

م	العبارة يقترح لإنجاح استقلالية الجامعات الاتي:	ملائمة العبارة		وضوح العبارة		العبارة المقترحة في حالة عدم ملاءمتها أو عدم وضوحها
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
١	إصدار لائحة تنفيذية لنظام الجامعات، تحدد الأنظمة التفصيلية للاستقلالية والحوكمة، وإجراءاتها، وآليات تطبيقها، على أن تضم: أدوات المساءلة وقنواتها، وتحدد مؤهلات أعضاء المجالس والقيادات والتزاماتهم ومسؤولياتهم وآليات اختيارهم، وتوضح معايير تصنيف الجامعات (البحثية، والتعليمية، والتطبيقية).					
٢	إيجاد جهة استشارية تخصصية تقدم الدعم اللوجستي الإداري للجامعات لمساعدتها على تحقيق الاستقلالية.					
٣	إيجاد قنوات تمكن الجامعات السعودية من التواصل؛ لتبادل التجارب والخبرات، والاستفادة من الإمكانات (مثل: التوأمة					

	بين الجامعات الناشئة والعريقة، أو إيجاد تحالف للتنسيق بين مجموعة منها).					
٤	الاستفادة من تجارب استقلالية الجامعات العالمية.					
٥	أن يكون تطبيقها على مراحل زمنية في كل جامعة؛ لاستيعاب التحديات ومعالجتها.					
٦	التدرج في تطبيقها ابتداء بالجامعات العريقة؛ للتأكد من فاعليتها قبل نقل التجربة إلى الجامعات الأخرى.					
٧	بما يحقق التميز (الأكاديمي، والإداري، والمالي) للجامعة؛ إشراك جميع الأطراف في بناء نظامها ضمن الإمكانات والمقومات المتاحة.					
٨	إيجاد مؤشرات لقياس أداء استقلالية الجامعات من جميع النواحي (العلمية، والإدارية، والمالية)، وتطبيقها ومراجعتها بشكل دوري وعلني.					
٩	إيجاد أنظمة ولوائح تنفيذية تفصيلية توضح إجراءات الحوكمة وتفسرها، مع اعتمادها من جهات قانونية أو قضائية، وإيجاد آليات وقنوات قانونية واضحة يُلجَأ إليها عند ظهور الخلل والتجاوزات.					
١٠	أن يكون اتخاذ جميع القرارات (الإدارية، والمالية، والأكاديمية) وتنفيذها بشفافية يسمح لجميع الأطراف بالاطلاع، وإبداء الرأي، والمساءلة.					

١١	منع الاستثناءات من النظام أو من اللوائح.					
١٢	وضع عقوبات رادعة تحد من الفساد والتلاعب باللوائح والأنظمة، مع آليات لتطبيقها.					
١٣	تغيير القيادات الجامعية بناء على التأهيل والكفاءة والقدرة على الإنجاز.					
١٤	تدريب الكوادر الجامعية وتأهيلها لمرحلة الاستقلالية.					
١٥	تصميم برامج لنشر ثقافة الاستقلالية والحوكمة داخل الجامعات، تعرف بحقوق جميع الأطراف (أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب)، وتحدد مبادئ الشفافية، وقنوات المساءلة وآلياتها، مع إصدارها في أدلة إرشادية قبل تطبيق الاستقلالية.					
١٦	توصيف مهام منسوبي الجامعة، وتحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم، وتوفيرها في أدلة عمل لحفظ الحقوق.					
١٧	دفع رواتب مجزئة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين المتميزين مع الحوافز؛ للحد من تسربهم.					
١٨	تخصيص دعم حكومي (مالي وتنظيمي) يمكن الجامعات من تأسيس أوقاف ومحافظ استثمارية تساعدها على تنمية مواردها الذاتية، مع استمرار الدعم المالي بضوابط محددة خلال المرحلة الانتقالية.					

