التعليم
في المملكة العربية السعودية

نشأته وتطوره، تعليم المرأة وتمكينها، استقلالية الجامعات
وحوكمتها، الإنجازات المعاصرة للتعليم الجامعي، مستقبل
التعلم الجامعي

تأليف
د.ابتسام عبدالله باسعيد

التعليم في المملكة العربية السعودية

نشأته وتطوره، تعليم المرأة وتمكينها، استقلالية الجامعات وحوكمتها، الإنجازات المعاصرة للتعليم الجامعي، مستقبل التعليم الجامعي

تأليف

د. ابتسام عبد الله باسعيد

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٢م

ابتسام عبدالله عمر باسعيد، ١٤٤٤هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر

باسعيد، ابتسام عبدالله عمر

التعليم في المملكة العربية السعودية: نشأته وتطوره، تعليم المرأة وتمكينها، استقلالية الجامعات وحوكمتها، الإنجازات المعاصرة للتعليم الجامعي، مستقبل التعليم الجامعي. / ابتسام عبدالله عمر باسعيد – الرياض، ١٤٤هـ

ص ٢٠٩ ؛ ٢١.٠ × ٢٩.٧

ردمك: ٦-٢٨٩٤-٠٤-٦٠٣-٩٧٨

١- التعليم – نشأته وتطوره ومستقبله ٢- السعودية ٣- تعليم المرأة ٤- الجامعات - الاستقلالية والحوكمة.

رقم الإيداع: ١٤٤٤/١٧٥٩

ردمك: ٦-٢٨٩٤-٠٤-٦٠٣-٩٧٨

جميع حقوق النشر محفوظة

لا يسمح بإعادة نشر أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة بدون الحصول على موافقة كتابية من المؤلف

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

المحتويات

	الصفحة
مقدمة الكتاب	١
من أقوال ملوك المملكة العربية السعودية في التعليم	٤
الفصل الأول: نشأة التعليم وتطوره في المملكة العربية السعودية	
المقدمة	١٢
الجهات التي أشرفت على التعليم بالمملكة العربية السعودية	١٥
مراحل تطور التعليم في المملكة العربية السعودية	
بداية الاهتمام بالتعليم	٢٢
بداية نشأة التعليم الجامعي	٢٥
التوسع في إنشاء الجامعات في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية	٢٧
التعليم الجامعي في وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية	٣١
التوسع والشمول في التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية	٣٣
التعليم الجامعي في خطط التنمية في المملكة العربية السعودية	٣٤
مشروع آفاق لتطوير التعليم الجامعي	٤٠
تجارب وزارة التعليم العالي المميزة في التعليم الجامعي والبحث العلمي	٤٥
رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) للتعليم الجامعي	٤٩
أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) للتعليم الجامعي	٥١
مراحل تنفيذ أهداف الرؤية (٢٠٣٠) في التعليم	٥٢
الجهات العالمية المشاركة في تنفيذ أهداف الرؤية (٢٠٣٠) في التعليم	٥٣
التعليم العالي في برنامج التحول الوطني للملكة العربية السعودية	٥٣
نظام الجامعات الجديد في المملكة العربية السعودية	٥٤
المراجع	٦٢
الفصل الثاني: استقلالية الجامعات	
المقدمة	٦٥
الخصائص الواجب توافرها في نظام التعليم العالي الفعال	٦٦
نشأة استقلالية الجامعات	٦٨
حدود استقلالية الجامعات	٦٩

أهمية استقلالية الجامعات ٦٩
الاستقلالية ضمن الاتجاهات الحديثة لإدارة الجامعات ٧٠
تحديات التعليم الجامعي مع مركزية الإدارة التقليدية ٧١
نماذج عالمية للجامعات المستقلة ٧٢
- نموذج امريكيا ٧٢
- نموذج بريطانيا ٧٤
- نموذج المانيا ٧٤
- نموذج اليابان ٧٦
- نموذج الصين ٧٩
- النموذج فلندا ٨٠
- نموذج فرنسا ٨٢

استقلالية الجامعات السعودية ٨٣
التحديات التي قد تعيق نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات السعودية ٨٤
المقترحات الموجهة لوزارة التعليم ٩٢
المقترحات الموجهة للجامعات ٩٣
مقترحات لدارسات مستقبلية ٩٤
المراجع ٩٥

الفصل الثالث: الحوكمة في الجامعات
المقدمة ٩٩
ماهية الحوكمة ١٠١
نشأة الحوكمة المعاصرة ١٠١
أهداف الحوكمة ١٠٣
أعمدة الحوكمة ١٠٣
اخلاقيات الحوكمة ١٠٥
نشأة الحوكمة في الجامعات ١٠٥
مفهوم الحوكمة في الجامعات ١٠٦
تعريف الحوكمة في الجامعات ١٠٦
الابعاد الخمسة للحوكمة التي تراعيها بطاقة فحص حوكمة الجامعات ١٠٩
أهداف الحوكمة في الجامعات ١١١

مقومات لتحقيق أهداف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ١١١
أهمية الحوكمة في الجامعات ١١٢
مبادئ الحوكمة في الجامعات ١١٣
النتائج المتوقعة لتطبيق الحوكمة في الجامعات ١١٣
آليات ضمان تطبيق الحوكمة في الجامعات ١١٤
عناصر الحوكمة في الجامعات ١١٤
مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات ١١٥
أشكال الحوكمة في الجامعات ١١٦
الحوكمة في رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) ١١٧
الحوكمة في نظام الجامعات السعودية الجديد ١١٨
نماذج عالمية لحوكمة الجامعات ١١٩
- النموذج الامريكي ١١٩
- النموذج البريطاني ١٢١
- النموذج الفرنسي ١٢٢
- النموذج الياباني ١٢٤
- النموذج الصيني ١٢٤
- النموذج الكندي ١٢٦
- النموذج الكوري ١٢٧

المراجع ١٢٩

الفصل الرابع: تعليم السعوديات من البدايات الى التمكين

تعليم المرأة وتمكينها في الاسلام ١٣٣
مراحل تعليم المرأة السعودية ١٣٥
مراحل تمكين المرأة السعودية ١٣٨
إنجازات المرأة السعودية ١٤١
صور من تمكين المرأة السعودية ١٤٣

المراجع ١٤٥

الفصل الخامس: الإنجازات المعاصرة للتعليم السعودي

نماذج من مبادرات وإنجازات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التعليم ١٤٨
تجربة التعليم السعودية الناجحة في ظل جائحة كورونا ١٥٥

تحقيق الجامعات السعودية لتقييمات متقدمة في التصنيفات العالمية ١٥٩
الجهات والمؤسسات التي تصدر تصنيف الجامعات ١٦١
- تصنيف جامعة جياو جونغ شنغهاي ١٦١
- تصنيف ويب ماتركس ١٦٢
- تصنيف كيو اس ١٦٣
- تصنيف التايمز ١٦٤
- تصنيف مجلس اعتماد وتقويم التعليم العالي بتايوان للأبحاث العلمية لجامعات العالم ١٦٥

مبادئ برلين في التصنيفات الدولية للجامعات ١٦٥
الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية ١٦٦
بداية تجربة الجامعات السعودية مع التصنيفات العالمية ١٦٧
ترتيب الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية ١٦٨
المراجع ١٧٣

الفصل السادس: مستقبل التعليم العالي في المملكة
المقدمة ١٧٦
تاريخ الاهتمام بالمستقبل ١٧٧
نشأة الدراسات المستقبلية وتطورها ١٨٠
مسميات علم المستقبل ١٨١
ماهية الدراسات المستقبلية ١٨١
المؤسسات التي تهتم بالدراسات المستقبلية ١٨٤
تصنيفات الدراسات المستقبلية ١٨٨
أهمية الدراسات المستقبلية ١٨٨
مهام الدراسات المستقبلية ١٨٩
مبادئ الدراسات المستقبلية ١٩٠
الفرضيات التي ترتكز عليها الدراسات المستقبلية ١٩١
مراحل الدراسات المستقبلية ١٩١
مناهج الدراسات المستقبلية ١٩٢
- أسلوب دلفاي ١٩٢
- أسلوب تحليل الأثر المتقاطع ١٩٥

- أسلوب السيناريو ١٩٦
- أسلوب التحليل المورفولوجي العام ١٩٧
- أسلوب التنبؤ الإسقاطي ١٩٨
- أسلوب تحليل السلاسل الزمنية ١٩٨
- أسلوب شجرة العلاقات ١٩٨

معوقات الدراسات المستقبلية وصعوباتها ١٩٩

استشراف مستقبل التعليم ٢٠٠

مقومات استشراف مستقبل التعليم ٢٠١

المؤسسات التي تهتم باستشراف مستقبل العمل التربوي ٢٠١

أهمية الدراسات المستقبلية في التعليم في المملكة العربية السعودية ٢٠٢

المراجع ٢٠٥

المقدمة

مرَّ نظام التعليم في المملكة العربية السعودية بعدة مراحل منذ نشأتها حتى وقتنا الحالي، كانت في البدايات مرحلة تقليدية، مقتصرة على التعليم في المساجد، ثم تلتها مرحلة تلقي العلم في الكتاتيب، أما في المرحلة الثالثة فقد أصبح التعليم أكثر تطوراً؛ لتوفر التمويل من قبل الأهالي، ونتيجة لذلك تم بناء العديد من المدارس، وتميزت المرحلة الرابعة بإعلان الملك عبد العزيز (رحمه الله)، في عام ١٣٤٤، تأسيس مديرية المعارف، بصفتها أول مؤسسة حكومية تُعنى بالتعليم. ثم بعد ذلك تم تحويل مديرية المعارف إلى وزارة المعارف في عهد الملك سعود (رحمه الله)، وكانت مسؤولة عن التخطيط والإشراف على تعليم البنين، وكان الملك فهد أول وزير لها. بعد ذلك تم إنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات في عهد الملك فيصل (رحمه الله)، وكانت مسؤولة عن تعليم البنات والإشراف على مدارسهن ومعاهد المعلمات. وبعد ذلك ظهر الاهتمام بالتعليم العالي، حيث كانت جامعة الملك سعود أول جامعة في المملكة. وعلى الرغم من التطور الكبير الذي وصل إليه نظام التعليم في السعودية إلا أنَّه ما يزال يواجه الكثير من التحديات أهمها العولمة والمنافسة للوصول إلى العالمية.

فالجامعات السعودية لم تعد تعيش بمعزل عن العالم، فإفرازات العولمة وما يصاحبها من تحديات محلية وعالمية، تُلقي بعبء أكبر عليها للتفاعل مع متغيرات العولمة المستجدة، وهذا حراك عالمي يفرض على المؤسسات الجامعية أن تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات المعاصرة. كما شهد التعليم العالي في المملكة العربية السعودية توسعاً كبيراً خلال العقود 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، والحاجة لرفع جودته.

ولتحقيق أهداف الرؤية وتمكين الجامعات من مواجهة التحديات المستحدثة والتغلب عليها، أُصدر النظام الجديد لاستقلال الجامعات الحكومية، لتتمكن من إعادة بناء منظومتها (الأكاديمية، والإدارية، والمالية)، بالشكل الذي يمكنها من القيام بدورها، والمساهمة في قيادة التنمية الشاملة، والمنافسة على المستوى المحلي والعربي والعالمي. وتعد الحوكمة مطلباً أساساً لاستقلال الجامعات؛ لأن تحقيق الأداء الأفضل يتطلب العناية بتقييم هذا الأداء. كما أن العمل لن يصل إلى مستوى الجودة دون توفر الشفافية في جميع المراحل. وإن تبني منهج للتطوير والاستدامة يستلزم إخضاعه (للمراقبة، والمحاسبة، والتقييم المستمر) لضمان تحقيق الأهداف. وتحتاج استدامة التنمية التعليمية إلى العمل في بيئة تتسم: (بالمرونة، والمشاركة، والعدالة، والمساوة)، 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).

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

يرسم الكتاب صورة تاريخية واقعية، لوضع التعليم في المملكة العربية السعودية، منذ عام ١٣١٩هـ وحتى عام١٤٤٣هـ. كما يستعرض مجمل العوامل المؤثرة في القطاع التعليمي، خلال أكثر من مئة عام، مع التركيز على التعليم العالي، وتعليم المرأة. ويحوي الكتاب بين دفتيه ستة فصول؛ يسجل الفصل الأول تاريخ نشأة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ وأهم الجهات التي أشرفت عليه، ومراحل تطوره. بينما يستعرض الفصل الثاني موضوع استقلالية الجامعات من حيث النشأة والاهمية، مع ذكر نماذج لتجارب عالمية لجامعات مستقلة. أما الفصل الثالث فيناقش تاريخ الحوكمة، مع ذكر نماذج عالمية لحوكمة الجامعات. والفصل الرابع يتعلق بتاريخ تعليم المرأة السعودية منذ نشأته، مروراً بمراحل تطوره، وحتى مرحلة تمكينها. ويوثق الفصل الخامس أهم الإنجازات المعاصرة للتعليم الجامعي. وأخيراً يعرض الفصل السادس موضوع مستقبل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية.

من أقوال الملك عبد العزيز آل سعود – رحمه الله – في التعليم

التعليم في المملكة هو الركيزة الأساسية لنحقق بها تطلعات شعبنا نحو التقدم والرقي في العلوم والمعارف. والمدنية الصحيحة هي التقدم والرقي، والتقدم لا يكون إلا بالعلم والعمل.

اعلموا أن العلم بلا عمل كشجرة بلا ثمر، وأن العلم كما يكون عوناً لصاحبه يكون عوناً عليه، فمن عمل به كان عوناً له، ومن لم يعمل به كان عوناً عليه، وليس من يعلم كمن لا يعلم.

قليل من العلم يبارك فيه، خير من كثير لا يبارك فيه، والبركة في العلم.

من أقوال الملك سعود بن عبد العزيز – رحمه الله – في التعليم

بفضل الله تعالى وتوفيقه وتيسيره افتتحنا أول جامعة في مملكتنا، مستبشرين بنعمة الله، داعين أن يكون هذا اليوم فاتحة عهد سعيد مبارك، تزدهر فيه المعارف، ويعم العلم، ويسود السلام والأمن والرفاهية في مملكتنا والبلاد العربية والإسلامية.

من أقوال الملك فيصل بن عبد العزيز – رحمه الله – في التعليم

"سلحوا أنفسكم بالعلم"

إن تربيتنا للشباب تقوم على ثلاث دعائم: العقيدة، العلم، والعمل.

لو لم أكن ملكاً لوددت أن أكون معلماً.

أرى المملكة العربية السعودية بعد ٥٠ عاماً من الآن مصدر إشعاع للبشرية.

من أقوال الملك خالد بن عبد العزيز – رحمه الله – في التعليم

إن حكومة المملكة، منذ عهد جلالة الملك عبد العزيز (رحمه الله)، لم تدخر وسعاً ولا مالاً، ولم تأل جهداً في سبيل العمل على نشر العلم، وتحقيق فرص التعليم لجميع المواطنين في شتى مناطق المملكة حتى النائية منها؛ إيماناً منها بفضله في تغيير صورة الحياة ومعالمها على هذه الأرض الطيبة، وتطبيقاً لما شرعه الإسلام، الذي هو شريعة المملكة ونبراسها، واستهدافاً لخلق الكوادر الوطنية التي تشارك في نهضة بلدها والأخذ بيدها إلى مستقبل مشرق زاهر بإذن الله.

إن التعليم هو عامل مهم جداً من عوامل تقدم الأمم، وبدونه ما من أمة تستطيع تحقيق أي تقدم وازدهار لشعبها وبلادها.

من أقوال الملك فهد بن عبد العزيز – رحمه الله – في التعليم

كانت أفضل أيامي التي أعتز بها ماضياً وحاضراً ومستقبلاً، أن شرفني الله تعالى، فقمت بأعمال وزارة المعارف، لإيماني الكامل بأن العلم هو الشيء الأساسي الذي تعتمد عليه الأمم.

يجب أن يدخل العلم كل بيت في هذه البلاد، وأن يستضيء المواطنون في حقولهم وأماكن عملهم بنور المعرفة.

من أقوال الملك عبد الله بن عبد العزيز – رحمه الله – في التعليم

التعليم في المملكة نموذج متميز وركيزة رئيسية للاستثمار والتنمية، والأجيال القادمة هم الثروة الحقيقية، والاهتمام بهم هدف أساسي.

شاهدنا ولله الحمد بناتنا في هذه المراكز، التي كانت في السابق تشغلها الأجنبيات، والآن أنتن ولله الحمد تتولينها، وأرجو أن تزدن اجتهادكن، لتكون بناتكن اللاتي تتولين تعليمهن مثلكن أو أحسن منكن.

من أقوال الملك سلمان بن عبد العزيز – حفظه الله – في التعليم

إن التعليم ركيزة أساسية تتحقق بها تطلعات شعوب أمتنا الإسلامية نحو التقدم والازدهار والتنمية والرقي الحضاري في المعارف والعلوم النافعة، والشباب هم أمل الأمة وعدة المستقبل.

ليس عندنا حساسية أن نتعلم العلم في أي مكان.

من أقوال ولي العهد الأمير محمد بن سلمان – حفظه الله – في التعليم

طموحنا هو أن نكون ضمن أفضل ٢٠ إلى ٣٠ نظاماً تعليمياً ونملك كل شيء لتحقيق ذلك.
إيجاد بيئة تعليمية متكاملة، تثمر عن تخريج أجيال واعية ومثقفة، قادرة على تحمل مسؤولياتها في نهضة البلاد.

نشأة التعليم وتطوره في المملكة العربية السعودية

المقدمة

يدرك المتتبع لتاريخ التعليم، في المملكة العربية السعودية، أن الاهتمام به جاء مبكراً، ومصاحباً لمرحلة تأسيس الدولة وبنائها. فقد انصب الاهتمام، منذ توحيد المملكة العربية السعودية على يد المؤسس الملك عبد العزيز آل سعود (رحمه الله)؛ على استحداث تنمية اجتماعية، وفكرية، واقتصادية، ملائمة للقيم الدينية والاجتماعية، وبما يعمل على ترسيخها عملياً في سلوك أفراد المجتمع السعودي واتجاهاته، كما عملت على تطوير قطاع التعليم بكل ما توافر من إمكانات.