١٩	توجيه الجهات الحكومية للاستفادة من الخدمات الاستشارية في الجامعات، وإلزامها بدعوة الجامعات للمنافسة مع الشركات المحلية والعالمية.					
٢٠	تقديم منح ابتعاث داخلي لطلاب الدراسات العليا في المرحلة الانتقالية.					
٢١	تقديم حوافز للجامعات المتميزة علمياً وبحثياً.					
٢٢	تصميم برامج لنشر ثقافة المشاركة المجتمعية في تمويل الجامعات، وحث القطاع الخاص عليها.					

شكراً لكم على كريم تحكيمكم للعبارات

الملحق رقم ٧: الاستبانة المغلقة للجولة الثانية

استبانة الجولة الثانية لاستشراف مستقبل استقلالية الجامعات

أصحاب السمو والمعالي والسعادة الخبراء والخبيرات المشاركين في الدراسة حفظهم الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:
مع شكري وتقديري لكريم مشاركتكم بوجهة نظركم، ضمن نخبة من الأكاديميين المتميزين ذوي الخبرة في مجال التعليم العالي، في المرحلة الأولى من دراسة: "استشراف مستقبل استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية".
أرفق لكم الاستبانة المغلقة للمرحلة الثانية من الدراسة، وتحوي مجموعة من العبارات التي تلخص جميع وجهات نظر الخبراء وآرائهم، موزعة على (ستة محاور). آمل منكم التكرم بتحديد مدى موافقتكم على كل عبارة من العبارات، لأتمكن من استكمال الدراسة، والوصول إلى نتائج محددة، تقدم مرجعيات مستقبلية، تمكن المسؤولين في وزارة التعليم والقيادات في الجامعات الحكومية من التعامل مع الاستقلالية بما يحقق تعزيز الإيجابيات والحد من السلبيات وتلافيها. مع الأخذ بالاعتبار أن جميع المعلومات ستستخدم لأغراض الدراسة.
الباحثة/ ابتسام بنت عبدالله باسعيد
المرشحة لدرجة الدكتوراه في إدارة التعليم العالي

*Required

المحور الأول

تلخص العبارات التالية الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية من وجهة نظر جميع الخبراء المشاركين في المرحلة الأولى من الدراسة.فضلا حدد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية؟

1. **1. من الفوائد المتوقعة بث روح التنافس المحفز للتميز بين الجامعات.** *
Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

2. **2. من الفوائد المتوقعة تحديد هوية الجامعة (بحثية، تعليمية، تطبيقية) بحسب خصائصها وأهدافها.** *
Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

3. **3. من الفوائد المتوقعة المرونة (في: إعادة هيكلة الجامعة، وتنظيمها، وإصدار اللوائح، وإنشاء الكليات والأقسام والبرامج).** *
Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

4. **من الفوائد المتوقعة استحداث نظم إدارية مرنة في اتخاذ القرارات، وسرعة إنجاز المعاملات بعيداً عن بيروقراطية الإدارة المركزية.** * 4.

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

5. **من الفوائد المتوقعة إمكانية الحصول على موارد ذاتية متنوعة وتنميتها بأسلوب استثماري.** * 5.

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

6. **من الفوائد المتوقعة حرية الجامعة في إدارة ميزانيتها والمرونة في الصرف بحسب المتغيرات.** * 6.

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

7. **من الفوائد المتوقعة تنشيط البحث العلمي لسهولة الدخول في شراكات محلية وعالمية واستجلاب التمويل اللازم.** * 7.

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

8. **من الفوائد المتوقعة المشاركة في التنمية الوطنية، عبر توجيه برامج الجامعة وانشطتها لاحتياجات المجتمع والتفاعل مع قضاياه، ومواءمة مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل.** * 8.