تمثل نمط التعليم السائد، خلال مرحلة تأسيس المملكة العربية السعودية، في الكتاتيب، التي تعلم التلاميذ مبادئ القراءة، والكتابة، بالإضافة إلى القرآن الكريم، وأمور الدين الأساسية. وقد تم التركيز على هذا النمط بشكل أكبر في الهجر، والقرى الناشئة، بوصفه جزءاً من برامج توطين البادية، التي تبناها الملك عبد العزيز (رحمه الله)، حيث كان يبعث إلى كل هجرة من يقوم بتعليم سكانها أمور دينهم، وتدريسهم مبادئ الكتابة والقراءة، وإمامتهم في الجمع والجماعة. وكانت أمور الدين هي محور الممارسة التعليمية خلال تلك المرحلة في معظم أرجاء البلاد، باستثناء ما كان موجوداً في مكة المكرمة، والمدينة المنورة باعتبارهما حواضر ذات قيمة عظيمة، ومكانة تاريخية، ومحطة استقرار سكاني، ومقصداً لطلاب العلم والمتعلمين منذ عهود طويلة. لذلك وجد فيهما أنماط مغايرة من التعليم، تتسم بالحداثة النسبية في مسمياتها، وما يدرس فيها، وطريقة التدريس، والمستوى العلمي، وكذلك مكانة القائمين عليها بالتدريس والتعليم.

ويلاحظ المتتبع للمراحل والمحطات التي مر بها التعليم في المملكة العربية السعودية، أن جميع الخطوات التي اتخذت بشأن تنظيمه، وتفعيله، قد خضعت لمرجعيات متخصصة، من النواحي الإدارية، والتنظيمية، عملت على رسم خططه، ومراقبة مسيرته، بالتطوير والتحديث المتتابع، والإشراف عليه، مع التوسيع المستمر في مجالاته. كما أن التعليم في المملكة العربية السعودية مجاني في جميع مراحله، بل منحت الدولة الكثير من الطلبة مكافآت مالية سخية تعينهم على متطلبات العيش، وابتعثت على حسابها عشرات الآلاف من الطلبة في شتى حقول العلم

والمعرفة لجميع أنحاء المعمورة. كما رصدت مكافأة مالية سخية لطلبة البكالوريوس، والدراسات العليا.

وقد تحقق للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية قفزات نوعية وكمية، استرعت انتباه المهتمين بشؤون التعليم العالي في مختلف دول العالم. وتظهر عناية الدولة بالتعليم العالي من خلال خطط التنمية الخمسية، والاعتمادات المالية الكبيرة للقطاع التعليمي. فقد تضمنت الخطط 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. لذلك أدخلت 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).

وعمل التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية خلال مراحل تطوره على تحقيق أهداف خطط التنمية الخمسية 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؛ لأن التعليم عملية استثمارية تنموية منظمة وشاملة تهدف إلى بناء الإنسان المتكامل وتسعى إلى خدمة المجتمع.

كما جاءت أهداف التعليم العالي بالمملكة في وثيقة سياسة التعليم ملبية للحاجات الاجتماعية والاقتصادية، ومعبرة عن حاجات العصر واتجاهاته 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، لاستقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

يعرض هذا الفصل بين ثناياه ويناقش عشرة مواضيع أساسية؛ حيث يبدأ بالتعريف بالجهات التي أشرفت على التعليم في المملكة العربية السعودية، وينتقل بعد ذلك لاستعراض مراحل تطور التعليم في المملكة. كما يقدم لبداية نشأة التعليم العالي، ويستعرضه في وثيقة سياسة التعليم، ويناقش – من ثم – التعليم العالي في خطط التنمية، مع عرض أهدافه. ويحوي الفصل أيضاً تعريفاً بمشروع آفاق لتطوير التعليم العالي، والتعليم في رؤية المملكة ٢٠٣٠، كما يستعرض ما نتج عنها في برنامج التحول الوطني في التعليم العالي، ونظام الجامعات الجديد.

الجهات التي أشرفت على التعليم بالمملكة العربية السعودية

ساهمت عدة جهات في الإشراف على التعليم خلال مراحل تأسيسه ونموه وتطوره، والتي كان لكل جهة منها دورها الفاعل والمؤثر في سير العملية التعليمية، وفيما يلي عرض لهذه الجهات:

١. **مديرية المعارف:** صدر الأمر بإنشائها في عام ١٣٤٤هـ، وأسند إليها الإشراف على جميع شؤون التعليم بجميع مراحله، ومستوياته، ونشر العلوم، والمعارف. وعلى الرغم من محدودية الإمكانات، وقلة أعداد المدارس وقت نشأة هذه المديرية، إلا أنها تعد القاعدة التي بنيت عليها العملية التعليمية، بشتى صورها، وأنماطها، على هيئة متدرجة.

٢. **وزارة الصحة:** بدأ التعليم الصحي في المملكة في عام ١٣٤٥هـ، حينما افتتحت أول مدرسة صحية في مكة المكرمة، ثم انطلق هذا التعليم بصورة منتظمة، وواسعة في وزارة الصحة في عام ١٣٧٨هـ/١٣٧٩هـ، وذلك بإنشاء أول معهد صحي في الرياض، ثم استمرت الوزارة في التوسع في هذه المعاهد في كثير من مناطق المملكة ومحافظاتها. وأنشئت في الوزارة إدارات مختصة بالتعليم الصحي، والتدريب، والتمريض؛ تتولى الإشراف على المعاهد الصحية، ومدارس التمريض، وتعمل على رفع كفاية الدارسين فيها، وتأهيلهم قبل التخرج، ثم متابعة رفع مستوياتهم، وهم على رأس العمل. وفي مرحلة لاحقة أنشأت الوزارة مؤسسات تعليمية متدرجة؛ ترتقي من المعاهد الصحية إلى الكليات الصحية المتوسطة.

٣. **تكوين مجلس مختص بالتعليم:** كُوّن في عام ١٣٤٦هـ مجلس داعم ومساند لعمل مديرية المعارف. وأسندت إليه مهمة التخطيط، ومتابعة أعمال مديرية التعليم، ومدّها بالخبرات والمشورة التي تعينها على القيام بمتطلبات اختصاصاتها. وقد أنجزت هذه المديرية، وهذا المجلس أعمال مشهودة خلال مدة وجيزة من إنشائها؛ سواء فيما يتعلق بافتتاح المدارس، أو وضع النظم التعليمية، وضبط مساراتها، وأساليب تقوميها، ومدد الدراسة، ومراحلها، أو وضع مناهج دراسية، مع إجراء مراجعة مستمرة لما صدر من أنظمة، أو مناهج، وغيرها. وقد امتد أثر هذا المجلس إلى التعليم العالي فيما يلي من إنجازات:

- الابتعاث المبكر لأعداد متتالية من الطلاب إلى مصر، وبعض الدول الأوروبية، وأمريكا، للدراسة في تخصصات متعددة. وقد أرسلت باكورة هذا النمط من التعليم العالي في عام ١٣٤٦هـ، وكان عدد أول دفعة أربعة عشر طالباً، ثم تتالت بعدها البعثات.

- التهيئة للابتعاث من خلال إعداد من سيتم ابتعاثهم إعداداً علمياً، حيث أنشئت، في عام ١٣٥٥هـ، مدرسة متخصصة، سميت بمدرسة تحضير البعثات؛ ومع أن مستوى هذه المدرسة لا يتجاوز المرحلة الثانوية، إلا أنها أنشئت من حيث الفكرة لخدمة التعليم العالي.
- العمل على إنشاء مؤسسات للتعليم العالي في المملكة؛ فقد قامت مديرية المعارف، ومجلس المعارف بإجراء دراسة علمية، بناء على توجيه الملك عبد العزيز – رحمه الله –، لإنشاء كلية للشريعة بمكة المكرمة، في عام ١٣٦٩هـ، بعد توافر مقومات قيامها، بعد أن تكاثر أعداد الطلبة المتخرجين في المدارس الثانوية، وعودة بعض المبتعثين من الدراسة من الخارج، وإمكانية الاستفادة منهم، خصوصاً مع بروز حاجة البلاد إلى الكفايات المؤهلة في المجالات الشرعية، والتربوية، والإدارية. كذلك تم إنشاء كلية المعلمين في مكة المكرمة في عام ١٣٧٢هـ، وكان كلا الكليتين تحت إشراف مديرية المعارف، ومجلس المعارف.

٤. **تكوين لجنة مختصة بشؤون المبتعثين للدراسة في الخارج:** كون في عام ١٣٤٦هـ لجنة مختصة بشؤون المبتعثين للدراسة في خارج المملكة، وقد أنيط بها اختيار المبتعثين، وتهيئتهم للدراسة في الخارج بأفضل الأساليب، ومتابعتهم، والتعرف إلى المشكلات التي تواجههم، والعمل على نقل الصورة لمديرية المعارف، ومجلس المعارف للعمل على حل ما يعترض أولئك المبتعثين من إشكالات.

٥. **التعليم العسكري – وزارة الدفاع (وزارة الدفاع والطيران والمفتشية العامة سابقاً):** أنشئت عام ١٣٥٤هـ أول مدرسة عسكرية في مكة المكرمة، حيث برزت الحاجة إلى مراكز ومؤسسات لتأهيل العاملين في هذا القطاع المهم من قطاعات الدولة، ولا سيما أن له تخصصاته، وآلياته، ونظمه، وبرامجه التي لا يمكن أن تسد إلا بدراسات تخصصية. وفي عام ١٣٥٨هـ نقلت هذه المدرسة إلى مدينة الطائف. بينما أنشئت أول كلية عسكرية في مدينة الرياض، باسم "كلية الملك عبد العزيز الحربية"، في عام ١٣٧٤هـ، وباشرت أعمالها في عام ١٣٧٥هـ.

٦. **التعليم العسكري – وزارة الداخلية:** أمر الملك عبد العزيز – رحمه الله – بإنشاء أول مدرسة للشرطة في مكة المكرمة في عام ١٣٥٤هـ، وقد مرت هذه المدرسة بعدة تغيرات تطويرية في مناهجها، ومدد الدراسة فيها، ومستويات الخريجين ورتبهم، وما يشترط للملتحق بها من دراسة مدنية سابقة لها، إلى أن تحولت عام ١٣٨٤هـ إلى اسم "كلية الشرطة"، ونقلت إلى الرياض في عام ١٣٨٥هـ، وأصبحت فيما بعد كلية الملك فهد الأمنية، ودخلت في منظومة التعليم

العالي بمفهومه الحديث، مع حفاظها على نوعية التخصصات التي تدرس فيها، حسب حاجة البلاد.

٧. **التعليم العسكري – وزارة الحرس الوطني (الرئاسة العامة للحرس الوطني سابقاً):** يمكن وصف الحرس الوطني بأنه مؤسسة عسكرية حضارية، ذات مهمات عسكرية في الأساس، وتقدم خدمات إنسانية وثقافية متنوعة، منها التعليمي، ومنها الصحي، ومنها الثقافي والتراثي، وغيرها. حيث تكونت نواة الحرس الوطني بإنشاء مكتب الجهاد والمجاهدين عام ١٣٦٨هـ، ثم طور هذا المكتب وأنشئ الحرس الوطني على إثره عام ١٣٧٤هـ، وبدأت انطلاقته الحضارية والتخطيطية والتطويرية منذ عام ١٣٨٢هـ، حينما عُين الملك عبد الله بن عبد العزيز – رحمه الله – رئيساً للحرس الوطني. ويتبع للحرس الوطني الكليات العسكرية التالية: كلية الملك خالد العسكرية، وكلية القيادة والأركان. بينما تعد جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية واحدة من مخرجات الجهود الكبيرة لرئاسة الحرس الوطني في مجال التعليم العالي الصحي؛ حيث ترتبط إدارياً ومالياً وعلمياً برئاسة الحرس الوطني، مع ارتباطها أكاديمياً بمجلس التعليم العالي، بحكم اختصاصاته ومرجعيته للتعليم العالي المدني بفروعه وتخصصاته المتنوعة. وفي عام ١٤٣٤هـ صدر قرار بتحويل رئاسة الحرس الوطني إلى وزارة الحرس الوطني.

٨. **المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني:** ترجع بدايات التعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية إلى فترة زمنية قديمة، إلا أنه كان موزعاً بين عدة جهات. فقد كان لدى وزارة المعارف تعليم فني، حيث تعد المرجع الرئيس لهذا النمط من التعليم، فقد أنشأت في عام ١٣٦٩هـ أول مدرسة صناعية في جدة. بينما بدأ في عام ١٣٧٩هـ ظهور التعليم التجاري المتوسط في عدد من مدن المملكة. في حين أن وزارة الزراعة قامت في عام ١٣٧٥هـ بإنشاء المدرسة الزراعية المتوسطة في الخرج. وفي عام ١٣٨٣هـ قامت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بافتتاح أول مركز للتدريب المهني. ولاهتمام الدولة بتوفير القوى البشرية المدربة لتلبية احتياجات سوق العمل، ولتزايد الحاجة لتأهيل الشباب السعودي في المجالات التقنية والصناعية، تم جمع مجالات التعليم الفني والتدريب المهني تحت مظلة واحدة، وصدر الأمر الملكي الكريم في عام ١٤٠٠هـ بإنشاء المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. حيث أنيط بالمؤسسة العمل على تنفيذ الخطط والبرامج لإعداد وتدريب القوى الفنية والمهنية. وبإنشاء هذه

المؤسسة ظهر لاحقاً في عام ١٤٠٣هـ التعليم العالي في هذا النمط من التعليم، وذلك بافتتاح أول كلية متوسطة للتقنية في الرياض.

٩. **الرئاسة العامة للكليات والمعاهد العلمية:** أمر الملك عبد العزيز – رحمه الله – بافتتاح المعهد العلمي في الرياض في عام ١٣٧٠هـ، وبذلك وضعت النواة الأولى لهذه الرئاسة، التي أشرفت على المعاهد العلمية بمستوياتها المتوسطة والثانوية، أما فيما يخص التعليم العالي فقد أشرفت على كلية الشريعة التي أنشئت عام ١٣٧٣هـ، وكلية اللغة العربية التي أنشئت عام ١٣٧٤هـ، وغُيِّر مسماها في عام ١٣٩٠هـ إلى كلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية نظراً لإضافة قسم خاص بالعلوم الاجتماعية، كما أشرفت على المعهد العالي للقضاء الذي يعد أول مؤسسة متخصصة بالدراسات العليا في المملكة.

١٠. **وزارة المعارف:** أسست هذه الوزارة في عام ١٣٧٣هـ، في عهد الملك سعود بن عبد العزيز – رحمه الله –، وعُين – آنذاك – الأمير فهد بن عبد العزيز وزيراً لوزارة المعارف، وأسند إليها الإشراف على كل الشؤون المتعلقة بالمعارف بالمملكة. فقد تولت وزارة المعارف شؤون التعليم العام بجميع مراحله، وكذلك شؤون التعليم العالي بجميع أنماطه، سواء على المستوى الخارجي من الابتعاث إلى بلدان متعددة، أو على المستوى الداخلي في مؤسسات التعليم العالي الموجودة.

١١. **استحداث منصب لمدير الكليات والمعاهد:** استحدث في عام ١٣٧٨هـ منصب مدير الكليات والمعاهد، وأنيطت به مسؤولية شؤون التعليم العالي. ومن ثم في عام ١٣٨٠هـ، طور الإشراف على التعليم العالي بإنشاء إدارة عامة له بالوزارة، وتركزت مهمة هذه الإدارة العامة على رعاية كل ما له علاقة بالتعليم العالي، بما في ذلك: دراسة ما هو قائم، واقتراح أساليب تطويره، وتلبية مخرجاته لحاجة البلاد في نواحيها المتعددة، والعمل على إنشاء ما يحتاج إليه من مؤسسات تعليمية.

١٢. **الرئاسة العامة لتعليم البنات:** تأسست عام ١٣٨٠هـ، بمسمى الرئاسة العامة لمدارس البنات، وأصبح اسمها في العام التالي الرئاسة العامة لتعليم البنات. وتعد الرئاسة أول جهاز إداري مركزي يتولى الإشراف على تعليم البنات في المدارس الحكومية والأهلية، مع وضع الخطط والمناهج التي تسير عليها مدارس البنات. علماً بأن تعليم البنات واجه في البدايات معارضة من بعض الأهالي، ولكن الدولة تمكنت – بفضل الله – من التغلب على ذلك بتعيين المفتي

العام رئيساً لرئاسة تعليم البنات، التي تمكنت في أقل من عشر سنوات من توفير نظام متكامل لتعليم البنات يتدرج من التعليم الابتدائي إلى التعليم المتوسط، إلى التعليم الثانوي الذي كانت بدايته عام ١٣٨٤هـ. وقد صاحب ذلك التدرج إنشاء معاهد للمعلمات، ولاحقاً كليات للتربية. كما أشرفت الرئاسة على التعليم ما قبل الابتدائي. وانتهجت أسلوب "اللامركزية" في الإدارة، بأن مكنت إدارات التعليم، والمندوبات التابعة لها من الإشراف على التعليم في المناطق الصغيرة والقرى. وقد أُلحقت الرئاسة بوزارة المعارف في عام ١٤٢٣هـ، تحت إدارة نائب معالي وزير المعارف لتعليم البنات.

١٣. **معهد الإدارة العامة:** أنشئ معهد الإدارة العامة في عام ١٣٨٠هـ باعتباره هيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، بهدف رفع كفاية موظفي الدولة وإعدادهم علمياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم، على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة، ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني. وقد عني المعهد بتأهيل الكوادر الوطنية المتخصصة، والمتدربة على نوعية الأعمال التي تتطلبها خطة عمل مؤسساتهم، وفق رؤى إدارية حديثة، تسهل العمل، وتضبط آلياته، وتضمن سلامة مخرجاته. كما يساهم المعهد في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية، وتقديم المشورة في المشكلات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الحكومية، وإعداد البحوث المتعلقة بشؤون الإدارة، وتوثيق الروابط الثقافية في مجال الإدارة العامة.

١٤. **اللجنة العليا لسياسة التعليم:** تم إنشاء اللجنة العليا لسياسة التعليم في عام ١٣٨٣هـ بقرار من مجلس الوزراء. وفُوضت اللجنة بأمر البت في مناهج التعليم في جميع مراحله، وما يتبعها من لوائح، واعتبرت قراراتها نافذة. وتشكلت أول لجنة عليا لسياسة التعليم من وزراء: الداخلية، والدفاع والطيران، والمعارف، بالإضافة إلى مدير المعاهد العلمية. ثم توالت بعد ذلك قرارات ضم الأعضاء وإعادة التشكيل. وتناولت اللجنة العليا لسياسة التعليم كماً كبيراً من الموضوعات وصدر عنها العديد من القرارات والتوصيات إلى الجهات التعليمية، كان أهمها صياغة سياسة التعليم في المملكة، والتي شملت التعليم العام والمهني والعالي. وفي عام ١٤٢٥هـ صدر قرار مجلس الوزراء بضمها إلى مجلس التعليم العالي.

١٥. **المعهد العالي للقضاء:** أنشئ هذا المعهد في عام ١٣٨٥هـ، في مدينة الرياض. ويعد المعهد أول مؤسسة أكاديمية مخصصة فقط للدراسات العليا في المملكة العربية السعودية. علماً بأن

البرامج الخاصة بالدراسات العليا في مجال القضاء تقدم في بعض مؤسسات التعليم العالي الأخرى، ضمن كليات تقدم برامج البكالوريوس، وليست مستقلة كما هو الشأن في هذا المعهد.

١٦. **المجلس الأعلى للجامعات:** في عام ١٣٩٣هـ أنشئ المجلس الأعلى للجامعات، بصفته السلطة والمرجعية العليا في شؤون الجامعات، سواء العلمية منها أو الإدارية أو المالية، بالإضافة إلى رسم السياسات العامة للجامعات، والعمل على تحقيقها للأغراض والأهداف التي أنشئت من أجلها. في حين كان المجلس الأعلى لكل جامعة هو السلطة العليا فيها أثناء سريان الأنظمة. وقد تمكن المجلس الأعلى للجامعات خلال المدة التي كان يمارس فيها صلاحياته ومهامه الموكلة إليه من تقوية العلاقات بين الجامعات بما يخدم أهداف التعليم الجامعي، وأوجد نوعاً من التنسيق وتبادل الخبرات بينها. كما أسهم في دفع حركة البحث العلمي، وتنمية وسائله وتطويرها من خلال مراكز البحث العلمي بالجامعات.

١٧. **الهيئة الملكية للجبيل وينبع:** أُسست هذه الهيئة في عام ١٣٩٥هـ، للعناية بتطوير مدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين في المملكة العربية السعودية، ودعم مسيرتهما الصناعية؛ من منطلق أهداف الدولة العليا لتنويع مصادر الدخل، والارتقاء النوعي بالصناعة الوطنية، الداعمة للاقتصاد الوطني. وبحكم اختصاص هذه الهيئة الإداري والإشرافي، بصورة مهنية، وصناعية، وإدارية خادمة للهدف الأساس من إنشائها، أوجدت أنماطاً من التعليم العالي للمساهمة في توفير الكوادر المناسبة للعمل في المدن الصناعية تحت إشرافها. ومن الكليات التابعة للهيئة: كلية الجبيل الصناعية، كلية ينبع الصناعية، معهد ينبع التقني، معهد الجبيل التقني، كلية ينبع الجامعية، الكلية الجامعية في الجبيل.

١٨. **وزارة التعليم العالي:** تأسست في عام ١٣٩٥هـ لتتولى تنفيذ سياسة الدولة التعليمية في مجال التعليم العالي وفقاً للأنظمة، والإشراف على الجامعات التي زاد عددها، بالإضافة إلى التنسيق، ومتابعة برامج التعليم العالي، وخطط التنمية في مختلف المجالات المتعلقة بالتعليم العالي، مع العناية بتغطية الاحتياجات المستقبلية الفعلية من الكفاءات والتخصصات الفنية والإدارية السعودية، بالإضافة إلى الإشراف على البعثات من خلال الملاحق الثقافية التي تتولى الإشراف العلمي والاجتماعي والمالي على الطلبة المبتعثين، فضلاً عن القيام بدورها الثقافي لتوثيق الروابط الثقافية مع المؤسسات والمنظمات العلمية في الخارج، والتعريف بما تشهده المملكة وتعيشه من تنمية وتطور في مختلف المجالات.

١٩. **نظام مجلس التعليم العالي والجامعات:** أُنشئ في عام ١٤١٤هـ، ليصبح السلطة العليا المسؤولة عن شؤون التعليم فوق المستوى الثانوي، والإشراف والتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي في المملكة عدا التعليم العسكري.

٢٠. **وزارة التربية والتعليم:** أمر الملك فهد – يرحمه الله – في عام ١٤٢٣هـ بضم وزارة الرئاسة العامة لتعليم البنات إلى وزارة المعارف، وفي عام ١٤٢٤هـ صدر الأمر بتحويل مسمى الوزارة من وزارة المعارف إلى وزارة التربية والتعليم.

٢١. **وزارة التعليم:** أمر الملك سلمان بن عبد العزيز – حفظه الله –، في عام ١٤٣٦هـ، بدمج (وزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالي) في وزارة واحدة باسم وزارة التعليم. فأصبحت الوزارة الوحيدة التي تُعنى بالتعليم في المملكة العربية السعودية في جميع مراحله، ومستوياته، وأنواعه، عدا التعليم العسكري.

مراحل تطور التعليم في المملكة العربية السعودية

بداية الاهتمام بالتعليم

بعد أن استرد الملك عبد العزيز – رحمه الله – مدينة الرياض عام ١٣١٩هـ، أدرك أهمية التعليم، وأدرك الحاجة إلى تحقيق قفزة حضارية في مجال التعليم. فما كان منه إلا أن شجع شيوخ القبائل على تعليم جماعتهم أمور دينهم، وكان يرسل مع كل شيخ قبيلة عالماً يعلمهم. فالتعليم في تلك الفترة كان قاصراً على علوم الدين واللغة العربية، وقد ظل التعليم التقليدي غير النظامي سائداً في تلك الفترة، لكن بروح جديدة، وبتشجيع ومساندة من الملك عبد العزيز – رحمه الله. وقد أُطلق على هذه المرحلة مرحلة البدء في الاهتمام بالتعليم.

عندما دخل الملك عبد العزيز – رحمه الله – مكة المكرمة، في عام ١٣٤٣هـ، كان أول ما اهتم به بعد استتباب الأمن هو التعليم. فعقد اجتماعاً تعليمياً مع أهلها بالصفا، والتقى بعلماء مكة، وحثهم على نشر العلم والتعلم، وتشاور معهم في الوسائل والأساليب التي تخدم نشر التعليم وتدعمه. ويعد عام ١٣٤٤هـ عاماً فاصلاً في تاريخ التعليم في المملكة العربية السعودية، حيث أنشئت في هذا العام مديرية المعارف. فقيام مديرية المعارف يمثل اللبنة الأولى في بناء السياسة التعليمية السعودية، لكونها غدت مرجعاً إدارياً للتعليم، فقد أُوكل إليها أمر تنظيم التعليم بجميع مراحله ومستوياته، والإشراف عليه، وافتتاح مقراته، وتأمين مستلزماته ومتطلباته، وعليه تم البدء بإنشاء المدارس الأولية في مختلف أنحاء المملكة. إن مديرية المعارف تعد القاعدة التي بنيت عليها العملية التعليمية بشتى صورها، وأنماطها، على هيئة متدرجة. أيضاً في عام ١٣٤٥هـ أمر

الملك عبد العزيز بتشكيل لجنة للإشراف على الدروس في الحرم المكي وانتقاء الكتب النافعة وتعيين الأساتذة المشهود لهم بالكفاءة.

كانت الحجاز أسبق مناطق المملكة في نشر التعليم؛ نظراً لمكانتها الدينية من ناحية، ولأن التعليم الحديث قد قطع شوطاً لا بأس به عن طريق المدارس الأهلية الحديثة المنتشرة فيها، وكانت بداية الدراسة في المدارس الحكومية في غرة محرم عام ١٣٤٥هـ، بأربع مدارس هي:

- المدرسة التحضيرية والابتدائية بالشامية وسميت بالعزيزية، نسبة للملك عبد العزيز.
- المدرسة التحضيرية والابتدائية بالمعلاة، وسميت بالسعودية.
- المدرسة التحضيرية والابتدائية بالشبكية وسميت بالفيصلية، نسبة للأمير فيصل.
- المدرسة التحضيرية والابتدائية بالمسعى وسميت بالرحمانية نسبة لوالد الملك عبد العزيز.

وتلى هذا إنشاء مجلس المعارف المختص بالتعليم في عام ١٣٤٦هـ وأسند إليه مهمة التخطيط، ومتابعة أعمال مديرية التعليم، ومدها بالخبرات والمشورة التي تعينها على القيام بمتطلبات اختصاصها، وهو ما مكنها من إنجاز أعمال مشهودة خلال مدة من إنشائها، سواء ما يتعلق بافتتاح المدارس، أو وضع النظم التعليمية التي هي أسس لسير التعليم، وضبط مساراته وأساليب تقويمه، ومدة الدراسة، ومراحلها، ووضع مناهج دراسية يتم التعليم على أساسها، مع إجراء مراجعة مستمرة لما صدر من أنظمة، أو مناهج، وغيرها. ومن ملامح تطور التعليم في هذه المرحلة تحديد مراحل التعليم في أربع مراحل:

- المرحلة التحضيرية ومدتها ٣ سنوات.
- المرحلة الابتدائية ومدتها ٤ سنوات.
- المرحلة الثانوية ومدتها ٤ سنوات.
- المرحلة العالية وتدوم سنة واحدة.

وصدر في عام ١٣٤٧هـ أول نظام للمدارس، وقد تضمن هذا النظام شروط القبول بالمدرسة ومدة الدراسة بها، وواجبات التلاميذ، ونظام التقويم والامتحانات. ومع أن الأساس في اختصاص هذه الإدارة كان ينصب على التعليم العام، إلا أن أثره امتد إلى التعليم العالي، وذلك بتكوين لجنة تتولى شؤون المبتعثين لدراسة تخصصات متعددة في مصر، وأمريكا، وبعض الدول الأوروبية، وقد اهتمت اللجنة باختيار المبتعثين، ومتابعتهم، والتعرف إلى المشكلات التي تواجههم. وقد أصبح

هذا النمط من التأهيل مساراً مستمراً حسب الحاجة، وتوافر الإمكانات، وتطور مع مرور الوقت في هيئة برامج لها أطرها، وأساليب أدائها، وفلسفتها، وميزانيتها. علماً بأن باكورة هذا النمط من التعليم العالي قد استؤنف، في عام ١٣٤٦هـ، بإرسال أول دفعة من المبتعثين إلى مصر وكان عددهم أربعة عشر طالباً.

وأنشئت في عام ١٣٥٥هـ مدرسة متخصصة، سميت بمدرسة تحضير البعثات، في مكة المكرمة. وعلى الرغم من أن مستوى هذه المدرسة لا يتجاوز المرحلة الثانوية، إلا أنها أُنشئت من حيث الفكرة لخدمة التعليم العالي، وذلك بإعداد من سيتم ابتعاثهم للدراسة إعداداً علمياً، يمكنهم من تلافي الثغرات العلمية واللغوية التي واجهت من تم ابتعاثهم للدراسة في الخارج قبل إنشاء هذه المدرسة.

تلى ذلك إنشاء مدرسة دار التوحيد في الطائف في عام ١٣٦٤هـ؛ وهي مدرسة تجمع مرحلتين من مراحل الدراسة، هما: المرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية. وقد كان تركيزها على علوم الشريعة، واللغة العربية؛ بحيث تؤهل الطلاب للأعمال ذات الطابع الشرعي والتربوي، التي تحتاجها المملكة بصورة عاجلة ومستمرة. حيث يعد إنشاء هذه المدارس بعد قيام المملكة واستقرارها، من جملة الخطوات التي مهدت لقيام مؤسسات التعليم العالي لاحقاً. فقد أصبح بسببها الأمر مهيأ، والأسس ممهدة لقيام تعليم جامعي حقيقي. بينما يعد عام ١٣٦٩هـ النشأة الحديثة للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية. ويتبين أن التعليم في تلك الفترة سار بخطى ثابتة وسريعة، وذلك راجع إلى دخول البترول السعودي مرحلة الإنتاج العالمي الذي وفر للدولة من الأموال ما جعلها تنفق على قطاع التعليم بسخاء، معلنة بذلك دخول المملكة في عهد التعليم الحديث.

بداية نشأة التعليم الجامعي

استدعى عدد من الأسباب والتطلعات الحاجة إلى نشأة التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، وفيما يلي عرض تفصيلي لمجموعة هذه الأسباب:

١. إشاعة العلم بشتى أشكاله، وأنماطه، لرفع المستوى الثقافي، والمعرفي، والحضاري بين الناس.
٢. تحقيق مشروع التوطين الذي تبنته المملكة العربية السعودية متزامناً مع التأسيس؛ ذلك أن العلم يحتاج إلى الاستقرار.
٣. تأهيل كفاءات وطنية تقوم على نشر العلم ورعايته، وتطويره، وتعليمه.
٤. تأهيل الكفاءات المتخصصة في التنظيم القضائي، والإداري، والتنظيمي، لتتواكب مع الخطوات الواسعة في الإدارة والقضاء وتسيير شؤون الحياة المدنية للسكان، في أنحاء المملكة كافة.
٥. تأهيل كفاءات متخصصة في الأمور الأمنية، والتحقيق والمتابعة، والمكافحة، والدفاع عن البلاد ومكتسباتها.
٦. تأهيل كفاءات متخصصة في الجوانب الصحية، والطبية، والوقائية.
٧. وضع برامج للتوطين والاستقرار في المجالات الزراعية، بشقيها: النباتي والحيواني وهذا يتطلب إيجاد مؤسسات تعليمية متخصصة في الزراعة والثروات الحيوانية: البرية والبحرية.
٨. إنشاء مراكز تدريبية متنوعة تلبي حاجة البلاد على المستويين الحكومي والخاص لتأهيل الفنيين والصناع والحرفيين، خصوصاً مع توافد الشركات الأجنبية بعد اكتشاف النفط، وما تتطلبه من أعمال في صيانة المعدات، وتشغيلها، والتعامل معها، وتشييد المرافق الصناعية والخدمية.
٩. تأهيل متخصصين في الإدارة والتنظيم بشتى صوره.
١٠. تأهيل كفاءات متمكنة من القيام بأعمال التخطيط، والإشراف والمعرفة بمصادر الخبرة، والشركات المتخصصة في التنفيذ، وكيفية التعامل معها وإدارتها، واللغات التي يتطلب الأمر التعامل بها.
١١. التأسيس لبناء احتياجات الدولة الأساسية من الكفاءات من العلماء والمفكرين للقيام بأعمال البحث العلمي، والدراسة في شتى المجالات الطبية، والهندسية، والصناعية، والإدارية، والشرعية، وغيرها.

لقد أدت هذه الأسباب والتطلعات إلى العمل على إيجاد مؤسسات تعليمية عالية ومتخصصة في الداخل، لاستيعاب الأعداد الكبيرة من الطلبة المتخرجين من الثانوية، وتلافي تبعات ابتعاث الطلاب المادية إلى الخارج، وما يعانيه المبتعثون من متاعب، وللاستفادة كذلك من المبتعثين العائدين من الدراسة في الخارج. وإنشاء مؤسسات للتعليم العالي في المملكة، عمل على سرعة إجراءات قبول أعداد كبيرة من الطلاب، وسرعة انتهائهم من إكمال البرامج الدراسية، في التخصصات التي تحقق حاجة المملكة حسب الأولويات. ونتيجة لهذه الأسباب أصدر الملك عبد العزيز – رحمه الله – توجيهاته إلى مديرية المعارف بافتتاح كلية الشريعة في مكة المكرمة، وعليه جاء مولد أول مؤسسة للتعليم العالي بمفهومه الحديث في المملكة العربية السعودية، وهي كلية الشريعة بمكة المكرمة عام (١٣٦٩هـ) (نواة جامعة أم القرى حالياً). كانت نظرة الملك عبد العزيز – رحمه الله – أنه يمكن سد حاجة المملكة في بعض التخصصات التجريبية والتطبيقية من خلال الابتعاث إلى الخارج، لكن حاجة البلاد في جوانبها الشرعية والقضائية، والدعوة، والإفتاء والتربية تفترض أن يتم ذلك من خلال مؤسسات محلية لضمان سيرها وفق دستور الدولة. لذلك أمر الملك عبد العزيز – رحمه الله – في عام (١٣٧٠هـ) بافتتاح المعهد العلمي في الرياض (نواة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) وذلك لسد النقص في الكفاءات التي يتطلبها بعض المراكز في الدولة، في القضاء، والإفتاء، والدعوة، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والتدريس وغيرها.

ونظراً لكون التدريس والجوانب التربوية تستدعي مزيداً من الطاقات المؤهلة فقد أُنشئت كلية المعلمين بمكة المكرمة التي تعد الكلية الثانية من حيث التأسيس في عام (١٣٧٢هـ). وكان كل من الكليتين تحت إشراف مديرية المعارف، ومجلس المعارف.

يعد عام (١٣٧٣هـ) مفصلاً مهماً للغاية في تاريخ التعليم – بجملته – في المملكة العربية السعودية، حيث أُنشئت في هذا العام وزارة المعارف، وأسندت وزارتها إلى الأمير فهد بن عبد العزيز – آنذاك – الذي أصبح فيما بعد ملكاً للمملكة العربية السعودية – رحمه الله، وأسند إلى هذه الوزارة كل ما له علاقة بالتعليم بمستوياته المختلفة بما في ذلك التعليم العام، والعالي، والفني، وغير ذلك، عدا التعليم العسكري.