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

9. **9. من الفوائد المتوقعة سهولة استقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية المميزة برواتب مجزيه.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

10. **10. من الفوائد المتوقعة سهولة الاستغناء عن الموظفين المتقاعسين وغير المنتجين.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

11. **11. من الفوائد المتوقعة مرونة استقطاب وقبول الطلاب المتميزين من داخل المملكة وخارجها.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

المحور الثاني

تلخص العبارات التالية مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية من وجهة نظر جميع الخبراء المشاركين في المرحلة الأولى من الدراسة.
فضلا حدد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية؟

12. **1. من مقومات النجاح إيجاد رؤية وطنية واضحة لاستقلالية الجامعات تستفيد من الممارسات الدولية وتراعي الواقع المحلي.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

13. **2. من مقومات النجاح إيجاد لائحة تنفيذية لنظام الجامعات بأنظمة وإجراءات تفصيلية، مع أدلة إرشادية واضحة.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

14. **3. من مقومات النجاح التحقق من جاهزية الجامعات للاستقلالية بأدوات قياس معتمدة.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

15. **4. من مقومات النجاح عدم تدخل مجلس شؤون الجامعات في القرارات الداخلية للجامعات.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

16. **5. من مقومات النجاح تبادل الخبرات بين الجامعات المحلية والعالمية للاستفادة من التجارب.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

17. **6. من مقومات النجاح اكتمال البنية التحتية (المادية والإدارية والعلمية) للجامعات.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

18. **7. من مقومات النجاح توفر مصادر دخل ذاتية متنوّعة وكافية لاستقلالية الجامعات.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

19. **8. من مقومات النجاح استثمار جميع موارد الجامعة (العلمية، والبشرية، والمادية) بالشكل الأمثل لتفعيل اقتصاد المعرفة.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

20. **9. من مقومات النجاح استمرار الدعم الحكومي للجامعات في المرحلة الانتقالية.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

21. **10. من مقومات النجاح اقتناع القطاع الحكومي بقدرات الجامعات الاستشارية واستخدامها.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

22. **11. من مقومات النجاح اقتناع القطاع الخاص بالمشاركة في دعم الجامعات، وتوظيف إمكانياتها لمعالجة قضايا المجتمع المحلي، والمساهمة في تنمية اقتصاده.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

23. **12. من مقومات النجاح اقتناع أفراد المجتمع ومؤسساته بأهمية استقلالية الجامعات.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

24. **13. من مقومات النجاح أن يكون أعضاء مجلس أمناء الجامعة مؤمنون برسالتها وعلى قدر عال من الكفاءة وبذل الجهد.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

25. **14. من مقومات النجاح أن يكون أعضاء مجلس أمناء الجامعة من خلفيات متنوعة للتمكن من رسم سياساتها.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

26. **15. من مقومات النجاح وجود رؤية استراتيجية (لكل جامعة) تتكامل مع رؤية المملكة (2030) للتعليم العالي.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

27. **16. من مقومات النجاح وجود خطة تحول مجدولة (لدى كل جامعة) تهدف إلى تعزيز علاقة الجامعة بمحيطها، وتكاملها مع مقومات مجتمعها واحتياجاته.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

28. **17. من مقومات النجاح توفر منظومة إدارية قادرة على إدارة التحول بمشاركة جميع الأطراف.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

29. **18. من مقومات النجاح وجود نظام حوكمة (مالي، وإداري، وأكاديمي) يحقق الشفافية، ويسمح بالرقابة والمُساءلة والمحاسبة، ويسهل عملية التبليغ عن الفساد عبر قنوات محددة.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

30. **19. من مقومات النجاح اختيار قيادات الجامعة بآليات شفافة ومعلنة بناء على الكفاءة والأهلية والقدرة على الإنجاز.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

31. **20. من مقومات النجاح اختيار الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وتقييمهم، وترقيتهم، بناء على معايير واضحة ومعلنة.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

32. **21. من مقومات النجاح توفر وثيقة تحدد مهام (أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب) ومسؤولياتهم وصلاحياتهم وحقوقهم.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