وأنشئت في عام (١٣٧٣هـ) كلية الشريعة بالرياض، بينما أنشئت كلية اللغة العربية عام (١٣٧٤هـ). وتوجت هذه المرحلة، في عام (١٣٧٧هـ)، بإنشاء جامعة الملك سعود بصفتها أول

جامعة في المملكة العربية السعودية، وقد اشتملت على الكليات التالية: كلية الآداب، وكلية العلوم، وكلية العلوم الإدارية، وكلية الصيدلة.

استُحدث في عام (١٣٧٨هـ) منصب لمدير الكليات والمعاهد العليا في وزارة المعارف، وأنيطت به مسؤولية شؤون التعليم العالي. ويعد عام (١٣٨٠هـ) محطة ذات أهمية كبرى في تاريخ التعليم في المملكة العربية السعودية، فقد أصدر الملك سعود – رحمه الله – قرار تأسيس الرئاسة العامة لتعليم البنات والتي كانت تشرف على التعليم في المدارس، والمعاهد، والكليات الخاصة بالبنات. علماً بأن تعليم البنات قد واجه، قبل إنشاء الرئاسة، معارضة شديدة من الأهالي، فكان العلماء يبينون للمعارضين أهمية تعليم البنات، وأن الإسلام حث على التعلم وطلب العلم. ونتيجة هذه المعارضات تأخر تعليم البنات قرابة ثلاثين سنة عن تعليم البنين.

التوسع في إنشاء الجامعات في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية

بدأت، مع بداية ثمانينيات القرن الهجري الرابع عشر، مرحلة التوسع في إنشاء الجامعات، لتشمل مناطق المملكة الرئيسة، فبالإضافة لجامعة الملك سعود توالى افتتاح الجامعات التالية: الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في عام (١٣٨١هـ)، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن في عام (١٣٨٤هـ) (كلية البترول والمعادن سابقاً)، وكذلك أنشئت وزارة التعليم العالي في العام نفسه، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة في عام (١٣٨٧هـ). أما بالنسبة لبداية التعليم العالي للفتاة، فقد كانت في رئاسة تعليم البنات، عندما أنشئت أول كلية للبنات في عام (١٣٨٩هـ)، لسد حاجة مدارس البنات بالمدرسات في جميع التخصصات. وفي عام (١٣٩٤هـ) تم إنشاء جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، وجامعة الملك فيصل بالأحساء، وفي عام (١٤٠٠هـ) تم إنشاء جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. وأنشئت بعد ذلك جامعة أم القرى بمكة المكرمة في عام (١٤٠١هـ). وقد قام بعض تلك الجامعات بإنشاء فروع لها في مناطق أخرى غير مقرها الرئيس. فقد أنشأت جامعة الملك سعود، على سبيل المثال، فرعين (في: أبها والقصيم). وأنشأت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فروعاً (في: المدينة المنورة، وأبها، والقصيم، والأحساء). وأنشأت جامعة الملك عبد العزيز فرعاً في المدينة المنورة. كما شهدت هذه المرحلة تنوعاً في التعليم العالي، حيث أُسس عدد من كليات المعلمين التي كانت تتبع وزارة المعارف آنذاك (في كل من: الرياض، والمدينة، وأبها، والدمام، والرس، والطائف).

أما التخطيط الشامل للتعليم وربطه بخطط التنمية الخمسية، فقد انطلق مع نهايات القرن الهجري الرابع عشر في عام (١٣٩٠هـ)، حيث وضعت وثيقة رسمية باسم "سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية"، وأصبحت المرجع الأساس لنظام التعليم، تحدد أهدافه، وكل ما يتعلق به من أحكام. حيث أكدت الوثيقة أن السياسة التعليمية للمملكة منبثقة من تعاليم الدين الإسلامي، كما تضمنت الوثيقة أحكاماً عامة، مع غايات التعليم وأهدافه لكل مرحلة. فغدت بذلك بلورة وثائقية ونظامية، لما كان مقرراً من خلال التعليمات، والأوامر السامية، والأعراف التعليمية، والإدارية المستقرة. وقد تضمنت الوثيقة تسعة أبواب، بينما بلغ عدد موادها (٢٣٦ مادة). وأصبحت حاكمة نظاماً، ومرجعاً علمياً لكل عمل له علاقة بالتعليم على مختلف مستوياته، وتخصصاته، وبرامجه، ليس في مجال التعليم العام فحسب، ولكن أيضاً لأنماط التعليم العالي وغيره. وحددت من خلالها ثوابت مسيرة التعليم عبر محطاته، وبرامجه، وتخصصاته. وفيما يلي عرض لأهم المرتكزات التي يقوم عليها التعليم في المملكة العربية السعودية، حسبما نصت عليه مواد الوثيقة:

١. **المرتكز الديني**

- العلوم الدينية أساسية في جميع سنوات التعليم الابتدائي، والمتوسط، والثانوي بفروعه.
- الثقافة الإسلامية مادة أساسية في جميع سنوات التعليم العالي.
- توجيه العلوم والمعارف بمختلف أنواعها وموادها: منهجاً وتأليفاً وتدريساً، وجهه إسلامية في معالجة قضاياها، والحكم على نظرياتها، وطرق استثمارها؛ حتى تكون منبثقة من الإسلام، ومتناسقة مع التفكير الإسلامي.

٢. **المرتكز الفطري**

- القائم على أساس النظر المستقيم إلى النفس، والكون، والحياة، والأشياء من حول بني آدم، بحيث يقوم كل مخلوق بوظيفته دون خلل أو اضطراب، ويعمل في دنياه التي هي مرحلة إنتاج وعمل لتحقيق الاستخلاف لتعمير الكون.

٣. **المرتكز الشمولي في حفظ الحقوق وتهيئة الفرص**

- أمام الطالب فرصة مهيأة للمساهمة في تنمية المجتمع.
- تقرير حق الفتاة في التعليم بما يلائم فطرتها.
- على الدولة القيام بواجبها بنشر العلم وتيسيره في جميع المراحل.

- احترام الحقوق العامة التي كفلها الإسلام وشرع حمايتها؛ حفاظاً على الأمن، وتحقيقاً لاستقرار المجتمع المسلم؛ في الدين والنفس والنسل، والعرض، والعقل، والمال.

٤. المرتكز التكافلي والنصح لمن يتوجب ذلك في حقه

- التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع.
- إيثار المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- تبادل النصح بين الراعي والرعية؛ لأنه سبب لأداء الحقوق والواجبات، ولتنمية الولاء والإخلاص.

٥. مرتكز التميز والاعتزاز

- تميز المملكة العربية السعودية بقيامها على خدمة الحرمين الشريفين.
- اعتزاز المملكة بانتمائها للإسلام، شريعة ودستوراً، ومنهج حياة، وحُكْماً، وقضاء.
- اعتزاز المملكة بلُغتها العربية على أنها لغة التعليم في جميع المراحل، إلا ما اقتضت الحاجة تعليمه بلغة أخرى.

٦. مرتكز القوة، بإزاء الحكمة، والأناة

- القوة في الحق، والقوة في الجسد والبدن، والقوة في دفع الظلم.
- أخذ الأمور بالحكمة والأناة، سواء في الدعوة إلى الله، أو في معالجة الأمور بنظر بعيد، وبوسطية متزنة، يتحقق بها المقصود، ويدفع بها التطرف أياً كان لونه، أو مصدره.
- التضامن الإسلامي مصدر جمع الكلمة، وثمرته قوة الأمة في وجه ما قد يهددها، أو يحاول إلحاق الأذى بها.

٧. مرتكز البحث عن الحق والحقيقة والمعرفة

- الاستفادة من أنواع المعارف الإنسانية في ضوء تعاليم الإسلام.

٨. مرتكز خدمة التعليم للتنمية

- التنمية الشاملة بصورها المتنوعة؛ بحيث تخدم الممارسة التعليمية في جميع مراحلها، وتخصصاتها، وبرامجها.
- خطط التنمية للدولة، وما ينتج عنها من حاجة سوق العمل الحكومي والأهلي لمخرجات التعليم بتخصصاته المتنوعة.

٩. مرتكز عالمية المعرفة وإدراك كيفية التعامل معها

- إن النظر إلى التطورات العالمية محل نظر واعتبار في جوانبها الحضارية المتشابهة، من خلال تتبع ميادين العلوم المتنوعة والثقافة والآداب في شتى صورها.
- المشاركة الموجهة بما يعود بالنفع على البلاد، والمجتمع، والبشرية جمعاء، ويسهم في شيوع الخير، والتقدم في المجالات كافة.

١٠. المرتكز العلمي والثقافي والمعرفي والبحثي

- تزويد الطلاب بالقدر المناسب من المعلومات الثقافية والخبرات المختلفة.
- دراسة ما في هذا الكون من عظيم الخلق، وعجيب الصنع، واكتشاف ما ينطوي عليه من أسرار قدرة الخالق؛ للاستفادة منها، وتسخيرها لما ينفع ديناً، ودُنيا.
- الاهتمام بالإنجازات العالمية في ميادين العلوم والآداب والفنون المباحة.
- توسيع آفاق الطلاب من خلال الوعي المعرفي بما يحوي العالم من ثروات وخيرات.

١١. المرتكز الأخلاقي

- سواء كان ذلك في الجوانب الكلامية، أو النظرية، أو الحوار، أو المناقشة، أو الممارسة العملية؛ تأسياً بالنبي صلى الله عليه وسلم الذي بعث متمماً لمكارم الأخلاق، وكان خلقه عليه الصلاة والسلام القرآن.

١٢. المرتكز التربوي

- ترسيخ المفهوم التربوي الشامل؛ من الناحية العقدية، والسلوكية، والبدنية، والعقلية، والاجتماعية، والصحية، والبيئية، والوطنية.
- العناية بذوي الاحتياجات الخاصة.
- اكتشاف ذوي المواهب المتميزة، ورعايتهم، وتنمية مواهبهم، حيث نصت مواد الوثيقة على تربية من له وضع خاص؛ سواء كان ذهنياً أو جسدياً، من منطلق أن التعليم حق مشاع لكل فرد.

١٣. المرتكز الفكري

- فتح آفاق التفكير المنضبط شرعياً، وخلقياً، واجتماعياً، وواقعياً.
- تسخير الفكر لخدمة الدين، والوطن، ليكون الطالب عضواً فاعلاً، ومؤثراً، ومدركاً لمفهوم الخلافة في الأرض وعمارتها.

- تنمية روح البحث والتفكير العلمي، وتقوية القدرة على المشاهدة، والتأمل، والتبصر فيما يراه الطالب من حوله، وإعداده ليكون مواطناً مؤهلاً علمياً وفكرياً تأهيلاً عالياً.
- تنمية التفكير الرياضي والمهارات الحسابية.

١٤. المرتكز التأصيلي والتطوري

- يوجه الطلاب في العملية التربوية والتعليمية لدراسة الأسس القوية التي قام عليها كيان الأمة؛ بحيث لا ينقطع عن أصوله وماضيه، وإنما يستحضر الأصالة والاعتزاز بالماضي لتكون دافعاً إلى التطور والتحديث المنضبط، الذي يخدمه، ويخدم مجتمعه، وبلاده، وأمته، والإنسانية جمعاء.
- التفاعل مع المستجدات بصورة حضارية واعية، وعملية مقننة.
- ربط التربية والتعليم بخطط التنمية، وهذا لا يتأتى إلا بنظرة تطويرية مدروسة، ومنظمة.
- تنمية إحساس الطلاب بمشكلات المجتمع الثقافية، والاقتصادية، والاجتماعية، وإعدادهم للإسهام في حلّها.
- الاهتمام بالإنجازات العالمية في ميادين العلوم والآداب والفنون المباحة؛ باعتبارها جهداً إنسانياً مشاعاً.

١٥. المرتكز التنموي الذهني والثقافي الشامل

- إن التعليم والتربية في مفهومهما الواسع والشامل لجميع مراحل التعليم، وتخصصاته، وبرامجه، ومستوياته، إنما يرتكزان على أساس رفع المستوى الذهني، والثقافي العام للفرد المتعلم، وتنمية المواهب، والملكات، والقدرات؛ سواء كان ذلك ذهنياً، أو فكرياً، أو جسدياً؛ لتستجيب للتفاعلات العالمية، والمخرجات المتنوعة.

التعليم العالي في وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية

خُصص الفصل الخامس من وثيقة سياسة التعليم في المملكة للتعليم العالي، وعرفته الوثيقة بأنه: مرحلة التخصص العلمي في أنواعه ومستوياته كافة؛ رعايةً لذوي الكفاية والنبوغ، وتنمية مواهبهم، وسداً لحاجة المجتمع المختلفة في حاضره، ومستقبله بما يساير التطور المفيد، الذي يحقق أهداف الأمة، وغايتها النبيلة.

وقد حددت أهدافه في الوثيقة ضمن تسعة أبعاد، هي:

١. **البعد العقدي:** إن من أهداف التعليم العالي تنمية عقيدة الولاء لله سبحانه، ومتابعة السير في تزويد الطلاب بالثقافة الإسلامية. وترتيباً على هذا الهدف جاء النص في الوثيقة على أن الثقافة الإسلامية مادة أساسية في جميع سنوات التعليم العالي.
٢. **البعد الوطني:** إن هذا النمط من التعليم جاء لسدِّ حاجة البلاد، والمجتمع حاضراً ومستقبلاً، ولرفع مستوى المواطنين وإعداد ذوي الكفاية والقدرات والمواهب منهم إعداداً علمياً وفكرياً، وتأهيلهم تأهيل عالياً؛ ليسهموا في أداء الواجب الوطني، الذي تتطلبه بلادهم، ومجتمعهم، وأمتهم.
٣. **البعد التنافسي:** ويقصد به المنافسة القيمة، المبنية على توافر قدرات متميزة، وذوي نبوغ عال؛ بحيث تتاح لهذه الفئة فرصة مواصلة الدراسات العليا في التخصصات العلمية المتنوعة؛ لتكون مرجعية في تخصصاتها، ومحطات العمل التي تتوجه إليها، وفق حاجة خطط التنمية، ومواقع العمل.
٤. **البعد العلمي والبحثي:** التعليم العالي يهدف إلى القيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي الذي يسهم في التقدم العالمي في الآداب، والعلوم، والمخترعات، وإيجاد الحلول السليمة الملائمة لمتطلبات الحياة المتطورة، واتجاهاتها التقنية.
٥. **البعد الفكري والحضاري:** النهوض بحركة التأليف، والإنتاج العلمي، بما يطوع العلوم لخدمة الفكرة الإسلامية، ويمكن البلاد من دورها القيادي لبناء الحضارة الإنسانية.
٦. **البعد المعرفي العالمي:** الإسهام في ترجمة العلوم وفنون المعرفة إلى اللغة العربية، وتنمية الثروة اللغوية بالمصطلحات؛ بحيث تسد حاجة التعريب، وتكون المعرفة في متناول أكبر عدد من المواطنين.
٧. **البعد التطويري:** رعاية الجوانب التدريبية، والقيام بالدراسات التجديدية، التي تنقل من هم في مجال العمل من الخريجين إلى ما ينبغي أن يطلعوا عليه من المستجدات في مجال تخصصاتهم.
٨. **البعد الخدمي:** بافتتاح الجامعات، والكليات في المناطق والمحافظات، للبنين والبنات؛ ليحصلوا على العلم بمقربة من ذويهم، ومقرات إقامتهم، تسهيلاً عليهم، وعلى أهلهم، ولتخفيف الضغط على المدن الكبرى.

٩. **البعد التنوعي:** هناك جامعات تخصصية، وأخرى عامة، وانفراد ببعض التخصصات في بعض الجامعات، لوجود البيئة الملائمة لمثل هذه التخصصات، وأحياناً وجود مراكز بحثية متخصصة بأنواع من الدراسة تساعد البيئة التي فيها الجامعة على إجرائها، وفي الوقت ذاته فإن تشابه المسميات أحياناً في الكليات، أو المراكز لا يعني التطابق في المقررات والبرامج، وإنما يكون الاتفاق في المسمى؛ لكن التمايز، والتنوع واقع في الأدوات، والآليات، والوسائل. وهذا له تأثيره التنافسي المشروع في جودة المخرجات؛ سواء أكانت بشرية، أم بحثية، أم مخترعات.

التوسع والشمول في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

حرصت حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز – رحمه الله، في هذه المرحلة، على نشر مؤسسات التعليم العالي في مختلف مناطق المملكة ومحافظاتها، فقد غُطيت في هذه المرحلة جميع المناطق الإدارية الموزعة على أكثر من (٨٠) محافظة، بحيث تتاح الفرصة لأبناء المدن والمحافظات والقرى للالتحاق بالتعليم الجامعي دون اللجوء للمدن الكبرى. وقد تنوعت التخصصات في الكليات المنتشرة في المناطق، لتلبي احتياجات سوق العمل، والخطط الوطنية التنموية، ورغبات المجتمع في التخصصات الطبية، والهندسية، والعلمية، وتخصصات علوم الحاسب الآلي، إضافة إلى التخصصات الإنسانية، بما فيها العلوم الشرعية، والتربوية، والاجتماعية. وعليه تم صدور نظام مجلس التعليم العالي والجامعات في عام (١٤١٤هـ). وكان آخر هذه الجامعات القديمة جامعة الملك خالد بأبها عام (١٤١٩هـ).

ومنذ عام (١٤٢٣هـ) حدثت قفزة في التعليم العالي؛ تجسدت بإنشاء: جامعة القصيم وجامعة طيبة بالمدينة المنورة في عام (١٤٢٣هـ)، وجامعة الطائف في عام (١٤٢٤هـ). تلا ذلك إنشاء جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية، وجامعة حائل، وجامعة الجوف، وجامعة جازان، وجامعة الباحة في عام (١٤٢٦هـ). وأنشئت في عام (١٤٢٧هـ) جامعة نجران، وجامعة تبوك، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في مدينة الرياض. وأنشئت جامعة الحدود الشمالية بعرعر عام (١٤٢٨هـ). وفي عام (١٤٣٠هـ) أنشئت جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (جامعة الدمام سابقاً)، وجامعة الأمير سطام بالخرج، وجامعة شقراء، وجامعة المجمعة وجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية. بينما أنشئت الجامعة السعودية الإلكترونية في عام (١٤٣٢هـ)، وجامعة جدة، وجامعة بيشة، وجامعة حفر الباطن في عام (١٤٣٥هـ).