المحور الثالث

تلخص العبارات التالية أهمية حوكمة الجامعات الحكومية وإيجابياتها في تحقيق الاستقلالية من وجهة نظر جميع الخبراء المشاركين في المرحلة الأولى من الدراسة.
فضلا حدد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية؟

33. **1. من إيجابيات الحوكمة توجيه أعمال الجامعة لتحقيق أهدافها.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

34. **2. من إيجابيات الحوكمة رفع الكفاءة التشغيلية للجامعة ووقف الهدر (عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية).** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

35. **3. من إيجابيات الحوكمة تجويد الأداء الإداري والأكاديمي بما يحقق التميز.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

36. **4. من إيجابيات الحوكمة ضبط عملية الرقابة والإشراف، لضمان النزاهة والشفافية (الأكاديمية، والادارية، والمالية)، لمكافحة الفساد والقضاء عليه.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

37. **5. من إيجابيات الحوكمة تحقيق قيم العدل والمساواة والمشاركة الفاعلة للجميع.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

المحور الرابع

تلخص العبارات التالية معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية من وجهة نظر جميع الخبراء المشاركين في المرحلة الأولى من الدراسة.
فضلا حدد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية؟

38. **1. من معوقات النجاح خلوا نظام الجامعات الجديد من تعريف تفصيلي للاستقلالية تنظيماً وتطبيقاً ومتابعة.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

39. **2. من معوقات النجاح خلوا نظام الجامعات الجديد من معايير تصنيف الجامعات (البحثية، والتعليمية، والتطبيقية).** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

40. **3. من معوقات النجاح استمرار ارتباط مجالس أمناء الجامعات بمجلس شؤون الجامعات وبالوزير.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

41. **4. من معوقات النجاح عدم وجود خطة للتدرج في تطبيق الاستقلالية تراعي التباين في خصائص الجامعات وامكانياتها، بعيداً عن استعجال النتائج.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

42. **5. من معوقات النجاح ضعف البنى الأساسية (الإدارية، أو المادية، أو الأكاديمية) لدى بعض الجامعات.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

43. **6. من معوقات النجاح ضبابية مفهوم الاستقلالية ومقتضياتها لدى أفراد المجتمع وبعض منسوبي الجامعات (الأكاديميين، والإداريين، والطلاب).** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

44. **7. من معوقات النجاح عدم وجود آليات واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الجامعية وفقاً للكفاءة والأهلية وليس الثقة فقط.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

45. **8. من معوقات النجاح قلة الخبرات الإدارية القادرة على تطبيق استقلالية الجامعات وتشغيلها ذاتياً.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

46. **9. من معوقات النجاح صعوبة تحقيق الاستقلال المالي لعدم كفاية الموارد الذاتية لبناء منظومة استثمارية تمكن الجامعات من الاستغناء عن التمويل الحكومي.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

47. **10. من معوقات النجاح عدم قدرة الجامعات المتواجدة في مناطق ذات مقومات اقتصادية متواضعة من الاستقلال الذاتي على المدى القصير والمتوسط.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

48. **11. من معوقات النجاح ضعف القناعة بقدرة الجامعات (بصفتها بيوت خبرة بحثية واستشارية) على منافسة بيوت الخبرة الأجنبية.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

49. **12. من معوقات النجاح تدني مستوى الأداء الناتج عن ثقافة الأمان الوظيفي للوظيفة الحكومية.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

المحور الخامس

خامساً: تلخص العبارات التالية الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية من وجهة نظر جميع الخبراء المشاركين في المرحلة الأولى من الدراسة.
فضلا حدد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية؟

50. **1. من الإشكالات المتوقعة التعثر في تطبيق الاستقلالية لخلو نظام الجامعات الجديد من اللوائح والأنظمة والإجراءات التفصيلية.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

51. **2. من الإشكالات المتوقعة اختلال التكامل في منظومة التعليم العالي السعودي لفقد التنسيق بين الجامعات.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