كما شهدت هذه المرحلة توجه وزارة التعليم العالي إلى دعم التعليم العالي الأهلي لافتتاح الجامعات والكليات، مع الحرص على مواءمة سوق العمل ومراعاة خطط التنمية. واكتملت الحلقة بمرحلة التكامل، من خلال دمج وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي في وزارة واحدة، والتي سميت "بوزارة التعليم" بالقرار الملكي الصادر بتاريخ ١٤٣٦/٤/٩هـ. وذلك لضمان تكامل أهداف التعليم العام والعالي لتلبية متطلبات المجتمع وخطط التنمية، حيث بلغ عدد الجامعات الحكومية ٣٠ جامعة حكومية. وتوجت مراحل التعليم العالي في المملكة بإصدار نظام الجامعات الجديد، الذي أعدته وزارة التعليم في نهاية عام (١٤٣٨هـ)، وجاءت موافقة المقام السامي في عام (١٤٤١هـ)، لتنظيم شؤون الجامعات السعودية، وتعريفها بوصفها جامعات عامة غير ربحية، وبشكل يحقق استقلاليتها إدارياً ومالياً وأكاديمياً، وفق السياسة العامة التي تقرها الدولة، وذلك من خلال إنشاء عدة مجالس بالجامعات لتحقيق الحوكمة فيها، وإنشاء مجلس لشؤون الجامعات، بعضوية عدد من الجهات الحكومية، وممثلين من القطاع الخاص؛ للإسهام كذلك في تحقيق الحوكمة للنظام. كما يمتاز نظام الجامعات بإنشاء مجالس استشارية دولية، ومجالس طلابية، ومجالس أعضاء هيئة التدريس؛ لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار بشكل يضمن درجة عالية من الجودة والكفاءة والرشد في قراراتها، وخلق مؤسسة جامعية أكثر قدرة على مواجهة التحديات، قادرة على تلبية المتطلبات المجتمعية كافة، وتخليصها من العوائق الإجرائية والإدارية والمالية؛ لرفع كفاءتها، وفاعليتها التنظيمية، والإدارية، والتشريعية. ويمنحها قدرة أكبر على التحرك لتطوير المنظومة التعليمية والأكاديمية.

التعليم العالي في خطط التنمية في المملكة العربية السعودية

أولت خطط التنمية في المملكة العربية السعودية اهتمامها بتنمية الموارد البشرية بوصفه أساساً للتنمية المستدامة، وعملت الوزارة والجامعات على أن تكون متابعة للتوجهات العالمية في التعليم العالي. فقد عُني جميع خطط التنمية في المملكة العربية السعودية (منذ الخطة الأولى ١٣٩٠-١٣٩٥هـ وحتى الخطة العاشرة ١٤٣٥-١٤٤٠هـ) بالتعليم العالي وتطويره (بما يشمل: أهداف التعليم العالي ومشروعاته، ونموه وتطوره، ونشأة الجامعات والكليات، ومراجعة التخصصات المطلوبة وتحديدها، وأعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وحجم العرض والطلب على القوى البشرية، ومخرجات مؤسسات التعليم العالي، والاعتمادات المالية اللازمة).

يظهر أن الخطط التنموية تضمنت مشروعات طموحة للتعليم العالي، فقد تناولت في مرحلة ضرورة التوسع في التعليم العالي لاستيعاب الأعداد المتزايدة من خريجي الثانوية العامة، بينما تضمنت في مرحلة أخرى ضرورة تجويد كفاءة التعليم العالي، وربط تخصصاته مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل، بينما ركزت خطط التنمية، في مرحلة أخرى، في برامجها وخططها الاستراتيجية المتعلقة بالتعليم العالي، على ضرورة ترشيد التخصصات الجامعية، وتأهيل عضو هيئة التدريس، وتطوير مهاراته، وزيادة مخصصات البحث العلمي الذي تقوم به الجامعة بوصفه إحدى مسؤولياتها الثلاث الرئيسة.

ويقدم ما يلي عرضاً ملخصاً لأهم ما ورد في كل خطة من خطط التنمية فيما يتعلق بالتعليم العالي.

خطة التنمية الأولى من عام (١٣٩٠هـ) إلى عام (١٣٩٥هـ): كان الهدف في الخطة الأولى التوسع والارتقاء بنوعية التعليم، وتوفير الإمكانات اللازمة لاستيعاب وقبول الطلبة في كل المراحل. وقد أنشئت خلالها: جامعة الملك سعود (جامعة الرياض سابقاً)، وكلية التربية، وكلية البترول والمعادن، وكلية الملك عبد العزيز، وكلية الشريعة، وكلية اللغة العربية، وكلية الدعوة.

خطة التنمية الثانية من عام (١٣٩٥هـ) إلى (١٤٠٠هـ): من أهدافها التوسع في أنظمة التدريب والتعليم من الناحيتين الكمية والكيفية، ومتابعة سير دراسة جميع الطلاب الذين يدرسون في جامعات أجنبية ويلتحقون مباشرة بوظائف حكومية، والعمل على تنمية المهارات السعودية وتنويعها ورفع المستوى الثقافي والفكري لأفراد الشعب السعودي. كما أنشئت في تلك الفترة وزارة التعليم العالي لتتولى الإشراف على تنفيذ سياسة المملكة في مجال التعليم العالي. وتم خلال سنوات الخطة الثانية افتتاح جامعة الملك فيصل، وكلية طب الأسنان بجامعة الملك سعود، وأنشئ أيضاً المعهد العالي للخدمة الاجتماعية للبنات بالرياض، وتم افتتاح المعهد العالي للدعوة الإسلامية، وأنشئت كلية التربية في أبها، وكلية العلوم للبنات، وكلية الآداب للبنات، وكلية الملك خالد العسكرية التابعة للحرس الوطني، بالإضافة إلى إنشاء جامعة أم القرى. كما أنشئت كليات التربية للبنات (في كل من: المدينة المنورة، والقصيم، وأبها)، وتم وضع حجر الأساس لمدينة الملك سعود الجامعية، ومدينة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض.

خطة التنمية الثالثة من (١٤٠٠هـ) إلى (١٤٠٥هـ): أصبح عدد الجامعات في خطة التنمية الثالثة سبع جامعات (وهي: جامعة الملك سعود "الرياض سابقاً"، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك فيصل، وجامعة البترول والمعادن، والجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، وجامعة أم القرى بمكة المكرمة). وكان من خصائص خطة التنمية الثالثة التركيز على التوسع في التخصصات الحيوية للتنمية الوطنية وبصفة أساسية الهندسة والعلوم والإدارة.

خطة التنمية الرابعة من (١٤٠٥هـ) إلى (١٤١٠هـ): نبهت خطة التنمية الرابعة إلى ظاهرة العجز في نظام التعليم العالي من الناحيتين الكمية والنوعية، بسبب المرحلة الانتقالية التي يمر بها المجتمع السعودي مع ازدياد فرص التعليم العالي، ومدى تكيفه معها، لذلك وجهت بأهمية العناية بالنقاط التالية:

- استبعاد الهدر والازدواجية.
- تحقيق الاستغلال الأمثل والأكثر كفاءة للموارد البشرية.
- تحسين نوعية التعليم.
- تحديد مسؤوليات الجامعات والمؤسسات الأخرى المسؤولة عن التعليم بعد المرحلة الثانوية أو تلك المسؤولة عن أعمال البحث.
- وضع المعايير والأسس اللازمة للتوسع في مرافق التعليم والبحث وبرامجها.
- وضع المعايير والإجراءات لبرامج معادلة الشهادات والدرجات.
- ترشيد سياسة القبول وإجراءاته.
- وضع شروط ومقاييس للطلاب الجامعيين.
- ترشيد نظام الإعانات لطلاب الجامعات داخل المملكة وخارجها.
- تحديد شكل وهيكل الرقابة التنفيذية لتطوير التعليم العالي.
- زيادة فرص العمل للخريجات.
- التركيز على التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي.

خطة التنمية الخامسة من (١٤١٠هـ) إلى (١٤١٥هـ): وجهت خطة التنمية الخامسة إلى أهمية إعداد خطة شاملة لتطوير التعليم العالي، وضرورة الربط بين برامج التعليم العالي ومتطلبات

واحتياجات القطاع الخاص والعام لتشغيل المخرجات، كما وجهت بالتوسع في التعليم الفني. وقد اتضح نتيجة لانخفاض أسعار النفط وللتبعات المالية على الدولة بسبب (مرحلة ما قبل حرب الخليج) عدم التمكن من إنجاز أهداف الخطة الخمسية الرابعة وهو ما استدعى تكرار بعضها في الخطة الخامسة، ويعرض ما يلي أهم أهداف الخطة الخامسة:

- تقنين القبول في الجامعات عبر اعتماد عدة معايير.
- ربط نظام المكافآت بمستوى تقدم الطالب، وزيادة عدد الساعات المعتمدة في الفصل الدراسي.
- تشجيع التمويل الذاتي للجامعات وذلك بتعزيز التواصل بين مؤسسات التعليم العالي وأصحاب العمل.
- تقديم خدمات البحوث التنموية في المجالات الاقتصادية والإنتاجية والاستشارات من قبل مؤسسات التعليم العالي.
- إيجاد أنماط جديدة للتعليم العالي مثل: الجامعة المفتوحة والتعليم عن بعد.
- تطبيق التقييم العلمي العالمي (الاعتماد الأكاديمي).

وكان من نتائج الخطة الخامسة دمج فروع الجامعات بالمناطق المختلفة وتوحيدها في جامعات مستقلة، وصدور مرسوم ملكي بإنشاء نظام مجلس التعليم العالي عام (١٤١٤هـ)، واستبدال نظام الساعات المعتمدة في الجامعات بنظام اليوم الدراسي الكامل.

خطة التنمية السادسة من عام (١٤١٥هـ) إلى (١٤٢٠هـ): نتيجة لآثار مشاركة المملكة في تحرير الكويت وما تبعها من عجز في ميزانية الدولة في الأعوام التالية لم تتحقق جميع أهداف الخطة الخامسة أيضاً. إلا أنه نتيجة لصدور المرسوم الملكي بنظام مجلس التعليم العالي والجامعات في ١٤١٤هـ، والذي حدد نظام التعليم العالي والجامعات بأحكامه ومواده، كان من الأهداف الرئيسة لخطة التنمية السادسة ما يلي:

- تنمية القوى البشرية السعودية وزيادة توظيفها، ومعالجة المعوقات التي تواجهها.
- تطوير الكليات المتوسطة إلى كليات تمنح البكالوريوس.
- تحقيق التوازن بين مختلف التخصصات العلمية والأدبية من خلال تشجيع الطلاب على الالتحاق بالتخصصات العلمية.

- التوسع في إيجاد تخصصات جديدة للبنات في الجامعات والكليات من تخصصات صحية وطبية.
- تطوير البحث العلمي ودعمه.
- تشجيع القطاع الخاص لتقديم خدمات للتعليم العالي وتشجيعه عن طريق فتح كليات وجامعات أهلية.

وكان من نتائج الخطة السادسة افتتاح عدد من كليات المجتمع والكليات الأهلية (في كل من: جازان، وحائل، وتبوك، وحفر الباطن)، إضافة إلى دمج فرعي جامعة الملك سعود وجامعة محمد بن سعود الإسلامية بأبها في جامعة مستقلة باسم جامعة الملك خالد. ولكن اتضح أن النمو المتسارع في التعليم العالي صاحبه انخفاض في الكفاءة الداخلية والخارجية (مثل: زيادة عدد السنوات التي يقضيها الطالب حتى يتخرج، وعدد السنوات التعليمية المستثمرة لكل خريج، وضعف توافق المؤهلات والخبرات المكتسبة من قبل الخريجين وتلك التي يحتاج لها سوق العمل).

خطة التنمية السابعة من عام (١٤٢٠هـ) إلى عام (١٤٢٥هـ): نبهت الخطة السابعة إلى أن قطاع التعليم العالي يواجه العديد من التحديات (الناتجة عن التطورات: الديموغرافية، والاجتماعية، والاقتصادية) التي تعيشها المملكة، والتي تسهم في تعزيز الطلب على التعليم العالي، ومن ثم ترفع مستوى الضغوط على طاقته الاستيعابية، وكفاءته الداخلية والخارجية. كما نبهت إلى أهمية الدور المركزي للتعليم العالي في مجالات تنمية القاعدة العلمية والتقنية وتطويرها، وتعزيز الحركة الثقافية والفكرية، وتوفير الكوادر القيادية في جميع مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي، وكونه تحدياً مستمراً لهذا القطاع.

وهدفت الخطة السابعة إلى زيادة إسهام القطاع الخاص في تمويل البرامج والمشروعات التعليمية، وإشراكه في المراجعة المستمرة للمناهج والبرامج، واقتراح مسارات دراسية جديدة تلائم الاحتياجات الفعلية لسوق العمل، وتفعيل دور الجامعات في تقديم خدماتها البحثية للقطاع الخاص بوصفه مصدراً من مصادر التمويل الذاتي، وتطوير البحث العلمي والدراسات العليا وتنويع مجالاتها، ورفع القدرات العلمية لمراكز البحوث بالجامعات لتمكينها من تأدية مهماتها في خدمة المجتمع وحل مشكلاته، وترشيد نفقات تشغيل المرافق الجامعية وصيانتها مع المحافظة على جودة النوعية وحسن الأداء.

وقد شهدت سنوات خطة التنمية السابعة افتتاح ثلاث جامعات حكومية جديدة (في: المدينة المنورة، والقصيم، والطائف). كما صدرت الموافقة السامية بتاريخ ١٤٢٤/٥/١٠هـ على قرار مجلس التعليم العالي بأن تقوم وزارة التعليم العالي بإنشاء جامعات جديدة (في كل من: تبوك، حائل، الحدود الشمالية، جازان، نجران، الباحة، الجوف) على أن تكون الكليات القائمة في كل منها نواة لإنشاء تلك الجامعات، مع العمل على إعادة هيكلة الجامعات الجديدة (جامعة طيبة، وجامعة القصيم، وجامعة الطائف) لتحسين درجات المواءمة بين ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات التنمية، واحتياجات سوق العمل. كما صدرت الموافقة على افتتاح عدد من الكليات الجديدة (وتشمل: خمس كليات للطب، وثلاث كليات للصيدلة، وكليتين لطب الأسنان، وكلية للعلوم الطبية التطبيقية، وكلية للتمريض، وخمس كليات علوم، وأربع كليات للحاسب الآلي، وكليتين للهندسة).

ومن التطورات المهمة التي شهدتها الخطة السابعة، مشاركة القطاع الأهلي في توفير خدمات التعليم العالي، فتم إنشاء جامعتين أهليتين (هما: جامعة الأمير سلطان، وجامعة الفيصل). وفي إطار تحسين كفاءة نظام التعليم العالي الداخلية والخارجية، شهدت خطة التنمية السابعة توجهاً حثيثاً للعديد من مؤسسات التعليم نحو تقويم برامجها ومناهجها وفقاً لمعايير وطنية وعالمية، واعتمادها من قبل المؤسسات والجمعيات الدولية، وخصوصاً بعد صدور الموافقة الملكية بإنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي عام (١٤٢٤هـ)، المعنية بوضع قواعد التقويم والاعتماد الأكاديمي ومعاييره وشروطه، لتقويم البرامج التعليمية من أجل تطويرها، وتبني التخصصات الملائمة لسوق العمل.

خطة التنمية الثامنة من عام (١٤٢٥هـ) إلى عام (١٤٣٠هـ): هدفت خطة التنمية الثامنة إلى تطوير دور التعليم العالي الأهلي ودعمه، لزيادة إسهامه في تحقيق أهداف التنمية، والإسراع في تنفيذ التوجهات الهادفة لتحقيق التوازن بين مناطق المملكة من خلال توفير الجامعات والكليات، وتعزيز برامج الابتعاث إلى الجامعات والمعاهد في خارج المملكة من أجل تعضيد الطاقة الاستيعابية لنظام التعليم العالي، ودعم عملية نقل التقنية وتوطينها، وتعزيز الروابط العلمية والثقافية بين المملكة ودول العالم المتطورة اقتصادياً، وزيادة الاهتمام بالبحث العلمي والتطوير في مؤسسات التعليم العالي. كما استهدفت الخطة تنمية الموارد البشرية من خلال تحقيق التوسع الكمي والنوعي

في برامج التعليم العالي والتدريب والتأهيل المهني، مع إعطاء الأولوية في التوظيف للقوى العاملة الوطنية.

لقد اعتبرت خطة التنمية الثامنة قضية مواءمة مخرجات التعليم العالي من أبرز قضايا التنمية بالمملكة، لذلك وضعت ضمن سياسات الخطة سياسة تطوير نظم مؤسسات التعليم العالي ومناهجها وبرامجها، بما يتفق مع متطلبات سوق العمل واحتياجاته، كما ضمت سياسة الخطة إعداد نموذج مرجعي للجامعات وتطبيقه، يعمل على توافق البرامج المتوفرة بمؤسسات التعليم العالي مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية واحتياجات السوق.

وقد شهدت سنوات خطة التنمية الثامنة افتتاح العديد من الجامعات في جميع مناطق المملكة، ومحافظاتها، فارتفع عددها إلى (٢٤ جامعة)، بالإضافة إلى جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية. كما بلغ عدد الكليات الجديدة خلال سنوات الخطة (١٥٢ كلية)، وبلغ عدد الجامعات الأهلية خلال سنوات الخطة (٨ جامعات)، وعدد الكليات الأهلية (١٩ كلية).