52. **3. من الإشكالات المتوقعة اختلال النظام الداخلي لبعض الجامعات الناشئة نتيجة عدم اكتمال هياكلها الإدارية وبناها التحتية.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

53. **4. من الإشكالات المتوقعة تفكك الجامعات الكبيرة إلى مؤسسات أصغر عند العجز عن إدارتها كمنظومة اقتصادية مستقلة.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

54. **5. من الإشكاليات المتوقعة، في حال تطبيق الاستقلالية على جامعات قبل أخرى، الحد من قدرة الجامعات المستقلة على المنافسة في استقطاب طلاب الدراسات العليا.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

55. **6. من الإشكاليات المتوقعة، في حال تطبيق الاستقلالية على جامعات قبل أخرى، الحد من قدرة الجامعات المستقلة من الحفاظ على أعضاء هيئة التدريس المتميزين.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

56. **7. من الإشكالات المتوقعة تعثر تنفيذ برامج الجامعة وخططها وتدني مستواها، عند نقص المخصصات الحكومية وقلة الموارد الذاتية.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

57. **8. من الإشكالات المتوقعة، نتيجة التطبيق الخاطئ للاستقلالية في المرحلة الانتقالية، كثرة القرارات الإدارية الخاطئة، أو العجز المالي، أو تدني المستوى الأكاديمي.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

58. **9. من الإشكالات المتوقعة، لسهولة اتخاذ القرارات مع الاستقلالية، تدني مستوى بعض الجامعات نتيجة توسعها بدرجة لا تتناسب مع إمكاناتها.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

59. **10. من الإشكالات المتوقعة، نتيجة عدم وضوح آليات الحوكمة والمساءلة، سوء استخدام الحرية والمرونة المصاحبة للاستقلالية، وما يترتب عليه من فساد.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

60. **11. من الإشكالات المتوقعة مقاومة الاستقلالية ومحاربتها للتعود على مركزية الإدارة الحكومية.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

61. **12. من الإشكالات المتوقعة سهولة نشوء الخلافات المتأثرة بالمناطقية والقبلية حول قرارات الجامعات المستقلة الواقعة في المناطق التي عمادها القبيلة.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

62. **13. من الإشكالات المتوقعة تسرب أعضاء هيئة التدريس المتميزين وهجرتهم.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

63. **14. من الإشكالات المتوقعة صعوبة استقطاب المؤهلين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين السعوديين، في المرحلة الانتقالية، عند تسرب المتميزين أو تسريح غير الأكفاء.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

64. **15. من الإشكالات المتوقعة انخفاض اعداد الطلاب المتقدمين لبرامج الدراسات العليا، بسبب الرسوم الدراسية.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

المحور السادس

تلخص العبارات التالية مقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية من وجهة نظر جميع الخبراء المشاركين في المرحلة الأولى من الدراسة.
فضلا حدد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية؟

65. **1. يقترح لإنجاح الاستقلالية إصدار لائحة تنفيذية لنظام الجامعات المستقلة بكل حيثياتها المتعارف عليها عالمياً.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

66. **2. يقترح لإنجاح الاستقلالية إيجاد جهة استشارية تخصصية تقدم الدعم اللوجستي الإداري للجامعات لمساعدتها على تحقيق الاستقلالية.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

67. **3. يقترح لإنجاح الاستقلالية أيجاد قنوات تمكن الجامعات السعودية من التواصل، لتبادل التجارب والخبرات، والاستفادة من الإمكانات.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

68. **4. يقترح لإنجاح الاستقلالية الاستفادة من تجارب استقلالية الجامعات العالمية.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

69. **5. يقترح لإنجاح الاستقلالية أن يكون تطبيقها على مراحل زمنية في كل جامعة لاستيعاب التحديات ومعالجتها.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

70. **6. يقترح لإنجاح الاستقلالية التدرج في تطبيقها ابتداء بالجامعات العريقة للتأكد من فاعليتها قبل نقل التجربة إلى الجامعات الأخرى.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

71. **7. يقترح لإنجاح الاستقلالية بما يحقق التميز (الأكاديمي، والإداري، والمالي) للجامعة، إشراك جميع الأطراف في بناء نظامها ضمن الإمكانات والمقومات المتاحة.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

72. **8. يقترح لإنجاح الاستقلالية إيجاد مؤشرات لقياس أداء استقلالية الجامعات من جميع النواحي (العلمية، والإدارية، والمالية)، وتطبيقها ومراجعتها بشكل دوري وعلني.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

73. **9. يقترح لإنجاح الاستقلالية إيجاد أنظمة ولوائح تنفيذية تفصيلية توضح إجراءات الحوكمة وتفسرها، مع اعتمادها من جهات قانونية أو قضائية.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

74. **10. يقترح لإنجاح الاستقلالية إيجاد آليات وقنوات قانونية واضحة يُلجأ إليها عند ظهور الخلل والتجاوزات.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

75. **11. يقترح لإنجاح الاستقلالية أن يكون اتخاذ جميع القرارات (الإدارية، والمالية، والأكاديمية) وتنفيذها بشفافية تسمح لجميع الأطراف بالاطلاع، وإبداء الرأي، والمساءلة.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

76. **12. يقترح لإنجاح الاستقلالية منع الاستثناءات من النظام أو من اللوائح.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

77. **13. يقترح لإنجاح الاستقلالية وضع عقوبات رادعة تحد من الفساد والتلاعب باللوائح والأنظمة مع آليات لتطبيقها.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

78. **14. يقترح لإنجاح الاستقلالية تعيين القيادات الجامعية بناء على التأهيل والكفاءة والقدرة على الإنجاز.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

79. **15. يقترح لإنجاح الاستقلالية تدريب الكوادر الجامعية وتأهيلها لمرحلة الاستقلالية.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

80. **16. يقترح لإنجاح الاستقلالية تصميم برامج لنشر الوعي بثقافة الاستقلالية والحوكمة داخل الجامعات بمفهومها الشامل.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

81. **17. يقترح لإنجاح الاستقلالية توصيف مهام منسوبي الجامعة، وتحديد مسئولياتهم وصلاحياتهم، وتوفيرها في أدلة عمل لحفظ الحقوق.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

82. **18. يقترح لإنجاح تطبيق الاستقلالية دفع رواتب مجزئة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين المتميزين مع الحوافز للحد من تسربهم.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

83. **19. يقترح لإنجاح تطبيق الاستقلالية تيسير الإجراءات الحكومية المطلوبة للجامعات (مثل: إجراءات الحصول على التأشيرات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الأجانب وغيرها).** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

84. **20. يقترح لإنجاح الاستقلالية تخصيص دعم حكومي (مالي وتنظيمي) لتأسيس أوقاف ومحافظ استثمارية تحقق استقلالية الجامعات واستدامتها.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

85. **21. يقترح لإنجاح الاستقلالية استمرار الدعم المالي الحكومي بضوابط محددة خلال المرحلة الانتقالية.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

86. **22. يقترح لإنجاح الاستقلالية توجيه الجهات الحكومية للاستفادة من الخدمات الاستشارية في الجامعات.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

87. **23. يقترح لإنجاح الاستقلالية تقديم منح ابتعاث داخلي لطلاب الدراسات العليا في المرحلة الانتقالية.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

88. **24. يقترح لإنجاح الاستقلالية تقديم حوافز للجامعات المتميزة علمياً وبحثياً.** *

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

25. يقترح لإنجاح تطبيق الاستقلالية تصميم برامج لنشر ثقافة المشاركة المجتمعية في تمويل الجامعات وحث القطاع الخاص عليها. * .89

Mark only one oval.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

شكراً لكم على كريم مشاركتكم

Powered by
Google Forms