كما أطلقت وزارة التعليم العالي ضمن سنوات الخطة الثامنة في شهر شعبان من عام (١٤٢٦هـ) مشروعاً لتطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من خلال وضع خطة استراتيجية خلال فترة خمسة وعشرين عاماً (١٤٢٦هـ – ١٤٥٠هـ)، وقد أُسند لمعهد البحوث التابع لجامعة الملك فهد للبترول والمعادن مهمة إعداد هذا المشروع الذي أطلق عليه اسم (آفاق) ورصدت له ميزانية مالية بلغت ثلاثة وأربعين مليون ريال. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذا المشروع.

مشروع آفاق لتطوير التعليم العالي

نشأت فكرة المشروع من الحاجة إلى إجراء عملية تطوير شاملة لنظام التعليم العالي في المملكة، وذلك بتطوير خطة مستقبلية طويلة المدى تتناول معالجة التحديات التي تواجه التعليم العالي بكل تعقيداته، بهدف إيجاد حلول لجوانب القصور التي يعاني منها القطاع، والسعي لتطويره وتنمية جوانبه الإيجابية، عن طريق حشد نخبة من ذوي الاختصاص والخبرة في المجالات التطويرية والأكاديمية والاستراتيجية ذات العلاقة بمجالات المشروع. وقد اختير له شعار (آفاق ومستقبل التعليم العالي للفترة من العام ١٤٢٦–١٤٥٠هـ)، وقد تمت دعوة جميع مؤسسات التعليم الجامعي الحكومي والأهلي والقطاعات الاجتماعية بما في ذلك القطاع الخاص السعودي للمساهمة

بإثراء المشروع والسعي لإنجاحه. وقد تمت دراسة (٧٦) نظاماً تعليمياً عالياً من مختلف دول العالم. وقام فريق العمل بمواءمة مشروع آفاق مع البرامج الدولية للتعرف إلى كيفية تحديد موقع المملكة من تلك الأنظمة التعليمية على المستوى العالمي، وهو ما أدى إلى وضع الخطة بشكل متميز ومبني على نظرة شاملة، من خلال الاستفادة من تلك الأنظمة المختلفة والتركيز على التعاون بين مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والجامعات العالمية المرموقة.

ويهدف مشروع (آفاق) للارتقاء بكفاءة نظام التعليم العالي والكفاءة الداخلية والمواءمة الخارجية، وتحقيق الريادة على المستوى العربي والمنافسة على المستوى العالمي، وذلك من خلال إعداد خطة استراتيجية طويلة المدى للتعليم الجامعي لمدة خمس وعشرين سنة (تحدد: رؤيته، ورسالته، واحتياجاته، وأنماطه، ونوعية مخرجاته، وأساليب تمويله)، بالإضافة إلى تطوير خطة تنفيذية تفصيلية للسنوات الخمس الأولى، ووضع آلية لتبني أساليب التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي. ولإعداد وثائق الخطة، سعى المشروع إلى استنبات التفكير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي، وسرعة الاستفادة من المخرجات العاجلة وتفعيلها أثناء إعداد الخطة، وكذلك الاستجابة للمتغيرات والمستحدثات.

يتضمن مشروع (آفاق) مجموعة من الأهداف والتوجهات للنهوض بالتعليم العالي، ويستند إلى ثلاثة أبعاد (هي: التمايز، والتوسع، والجودة)، ويعالج أربع قضايا رئيسة (هي: الجودة، والمواءمة مع سوق العمل، والاستيعاب، والقبول والتمويل). وأخذت الاستراتيجية ومشروع آفاق بعين الاعتبار تلبية احتياجات المجتمع السعودي الحالية والمستقبلية من الخريجين المؤهلين بما يتطابق مع معايير الجودة العالمية، وإيلاء البحث العلمي اهتماماً خاصاً من خلال إنشاء مراكز التميز العلمي ومعاهد الأبحاث، وتنويع مصادر تمويل التعليم العالي ونشاطاته، وتنمية الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم، وتنمية الطاقات البشرية المساندة، والارتقاء بالمحتوى التعليمي وأساليب التعليم والتعلم.

البعد الأول: التمايز بين المؤسسات التعليمية يركز على تحقيق التخصص للجامعات لخدمة الدولة وتحقيق أهدافها، وتوفير المدخلات اللازمة للوصول بها إلى مخرجات متميزة. وقد أكدت الخطة على ضرورة التكامل بين تخصصات مؤسسات التعليم العالي حسب الموقع الجغرافي بما يحقق متطلبات التنمية، ورؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها. كما ركزت على الاستخدام الأفضل للموارد

المالية والبشرية، بالإضافة إلى الجودة. واقترحت تمايز الجامعات ورسالة كل منها حسب نوع الجامعة: **بحثية متخصصة** (تركز هذه الجامعات بشكل رئيس على البحوث والدراسات العليا، وتقدم برامج بحثية متميزة في مجالات استراتيجية، مع تقديم برامج للمرحلة الجامعية)، أو **شاملة** (تُعنى هذه الجامعات بالتوازن بين البحث والتدريس، وبين برامج المرحلة الجامعية والدراسات العليا، وتكون غالباً في مناطق الكثافة السكانية، وهي شاملة في تخصصاتها)، أو **تدريسية** (تهتم هذه الجامعات بشكل رئيس ببرامج المرحلة الجامعية، وتقتصر في الدراسات العليا على تقديم برامج الماجستير في حد أعلى، وإجراء البحوث بشكل محدد. وتخدم هذه الجامعات المناطق المحيطة بها، أو **تطبيقية** (وهي جامعات تركز مناهجها الأكاديمية على الجوانب العملية والمستقبل المهني للطلبة، بالإضافة إلى الأسس النظرية. وتعنى بالمعارف والمهارات والعمل الميداني والبحوث التطبيقية الضرورية لتلبية متطلبات المجتمع والصناعة والأعمال. ويمكن أن تتضمن البرامج مختلف المجالات الدراسية)، أو **افتراضية** (تهدف هذه الجامعات إلى تقديم برامجها عن بعد على شكل مقررات عبر الإنترنت وتقنيات الاتصال؛ بحيث تكون متاحة للدارسين في جميع أنحاء المملكة)، أو **كلية مجتمع** (تقدم هذه الكليات برامج تطبيقية توائم الحاجات المجتمعية، وتمنح درجة المشاركة (الدبلوم) كما يُعِد بعضها الطلبة للمرحلة الجامعية).

البعد الثاني: وهو التوسع بتمكين الوصول إلى خدمات التعليم، والتوزيع الأفقي المناسب في مختلف مناطق المملكة، وزيادة التدفق الطلابي إلى مؤسسات التعليم العالي. وشملت خطة (آفاق) التخطيط لاستيعاب خريجي الثانوية وخريجاتها بنسبة (٦٠-٨٠٪) بناء على إحصاءات النمو السكاني للسنوات القادمة. بالإضافة إلى توفير التعليم المستمر والمبادرات التعليمية من خلال طُرق إيصال خدمات التعليم، كالتعليم عن بُعد والتعليم الإلكتروني، وتنويع البرامج المختلفة بما يتناسب مع الحاجات.

البعد الثالث: الجودة، ويركز على عناصر الجودة في العملية التعليمية على مستوى البرامج والمؤسسات التعليمية.

الأهداف المرحلية لمشروع (آفاق)

١. تحديد الغايات المستقبلية والأهداف المرحلية والاستراتيجية لنظام التعليم العالي، ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لصياغة مستقبل التعليم العالي باعتباره قطاعاً تنموياً مهماً.
٢. تحديد مجموعة من البرامج (خطط مرحلية خمسية) وآليات التنفيذ المناسبة لها؛ لمعالجة القضايا الأساسية للنظام بصورة مرحلية تساعد على إجراء عملية التطوير المستمرة والدائمة للخطة المستقبلية، إضافة إلى وضع آلية تسمح بأن تتبنى مؤسسات التعليم العالي أسلوب التخطيط الاستراتيجي لمساندة عملية تطبيق الخطة المستقبلية.
٣. تحقيق الاستغلال الأمثل والأكفأ للموارد المالية والبشرية في مؤسسات التعليم العالي.
٤. تشجيع البحث العلمي وتوثيق العلاقات التبادلية مع مؤسسات القطاعين الحكومي والأهلي لدفع مستوى المساندة المالية للإنفاق على أنشطة البحوث التطبيقية والتطوير التقني وتوثيق العلاقات التبادلية مع القطاع الخاص الذي يقوم بدور مهم في عملية التنمية الشاملة في المملكة.

ويستهدف مشروع (آفاق) بناء قواعد معلومات وبيانات حديثة ومتكاملة يستفاد منها في وضع خطة مستقبلية بعيدة المدى تغطي مجالا متعددة، بالإضافة إلى المساهمة في بناء مرتكزات أساسية لتطوير خطط مرحلية يتم تنفيذها على مدى خمس سنين؛ للحصول على المعلومات والبيانات الواقعية التي ستتم الاستفادة منها في عملية التغذية العكسية لتطوير منهجية تنفيذ الخطة الموضوعة، والمحافظة على مسار تنفيذها ضمن الإطار المنهجي المحدد لها بصورة مسبقة.

خطة التنمية التاسعة من عام (١٤٣٠هـ) إلى عام (١٤٣٥هـ): نبهت الخطة التاسعة إلى أهمية التقويم المستمر لمناهج التعليم الجامعي. ورفع القدرات العلمية لمراكز البحوث بالجامعات لتمكينها من تأدية مهماتها في خدمة المجتمع وحل مشكلاته. والتوسع في إنشاء الجمعيات العلمية المتخصصة وتوسيع نشاطاتها. ودعم مشاريع البحوث العلمية في الجامعات والتوسع فيها، وإجراء الدراسات اللازمة للتطوير النوعي في الجامعة، وتنويع مجالات البحوث العلمية. وقد شهدت سنوات الخطة التاسعة إنشاء كليات وأقسام وبرامج جامعية جديدة تواكب متطلبات التنمية واحتياجات السوق. بالإضافة إلى زيادة عدد الدورات والبرامج التأهيلية والتعليم الموازي، وزيادة أعداد المقبولين بها بما يتفق مع احتياجات سوق العمل، وترشيد القبول في التخصصات التي يقل الطلب عليها،

وربط برامج التوسع في التعليم العالي بالتركيز على البرامج والتخصصات ذات الطلب العالي في سوق العمل. وتشكيل مجالس استشارية لمؤسسات التعليم العالي من كفاءات محلية وعالمية. وإكمال تجهيز التقويم والاعتماد الأكاديمي. والاهتمام بالموهوبين والعلوم والتقنية وإنشاء مراكز خاصة لذلك.

خطة التنمية العاشرة من عام (١٤٣٥هـ) إلى عام (١٤٤٠هـ): هدفت الخطة العاشرة إلى استثمار نتائج البحوث العلمية في معالجة القضايا الاقتصادية والاجتماعية، وتحويل المعرفة إلى ثروة. والعمل على حصول الطلاب على خبرة عملية خلال الدراسة عن طريق العمل الجزئي وبرامج التدريب التعاوني، وبرامج خدمة المجتمع، والمشروعات التطوعية. والتوسع في برامج التدريب التقني والمهني، وتطويرها. وإعطاء الجامعات الحكومية الاستقلالية الإدارية والمالية، والعمل على إقرار نظام الجامعات الجديد.

بالإضافة إلى التوسع في برامج الدراسات العليا، وإنشاء الجامعات العلمية المتخصصة. والتوسع في إيجاد مراكز بحوث ومعاهد تختص في تقديم (الدعم: العلمي، والتقني، والإداري) للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. وتفعيل دور الجامعات البحثي وتطويره، وتعزيز صلته بحاجات المجتمع المستقبلية. ودعم حركة النشر، والترجمة، وإنتاج الكتب، وإثراء المكتبات العامة بمختلف المخرجات الثقافية. وإتاحة الفرصة للكفاءات النسائية المتميزة للوصول للمراكز الإدارية في الأجهزة الحكومية والجامعات. وإنشاء مجمعات للإبداع والابتكار في مختلف مناطق المملكة؛ من خلال توثيق العلاقة ما بين القطاع الخاص، والجامعات، ومراكز البحث، لزيادة كفاءة المناطق وتنافسيتها. وإجراء البحوث والدراسات المتعلقة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد.

يؤكد العرض السابق للتعليم العالي في خطط التنمية الخمسية السعودية على أن التنمية البشرية تعد المحور الرئيس والهدف النهائي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتبين الخطط أن التعليم عملية استثمارية تنموية منظمة وشاملة تهدف إلى بناء الإنسان المتكامل وتسعى إلى خدمة المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، كما تظهر عناية الدولة بالتعليم العالي من خلال الاعتمادات المالية الكبيرة للقطاع خلال سنوات جميع الخطط. كما يمكن من خلال مراجعة خطط التنمية استخلاص مجموعة النقاط التالية:

١. جميع الخطط أكدت على تنمية القوى البشرية وذلك بزيادة الطاقات الاستيعابية للجامعات، ومؤسسات التعليم الأخرى، والتدريب المهني، والكليات التقنية، مع التركيز على النوعية وتطوير المناهج في جميع مستويات التعليم والتدريب لتواكب متطلبات التنمية واحتياجات القطاع الخاص.

٢. شهد التعليم العالي خلال خطط التنمية قفزات هائلة وتطورات كبيرة، شملت جميع جوانب العملية التعليمية سواء من ناحية الكم أو من ناحية الكيف.

٣. ارتفع عدد الجامعات من ٨ جامعات إلى ٣٠ جامعة حكومية إضافة إلى الأهلية فضلاً عن تميز كل منطقة بجامعة مستقلة، ومنها بأكثر من ذلك حسب الحاجة والكثافة السكانية.

٤. التوسع في أعداد الجامعات والكليات، ورفع الطاقة الاستيعابية للطلاب والطالبات المقبولين في الجامعات بالمملكة.

٥. التوسع في الابتعاث الخارجي.

تجارب وزارة التعليم العالي المميزة في التعليم العالي والبحث العلمي

تنبهت وزارة التعليم العالي، خلال العقد الماضي، من خلال إشرافها على الجامعات، في المملكة العربية السعودية، إلى عدد من التحديات التي تواجهها، لذلك سعت إلى تقديم عدد من المبادرات الإبداعية، وقد شملت ثلاثة محاور أساسية هي:

أولاً: محور البحوث والأنشطة الابتكارية

١. **مبادرة مراكز التميز البحثي:** وتعنى بإنشاء مراكز للتميز البحثي في عدد من التخصصات الحيوية والمهمة.

٢. **مبادرة مراكز الأبحاث الواعدة:** وتعنى بإنشاء مراكز أبحاث واعدة مع الجامعات الناشئة السعودية في مجالات متنوعة (مثل: تقنية المعلومات لخدمة القرآن الكريم "نور"، والدراسات الاجتماعية وبحوث المرأة، والمجسات الإلكترونية، وطب المناطق المرتفعة، والمكافحة الحيوية والمعلومات الزراعية، وعلاجات تشوهات الوجه والفكين، وشبكات الاستشعار والأنظمة الخلوية، والمؤثرات العقلية).

٣. **مبادرة المراكز البحثية الإبداعية للمنتجات المعرفية**: تعنى هذه المبادرة بمنح صفة "المركز البحثي الإبداعي المنتج" لوحدة جامعية مستقلة، تتسم بإنجازات بحثية نوعية وابتكارية تطبيقية، تساهم في تحويل المعرفة إلى منتجات اقتصادية ملموسة، تحقق للجامعة مكانة رفيعة، وتحولها إلى حاضنات أعمال.

٤. **مبادرة أودية التقنية بالجامعات:** لتأصيل مبدأ الاقتصاد المعرفي، وإيجاد آلية تنفيذية واقعية لتحقيق خطط المملكة وتوجهاتها نحو الاقتصاد المعرفي، ولعمل الشراكات بين القطاع الخاص والجامعات لتبني اختراعات وابتكارات أعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ ظهرت مجموعة من المبادرات المتمثلة (في: وادي الظهران للتقنية بجامعات الملك فهد للبترول والمعادن، ووادي الرياض للتقنية بجامعة الملك سعود، ووادي جدة للتقنية بجامعة الملك عبد العزيز، ووادي مكة للتقنية بجامعة أم القرى).

٥. **مبادرة تطوير برامج وأنشطة الجمعيات العلمية في الجامعات السعودية:** تهتم هذه المبادرة بدعم برامج وأنشطة الجمعيات العلمية في الجامعات السعودية وتفعيل دورها، والبالغ عددها ١٢٣ جمعية علمية.

٦. **مبادرة كراسي البحث العلمي**: هي كراس بحثية تسند إلى العلماء والباحثين المتميزين عالمياً، والذين يزخر رصيدهم البحثي بمساهمات عالية النوعية والكمية في اختصاص معين، بهدف دفع المعرفة في الاختصاصات ذات العلاقة.

ثانياً: محور تنمية وتطوير هيئة التدريس والطلاب

١. **مبادرة تنمية الإبداع والتميز لدى أعضاء هيئة التدريس:** بهدف رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وتعزيز مهاراتهم العلمية والأكاديمية في مجالات التدريس والبحث العلمي. وتتضمن برامج تدريبية (داخل المملكة وخارجها)، وعقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل.

٢. **مبادرة تطوير برامج وخدمات الإرشاد الطلابي:** تهدف هذه المبادرة إلى تفعيل دور الإرشاد الطلابي في الجامعات السعودية، وتقديم برامج تسهم في تطوير خدماته، وتنمية مهارات الإرشاد الطلابي لدى أعضاء هيئة التدريس.

٣. **مبادرة البرنامج الصيفي لرعاية الطلاب المتميزين:** تهدف هذه المبادرة إلى رعاية الطلاب المتميزين في الجامعات السعودية، عبر إلحاقهم ببرامج تدريبية خارج المملكة، لدراسة اللغة الإنجليزية، وزيارة الجامعات العالمية، ومراكز البحوث المتميزة في دول متقدمة علمياً، خلال فترة الإجازة الصيفية.

٤. **مبادرة تطوير الأقسام العلمية في الجامعات:** وتهدف هذه المبادرة إلى تطوير الأقسام العلمية، وتحسين مخرجاتها، وهو ما يؤدي بدوره إلى تطوير أداء الجامعات، وتعزيز الجودة والتميز في مختلف الجوانب الإدارية، والتدريسية، والبحثية في مؤسسات التعليم العالي.

٥. **مبادرة تطوير استراتيجيات وطرق التعلم المتمركز حول الطالب:** وتهدف هذه المبادرة إلى تطوير العملية التعليمية عن طريق تبني أحدث أساليب التعلم والتعليم، المتمركز حول الطالب، والذي يجعل من الطالب محوراً للعملية التعليمية.

٦. **مبادرة تنمية الإبداع والابتكار في الجامعات السعودية:** وتهدف هذه المبادرة إلى وضع خطط علمية، وبرامج عملية تنمي الجوانب الإبداعية والابتكارية لدى منسوبي الجامعات السعودية. من خلال وضع الإبداع والابتكار في المناهج، والخطط، والبرامج، وإعطائها الأولوية.

ثالثاً: محور المخرجات الجامعية

١. **مبادرة الجامعة السعودية الإلكترونية:** من خلال إنشاء الجامعة السعودية الإلكترونية، بصفتها مؤسسة تعليمية حكومية تقدم التعليم العالي والتعلم مدى الحياة عن بعد، وتكون مكملة لمنظومة المؤسسات التعليمية تحت مظلة مجلس التعليم العالي.

٢. **مبادرة مشروع وزارة التعليم الوطني لقياس مخرجات التعليم العالي:** تهدف مبادرة (المشروع الوطني لقياس مخرجات التعليم العالي) إلى تعزيز مفاهيم الجودة في مؤسسات التعليم العالي الوطنية، ومعالجة أوضاع الخريجين، من خلال التعرف إلى مستوى خريجي الجامعات السعودية، وخريجي برامج الابتعاث في التخصصات العلمية المختلفة، وذلك عبر تحديد نواتج التعلم الأساسية المستهدفة في العملية التعليمية في كل تخصص، وكذلك تحديد المهارات والقدرات العامة اللازمة للكفاءة الوظيفية، والنجاح في الحياة العملية، ومن ثم إعداد محاور

قياسية، واختبارات مقننة، لقياس المخرجات المتوقعة من كل تخصص، للتأكد من مستوى البرامج الجامعية، ومدى ملاءمتها لمتطلبات سوق العمل المحلية.

ولكن على الرغم من الجهود المبذولة من خلال المبادرات السابقة، إلا أن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية لا يزال يواجه العديد من التحديات، بسبب استمرار الهيكلية المركزية، وتطبيق أساليب الإدارة التقليدية. ومن التحديات التي تواجه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ما يلي:

١. جوانب القصور التي يعاني منها النظام التعليمي، ومنها؛ ضعف 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.
٢. وعلى الرغم من أن هناك سعياً كبيراً إلى المواءمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل في المملكة، وسد الفجوة بينهما، إلا أن التغيرات السريعة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي محلياً وعالمياً تستدعي وجود آليات تواكب هذه التغيرات.
٣. تهيئة 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.
٤. 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، وعدم تفعيل اتفاقيات التبادل الطلابي وبناء البرامج الأكاديمية المشتركة.

٥. كما تواجه الإدارة الاستراتيجية للجامعات بعض التحديات (مثل: التسارع المعرفي والتقني، وظهور مهن وتخصصات مستقبلية يجب أن تؤهل طلابها لمَلْئها)، 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 ٢٠٣٠. وتتزايد تلك التحديات مع التوسع في التعليم الجامعي مؤخراً، وإنشاء العديد من الجامعات الناشئة، والتوسّع في الدراسات العليا والبحث العلمي.

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.

٧. دمج وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم في وزارة واحدة، هي وزارة التعليم، تهتم بشؤون التعليم بمشكلاته ووسائل تطويره، يضفي عليها مسؤوليات إضافية قد تمنعها من الاهتمام بالتطوير وتحسين الأداء.

رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) للتعليم العالي

وافق مجلس الوزراء السعودي، في شهر رجب ١٤٣٧هـ الموافق أبريل ٢٠١٦، على رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي وجَّه خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز – حفظه الله – مجلسَ الشؤون الاقتصادية والتنمية برسمها، بوصفها أحد برامج التحول الوطني عالمياً. وتتطلع الرؤية لتحقيق تنمية شاملة غايتها بناء مجتمع نابض بالحياة، يستطيع الجميع فيه تحقيق أحلامهم وآمالهم وطموحاتهم، لينعموا بحياة عامرة وصحية، واقتصاد مزدهر في وطن طموح. ولقد بدأ العمل فوراً منذ هذا التاريخ؛ من أجل الانتقال من مرحلة الإعداد والتجهيز إلى مرحلة التنفيذ، ولا يزال تنفيذ مشروعات التنمية في القطاعات كافة مستمراً إلى أن يتم الانتهاء فعلياً، وقد أشارت دراسات الجدوى إلى إمكانية الانتهاء من إتمام جميع مراحل التطوير الشامل والتنمية والوصول إلى درجة الريادة المنشودة في القطاعات كافة مع حلول عام ٢٠٣٠.

تهدف رؤية المملكة العربية السعودية في التعليم، بشكل رئيس، إلى زيادة كفاءة القطاع التعليمي والوصول به إلى أفضل مستوى ممكن، فيما يتم تقديمه من برامج دراسية ومستوى ومعرفة

وثقافة، وذلك عبر الاعتماد على أحدث وأهم الاستراتيجيات في التعليم، ومن ثم رفع مستوى قدرة المتعلم على التفكير والتحليل، ورفع مستوى مهاراته بالقدر الذي يؤهله إلى اختراق سوق العمل المحلي والدولي.

يعد الاهتمام بالتعليم العالي من أهم مظاهر الاهتمام بالمستقبل، ولهذا نجد أن المملكة أولت التعليم العالي اهتماماً بالغاً، وصرفت عليه بسخاء حتى أصبح لدينا ٣٠ جامعة حكومية تغطي جميع مناطق المملكة. إن تطوير التعليم العالي، المتمثل في تطور الجامعات، يعد أمراً بالغ الأهمية في هذه المرحلة، التي تنطلق فيها المملكة إلى المستقبل برؤية طموحة، لكون التعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد، إذا قدّم لسوق العمل مخرجات ذات جودة عالية.

لذا 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. والعمل على بناء 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 تعنى بالموارد البشرية في القطاعات المختلفة من أجل تعزيز فرص التدريب والتأهيل، والعمل على تطوير المعايير الوظيفية الخاصة بكل مسار تعليمي.

أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) للتعليم العالي

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:

١. إعادة النظر في التخصصات الجامعية الحالية وتطويعها مستقبلاً لتتوافق مع احتياجات سوق العمل، إما عن طريق التوسع في تخصصات معينة، أو إغلاق المسارات التعليمية التي 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.

مراحل تنفيذ أهداف رؤية (٢٠٣٠) في التعليم

- **مرحلة التحضير:** في هذه المرحلة يتم إجراء الدراسات والتحليل الشامل لقطاع التعليم، ودراسة الأوضاع الوطنية به، وتحليل الاستراتيجيات التي كانت مستخدمة مسبقاً من أجل المقارنة بينها وبين الأهداف والاستراتيجيات التي سوف يتم وضعها لاحقاً، إلى جانب توضيح أهم الأهداف المراد الوصول إليها مستقبلاً في التعليم.
- **ترجمة التوجهات والمخططات:** هنا يتم توضيح المخططات والتوجهات التي سوف يتم الاعتماد عليها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتعليم.
- **اختيار البرامج والأدوات:** عبر ما يتم إعداده من دراسات وتحليلات، يقوم الخبراء باختيار مجموعة من الأدوات والبرامج، التي من شأنها أن تُساعد على تنفيذ الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف، التي يتم السعي إلى تنفيذها عبر تلك الخطة بأفضل مستوى ممكن.
- **الوثيقة الخاصة بخطة تطوير التعليم:** في نهاية إعداد الخطة؛ يتم إنشاء وثيقة تتضمن كل ما يخص تلك الخطة والاستراتيجية التنموية والتطويرية لقطاع التعليم، ويجب أن تضم كافة البنود والآليات والأدوات والبرامج والأهداف، وأي بنود أخرى صغيرة كانت أو كبيرة مدمجة ضمن الخطة، مع ضرورة مراجعتها أكثر من مرة من قبل المتخصصين للتأكد من عدم وجود ثغرات قد تعيق خطة التنمية والتقدم.
- **وضع خطة التواصل:** حيث يجب أن يتم توضيح آلية التواصل مع المجتمع المحلي والإقليمي في إطار تنفيذ بنود الاستراتيجية والخطة التنموية لقطاع التعليم.
- **وضع الخطة البديلة:** في أي دراسة جدوى ناجحة؛ لا بُد من أن يتم إرفاقها بخطة بديلة واحدة أو أكثر؛ خصوصاً إذا كان الأمر متعلقاً بمشروع وقطاع مهم مثل تطوير قطاع التعليم داخل المملكة؛ وذلك حتى يتم تقويم أي انحراف عن المسار الذي وضعه الخبراء في تصورهم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للتنمية دون أن يؤثر هذا الاعوجاج على المعدل الزمني للتطوير والتنمية المطلوبة.

الجهات العالمية المشاركة في تنفيذ أهداف الرؤية في التعليم

هناك مجموعة من الجهات الدولية التي دعمت رؤية المملكة ٢٠٣٠، وقد أبرمت العديد من الاتفاقات معها من أجل الوصول بالتعليم والقطاعات الأخرى داخل المملكة إلى أفضل مستوى ممكن، ومن أهم هذه الجهات ما يلي:

- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. (U.S. Agency for International Development)
- منظمة العمل الدولية. (International Labor Organization)
- هيئة الأمم المتحدة للمرأة. (UN Women)
- العديد من المنظمات الدولية، ومؤسسات المجتمع المدني، والجهات العامة والخاصة المهتمة بالتنمية والتطوير.

التعليم العالي في برنامج التحول الوطني للمملكة العربية السعودية

أُطلق برنامج التحول الوطني في عام ٢٠١٧، سعياً لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، وتأسيس البنية التحتية اللازمة لتحسين عوامل التمكين الاقتصادي، ورفع مستوى المعيشة من خلال ثمانية أبعاد استراتيجية (هي: الارتقاء بالرعاية الصحية، وتحسين مستويات المعيشة والسلامة، وضمان استدامة الموارد الحيوية، وتعزيز التنمية المجتمعية وتنمية القطاع غير الربحي، وتحقيق التميز في الأداء الحكومي، وتمكين فئات المجتمع من دخول سوق العمل ورفع جاذبيته، والإسهام في تمكين القطاع الخاص، وتطوير القطاع السياحي والتراث الوطني).

وقد أطلق برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ في عامه الأول على مستوى ٢٤ جهة حكومية، 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، حيث تمحورت مشاركة وزارة التعليم حول ترسيخ القيم الإيجابية، وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن، وتزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لمواءمة احتياجات سوق العمل المستقبلية، من خلال الأهداف التالية:

- إتاحة خدمات التعليم لشرائح الطلاب كافة.

- 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 رُوعي 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

لتحقيق أهداف خطة التنمية والأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي المرتبطة بأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، وجه سمو ولي العهد الأمير محمد بن سلمان رئيس مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية وزارة التعليم "بأن تقوم بإعداد مشروع نظام جديد للجامعات يأخذ في الاعتبار مضامين ومرتكزات الرؤية. أعدت وزارة التعليم في نهاية عام (١٤٣٨هـ) مسودة نظام الجامعات الجديد، وجاءت موافقة المقام السامي في عام (١٤٤١هـ) على تطبيقه. ويهدف نظام الجامعات الجديد إلى منح الاستقلالية المنضبطة، وفق السياسة العامة التي تقرها الدولة للجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهو ما سيمثل نقلة كبيرة في أسلوب تنظيمها وطريقة إدارتها في المستقبل. والعمل على إنشاء جامعات غير ربحية قادرة على الاعتماد على مواردها المالية والبشرية".

يعد نظام الجامعات الجديد نقلة نوعية تاريخية في مسيرة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على أسس من التمكين والتميز والجودة، والمساهمة في تطوير العملية التعليمية والبحثية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتنمية الموارد للجامعات. 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 بوصفها مؤسسات تعليم عالٍ وبحث علمي، ضمن نظام حوكمة يمكنها من بناء أنظمتها ولوائحها الأكاديمية، والمالية، والإدارية، بحسب إمكاناتها، وظروفها الاقتصادية والجغرافية، وفق السياسات العامة التي تقرها الدولة. كما يمنح فرصة التنافس الإيجابي بين الجامعات، بهدف تجويد العملية التعليمية، وتطوير الأنظمة والبرامج، ومواكبة احتياجات سوق العمل. وسيعمل النظام على الحد من 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 ضمن ممتلكات الجامعة، وتخفيف البيروقراطية الإدارية وترشيد الإنفاق. كما أن النظام الجديد سيسمح بافتتاح فروع للجامعات الأجنبية داخل المملكة وفق ضوابط محددة؛ لزيادة التنافسية في رفع كفاءة منظومة التعليم الجامعي.

ويقصد باستقلالية الجامعات: 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، إدارياً، وأكاديمياً، ومالياً.

الاستقلال الإداري: يتمحور حول 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.

الاستقلال الأكاديمي: وهو منح الحرية للجامعات 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.

الاستقلال المالي: هو تمكين كل جامعة من الميزانية المستقلة الخاصة 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.

حوكمة الجامعات: هو ضمان تحقيق 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.

ويتكون مشروع نظام الجامعات من (١٤) فصلاً، ويشتمل على (٥٨) مادة. وفيما يلي عرض لأبرز ملامحه:

١. تحقيق الاستقلالية المنضبطة للجامعات، بحيث يمكنها ذلك من بناء لوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية، وفق سياسات العامة التي تقرها الدولة من خلال مجلس شؤون الجامعات المقترح.

٢. تحقيق انعكاس حقيقي لمضامين رؤية (٢٠٣٠) في التنظيم الإداري للجامعات، بما في ذلك الهياكل التنظيمية، والصلاحيات، ومؤشرات الأداء في المجالات التعليمية والبحثية والإدارية.

٣. سيمكن النظام الجديد الجامعات من إقرار تخصصاتها وبرامجها وفق الاحتياجات التنموية وفرص العمل في المنطقة التي تخدمها.

٤. سيساهم النظام الجديد في تخفيض الكلفة التشغيلية للجامعات، وسيدفعها الى إيجاد مصادر تمويل جديدة، ويقلل من اعتمادها على ميزانية الدولة، وذلك من خلال برامج الأوقاف، والسماح للجامعات بتأسيس الشركات الاستثمارية لتنمية مواردها المالية.

٥. سيتم إقرار ميزانية كل جامعة من خلال نظام تمويل مبتكر يعرض على مجلس الوزراء تساهم الدولة بجزء منها، وتعمل الجامعة على توفير فرص تمويل إضافية لتغطية احتياجاتها المالية.

٦. سيقوم مجلس شؤون الجامعات (والذي يدخل في عضويته كل من وزارة المالية، الخدمة المدنية، الاقتصاد، العمل، وممثلين من القطاع الخاص)، بإقرار اللوائح العامة للجامعات المالية والإدارية. وستقوم الجامعات من خلال مجالس أمنائها بوضع قواعدها التنفيذية وفقاً لذلك، وهو ما يساهم في تحقيق الاستقلالية المنضبطة للجامعات.

٧. سيسهم النظام الجديد في تطبيق مرتكزات رؤية المملكة (٢٠٣٠)، فيما يخص تطبيق مبادئ الخصخصة في إدارة وتشغيل مؤسسات التعليم الجامعي، كما سيحقق النظام الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي.

٨. سيسمح النظام الجديد للجامعات بفرض الرسوم المالية على برامج الدراسات العليا، وكذلك على الخدمات العلمية والبحثية التي تقدمها الجامعات.

٩. سيتم استخدام مؤشرات الأداء عند تقييم أداء الجامعات، وإبراز ذلك في التقارير السنوية.

١٠. يحقق مشروع النظام الجديد الحوكمة اللازمة، من خلال إنشاء مجلس أمناء لكل جامعة، يتم تشكيل عدد من أعضائه من خارج الجامعة.

١١. يتولى حوكمة وإدارة الجامعة كل من:

- مجلس الأمناء.
- مجلس الجامعة.
- رئيس الجامعة.

١٢. سيتيح نظام الجامعات الجديد للجامعات إنشاء فروع لها خارج المملكة، كما سيسمح بافتتاح فروع للجامعات الأجنبية داخل المملكة وفق الضوابط التي تقرها الدولة.

١٣. مشروع النظام الجديد يحقق اختيار الأكفاء للمشاركة في إدارة الكليات والأقسام من خلال آليات اختيار تضمن تحقيق ذلك.

١٤. سوف يُطبق مشروع النظام على ثلاث جامعات في مرحلته الأولى، ومنح الجامعات مدة انتقالية (سنة) ابتداء من تاريخ نفاذ مشروع النظام. ومن ثم يطبق على الجامعات الأخرى تدريجياً وفق ما يراه مجلس شؤون الجامعات.

١٥. استمرارية تطبيق الأنظمة واللوائح المعمول بها حالياً وهو ما يعطي صفة الاستمرارية في انتظام المراكز القانونية.

١٦. ربط الجامعات بسوق العمل من خلال تعدد التمثيل من خارج الجامعة في المجالس المختلفة.

١٧. توسيع المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم الجامعي من خلال إنشاء المجالس الاستشارية الطلابية وأعضاء هيئة التدريس.

١٨. سيستمر موظفو الجامعات بمن فيهم أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، والموظفون الإداريون والفنيون الحاليون؛ على أنظمتهم الوظيفية السابقة التي يخضعون لها، ويشمل نظام العقود السنوية أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، والموظفون الإداريون والفنيون (الجدد) في الجامعات التي سيطبق فيها النظام.

١٩. يلزم مشروع النظام الجامعات بالحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي من هيئة تقويم التعليم أو من قبل إحدى هيئات الاعتماد المرموقة.

٢٠. للجامعة أن تتقاضى مقابلاً مالياً لتنمية إيراداتها ومنها:

- رسوم دراسية لبرامج الدراسات العليا، وبما لا يخل بالمنتج العلمي.
- رسوم دراسية لبرامج الدبلومات والدورات التعليمية والتدريبية.
- رسوم دراسية من الطلبة غير السعوديين، ويستثنى من ذلك المنح الدراسية المجانية.

٢١. موظفو الجامعات مستمرون ولن يضرهم شيء. لكن من صلاحية الجامعة أن تلغي بعض التخصصات ويحق لها إضافة تخصصات جديدة.

٢٢. مجلس الجامعة هو السلطة المختصة بتصريف الشؤون العلمية والتعليمية والإدارية والمالية في الجامعة، وتنفيذ السياسة العامة لها.

٢٣. المجلس العلمي هو السلطة المختصة بالشؤون العلمية والبحثية والدراسات والنشر في الجامعة.

٢٤. مجلس شؤون الجامعات هو السلطة المختصة بتنظيم شؤون الجامعات ورسم سياساتها ووضع اللوائح المنظمة لها.

٢٥. مجلس الأمناء هو السلطة المختصة بحوكمة الجامعة، والرقابة على أدائها أكاديمياً وإدارياً ومالياً.

٢٦. يحق للجامعات إنشاء المتاحف العلمية والكليات والعمادات والمعاهد والمراكز والأقسام العلمية، أو دمجها، أو إلغائها، أو تعديل أسمائها.

٢٧. يهدف النظام إلى تنظيم شؤون التعليم العالي ويعمل على تعزيز مكانته العلمية والبحثية والمجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

٢٨. قبول التبرعات والهبات والوصايا والإنفاق منها وفقاً للوائح التي يقرها مجلس شؤون الجامعات، وتخصيص جزء من أراضي الجامعة لأوقاف الجامعة.

٢٩. يحق للجامعات تأسيس الشركات أو المشاركة في تأسيسها أو دخول الجامعة فيها شريكاً أو مساهماً.

٣٠. يحق للجامعات اعتماد خطط تدريب أو ابتعاث.

٣١. بصدور مشروع النظام، ينتهي عمل اللجنة المؤقتة المشكلة بقرار مجلس الوزراء رقم (٤٠٩) وتاريخ ١٤٣٦/٩/١٢هـ وتنتقل اختصاصاتها التي هي في الأصل اختصاصات مجلس التعليم العالي (الملغى) إلى مجلس شؤون الجامعات وفقاً لهذا النظام، وهو ما يعطي لهذا المجلس صفة التشريع والانتظام.

٣٢. سيمارس مجلس شؤون الجامعات صلاحيات مجلس التعليم العالي (الملغي) الواردة في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات وذلك فيما يتعلق بالجامعات التي ستستمر في تطبيق ذلك النظام وهو ما يعني عدم وجود أي فراغ تشريعي أو تنظيمي للجامعات التي لا يطبق عليها النظام الجديد.

مراحل اختيار الجامعات لتطبيق المرحلة الأولى من نظام الجامعات الجديد

- تشكيل لجنة لمراجعة وتحليل جاهزية الجامعات السعودية لتطبيق نظام الجامعات الجديد في مرحلة أولى وذلك بتوجيه معالي الوزير.

- خبراء ومختصون في القياس والتقويم، تضعهم اللجنة؛ لتحديد أعلى ثلاث جامعات من حيث الجاهزية لتطبيق نظام الجامعات الجديد عليها.
- تحديد ٣٢ معياراً، و٧٤ مؤشراً من قبل مجلس شؤون الجامعات للتأكد من مدى جاهزية الجامعات لتطبيق نظام الجامعات عليها وفق ثلاثة مجالات (أكاديمية، وإدارية، ومالية).
- تقييم التقارير الذاتية التي وردت من الجامعات ومراجعتها وفقاً للمعايير والمؤشرات المعتمدة.

أبرز معايير ومؤشرات اختيار الجامعات التي سيطبق عليها نظام الجامعات في المرحلة الأولى		
المجال الإداري	**المجال الأكاديمي**	**المجال المالي**
كفاءة الخبرات الإدارية	البرامج الأكاديمية	تنوع إيرادات الجامعة
الحوكمة الإدارية	الشركات الوطنية والعالمية	أتمتة الأنظمة المالية
أتمتة العمليات الإدارية	السمعة العالمية	حوكمة الأنظمة المالية
التخطيط الاستراتيجي	الإنتاج العلمي والمعرفي	كفاءة الإدارة المالية
الهيكل التنظيمي	كفاءة الخبرات الأكاديمية	استدامة الموارد الذاتية
الشركات المحلية والعالمية	أتمتة الأنظمة الأكاديمية	التخطيط الاستثماري
البنية التحتية		الشركات المحلية والعالمية
الاعتماد المؤسسي		
تنفيذ سياسات الدولة		
تعزيز الأمن الفكري		

وصدر في تاريخ ١٦ يوليه ٢٠٢٠، موافقة المقام السامي الكريم على تسمية ثلاث جامعات لتكون ضمن الجامعات التي يُطبق عليها نظام الجامعات الجديد، وهي جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، بما يحقق رؤية ٢٠٣٠ في التمكين والتميّز والجودة والتطوير المستمر. ويهدف ذلك إلى تحقيق الاستقلالية المنضبطة للجامعات في بناء لوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية، مع التدرج التنظيمي بوجود مجلس للأمناء في كل جامعة، بما يسهم في تحقيق الحوكمة، وتفعيل مواردها الذاتية، والسماح لها بإنشاء الأوقاف وتأسيس

الشركات، وتمكينها من اختيار قياداتها على أساس من الكفاءة والجدارة، وتجويد مخرجاتها، وإقرار تخصصاتها وبرامجها وفق الحاجات التنموية وفرص العمل في المنطقة التي تخدمها، وذلك وفق السياسات العامة التي تقرها الدولة من خلال مجلس شؤون الجامعات. كما أن استقلال الجامعات الثلاث لن يؤثر على مجانية التعليم في جميع برامج البكالوريوس، كذلك لم يتطرق نظام الجامعات إلى أي تعديل أو حجب في مكافآت الطلبة، مع التأكيد على استمرار أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات ممن هم على رأس العمل على أوضاعهم الحالية.

المراجع العربية

الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية. (٢٠١٦). *المبادرات الإبداعية لوزارة التعليم العالي: المملكة العربية السعودية. التجارب الجديدة والمميزة في التعليم العالي والبحث العلمي*. مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الأمانة العامة، الرياض.

الجهني، خالد، مجاهد، أبو الفضل. (٢٠١٧). تصور مقترح قائم على التعلم مدى الحياة لسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠. *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠* . جامعة القصيم.

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

الحماد، مي. (٢٠١٧). الشراكة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠* . جامعة القصيم.

الحمادي، فايزة، سماح سالم. (٢٠١٧). تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل. *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠* . جامعة القصيم.

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.

الداود، عبد المحسن (٢٠١٧). مسؤولية الجامعات في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠* . جامعة القصيم.

شار، عبد الحكيم (٢٠١٧، ديسمبر، ١٣). العيسى: *النظام الجديد للجامعات يعزز مكانتها لتطوير المنظومة التعليمية والأكاديمية*.

الشملان، خالد، والجوهرة الفوزان. (٢٠١٧). متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة. *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠* . جامعة القصيم.

العامري، عبد الله. (٢٠١٧). بناء الشركات الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية في ضوء نماذج تدويل التعليم (تصور مقترح). *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠* . جامعة القصيم.

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

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

المالكي، عبد الله. (١٤٣٥هـ). بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، العدد العاشر.

الهيئة المركزية للتخطيط. (١٣٩٠-١٣٩٥). *خطة التنمية الأولى*. الرياض.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٦هـ). موجز *خطة التنمية العاشرة* (٢٠١٥-٢٠١٩م).

وزارة التخطيط. (١٣٩٥هـ-١٤٠٠هـ). *خطة التنمية الثانية*. الرياض.

وزارة التخطيط. (١٤٠٠هـ-١٤٠٥هـ). *خطة التنمية الثالثة*. الرياض.

وزارة التخطيط. (١٤٠٥هـ-١٤١٠هـ). *خطة التنمية الرابعة*. الرياض.

وزارة التخطيط. (١٤١٠هـ-١٤١٥هـ). *خطة التنمية الخامسة*. الرياض.

وزارة التخطيط. (١٤١٥هـ-١٤٢٠هـ). *خطة التنمية السادسة*. الرياض.

وزارة التخطيط. (١٤٢٠هـ-١٤٢٥هـ). *خطة التنمية السابعة*. الرياض.

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

وزارة التخطيط. (١٤٣٠هـ-١٤٣٥هـ). *خطة التنمية التاسعة*. الرياض.

وزارة التخطيط. (١٤٣٥هـ-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 والإحصاء.

وزارة التعليم العالي. (٢٠١٤). *التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: المسيرة والإنجاز*. الرياض: وزارة التعليم العالي، مركز البحوث والدراسات.

وزارة التعليم العالي، (١٤٣٣هـ). السجل الوطني للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية -المجلد الأول-. مركز البحوث والدراسات، وزارة التعليم العالي. الرياض.

وزارة التعليم العالي، (١٤٣٣هـ). السجل الوطني للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية -المجلد الثاني-. مركز البحوث والدراسات، وزارة التعليم العالي. الرياض.

وزارة التعليم العالي، (١٤٣٣هـ). السجل الوطني للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية -المجلد الرابع-. مركز البحوث والدراسات، وزارة التعليم العالي. الرياض.

المواقع الإلكترونية

آل الشيخ، حمد. [@minister_moe_sa]. (١٦ يوليه، ٢٠٢٠). استقلال ثلاث جامعات. تويتر. https://twitter.com/minister_moe_sa/status/1283635309700415491?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1283635309700415491%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Felaph.com%2FWeb%2FNews%2F2020%2F07%2F1298810.html

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

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

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

صحيفة سبق الإلكترونية، المملكة، ١٣ ديسمبر ٢٠١٧. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠١٧/١٢/٢١ من https://bit.ly/2p5bUvD

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

موقع المرجع (٢٠٢١). تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢١/١٠/٢٧ من الرابط https://almrj3.com/vision-2030-achievements-in-education/

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

موقع وزارة التعليم (٢٠٢١). تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢١/١٠/٢٨ من الرابط https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/AC1442-563.aspx

استقلالية الجامعات

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، ولا يقتصر الأمر على المملكة العربية السعودية، فهناك حراك عالمي يهدف إلى أن تلبي المؤسسات الجامعية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات المعاصرة، بعيداً عن التخطيط المركزي.

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 كالتالي:

١. زيادة الطلب العالمي على التعليم العالي.
٢. المنافسة التي تواجه الأنظمة الوطنية أو المحلية في سوق عالمية تمنح امتيازات للجامعات المرموقة.
٣. الالتزامات الواسعة التي فرضت على الجامعات من خلال ضغوط حكومية لتحقيق أهدافها السياسية.
٤. تحول تمويل الجامعات من الاعتماد على التمويل الحكومي إلى التمويل من القطاع الخاص.
٥. الحاجة المتمثلة في تشييد بنى تحتية موسعة.
٦. توظيف مزيد من أعضاء هيئات التدريس.
٧. تنافس الجامعات للحصول على مركز عال وترتيب متقدم.

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 بالنظر 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، وهذا يتطلب قيادة قوية قادرة على وضع رؤية مناسبة لمستقبل الجامعة، وتنفيذ هذه الرؤية بطريقة فعالة يحتاج إلى فريق يساند القيادة، سواء كانوا نواباً أو مستشارين، لتنفيذ الخطة.

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.

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، والحرية في أخذ الرسوم الدراسية من الطلاب وتحديد مبلغها، وغيرها من الجوانب.

الخصائص الواجب توافرها في نظام التعليم العالي الفعال

تمكننا نظرية النظم العامة General systems theory من إدراك خصائص الفعالية التي يجب توافرها في النظم بصفة عامة، ومنها ما يلي:

١. **التنوع والتباين:** نجد أن نظم التعليم العالي تمر في عملية تنوع وتباين، سواء كان تبايناً أفقياً أو رأسياً. فالتباين الأفقي يتمثل في دخول مستثمرين جدد في النظام التعليمي، أشخاصاً كانوا أو هيئات تعاونية أو اعتبارية. أما التباين الرأسي فيتمثل في ظهور أنواع جديدة من المؤسسات التعليمية وانتشارها.
٢. **البنيان الطبقي أو التدرجي:** ويمثل النظام الطبقي هجيناً يمكن أن تتزاوج فيه معايير التميز من ناحية وتوفير التعليم الجماهيري من ناحية أخرى، حيث يتم الجانبان في نظام واحد وباستخدام موارد محدودة. كما يمكن البنيان الطبقي من توفير طبقة مُوجهة للبحث العلمي

والانتقائية، وطبقة أخرى تنمي المعرفة لأعداد كبيرة من الطلاب. ويتناسب النظام الطبقي مع الطبيعة المتباينة لقدرات الطلاب ورغباتهم، كما يمكن من استيعاب واستغلال هيئة تدريس ذات مهارات معينة مختلفة.

٣. **التمويل الكافي والمستديم:** لا يمكن للنظم التعليمية العالية أن تزدهر إلا إذا كانت مستويات تمويلها كافية وثابتة ومستديمة على المدى الطويل.

٤. **التنافسية:** إن المنافسة بين الجامعات أو المؤسسات التعليمية المتشابهة تعزز مبدأ الجدارة والاستحقاق والأداء، وهذا يتطلب درجة عالية من الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات والمؤسسات الأكاديمية بما يسمح لها باستغلال نقاط قواها والتغلب على نقاط ضعفها.

٥. **المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية:** تحتاج هذه النظم إلى أن تتواءم بسرعة مع تغير معدلات أو مستويات الالتحاق، وكذلك مع ظهور مجالات دراسية معينة، بالإضافة إلى التغيرات الحادثة في المهارات المطلوبة في سوق العمل. وتعتمد المرونة وسرعة الاستجابة للظروف المتغيرة على قدر كبير من الاستقلالية والحرية الأكاديمية و"اللامركزية".

٦. **المعايير الواضحة:** وهي التي تضبط تحقيق أهداف طموحة تتناسب مع احتياجات المجتمع واحتياجات قوة العمل. ويتطلب ذلك منهجاً واقعياً يركز على تحسينات قابلة للتنفيذ في جو من ثقافة المحاسبية والشفافية ووضوح المعايير.

٧. **وجود هيئة جامعية مركزية لتطوير التعليم العالي:** وتقوم هذه الهيئة بوضع استراتيجية لسياسة تطوير التعليم العالي والبحث العلمي.

٨. **الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعالة لمنظومة التعليم العالي:** هي بناء النظم والهياكل والعلاقات والعمليات على المستوى الوطني والعالمي، وعلى المستوى الوطني أو المؤسسي، ووضع السياسات الخاصة بالتعليم العالي وتطبيقها وتقييمها. ومن ثم تنطوي الحوكمة على أطر متعددة منها الإطار التشريعي، وخصائص المؤسسات الجامعية، وكيفية ارتباط هذه المؤسسات بعضها بالآخر وبالنظام الكلي للتعليم العالي في الوقت نفسه، وكيفية توجيه الموارد نحو المؤسسات الجامعية، وكيفية تحديد المسؤولية والمحاسبية والشفافية لطرق توجيه تلك الموارد.

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 يحرص كثير من المجتمعات على استقلال الجامعات وتدعمه، كما يناضل أعضاء هيئة التدريس للمحافظة على هذا الاستقلال والدفاع عنه، على اعتبار أنه صِمَام أمان للجامعة وحافز للعمل بحرية وانطلاق.

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:

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). 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.

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 تتضمن 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 فتتمثل بوجود: استقلال مالي فعلي للجامعة في ميزانيتها ومصادر تمويلها، إذ إن توفر المصادر المالية الهائلة يحرر الجامعة من قيود الدولة، 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. وتساهم الاستقلالية في تمكين الجامعات من:

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.

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:

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.

تحديات التعليم الجامعي مع مركزية الإدارة التقليدية

تواجه الجامعات العديد من التحديات والإشكالات والمعوقات الأكاديمية والإدارية التي تحد من أدائها للرسالة المناط بها مع مركزية الإدارة التقليدية، وتتمثل فيما يلي:

١. تقليدية إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، فما زالت تنظيماتها تميل إلى الهرمية وينحو كل من السلطة فيها، وآليات صنع القرار، والتمويل؛ إلى المركزية، حتى القوانين واللوائح والتعليمات أصبحت نمطية باعتبارها نماذج متكررة.
٢. غياب الرؤية الشاملة والنظرة الاستراتيجية لدور التعليم الجامعي في مستقبل التنمية، واستثمار الموارد القومية.
٣. محدودية مصادر التمويل الحكومي من ميزانية الدولة، وقلة توافر فرص أو عدم وجود موارد تمويلية إضافية.
٤. المركزية في إدارة التعليم الجامعي؛ وهو ما يؤثر سلباً في كفاءة الإدارة الجامعية وفعاليتها.
٥. البيروقراطية في إدارة التعليم الجامعي، حيث تجعل العمل الموجود في الجامعات عملاً روتينياً، وليس عملاً إبداعياً.
٦. تعيين القيادات الجامعية، حيث يتم تعيين معظم القيادات الجامعية على المحسوبية والمجاملات والمنفعة الشخصية.
٧. قصور التخطيط الإداري الجامعي، وقصور تأهيل القيادات الجامعية إدارياً.

نماذج عالمية للجامعات المستقلة

يوجد العديد من النماذج العالمية، لاستقلالية الجامعات، والتي 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 لمستقبل الجامعات الحكومية المستقلة، بعد تطبيق نظام الجامعات الجديد؛ فسنستعرض عدداً من التجارب العالمية الناجحة لاستقلالية الجامعات:

نموذج امريكيا

إن الجامعات الأمريكية تتمتع بالاستقلال الذاتي منذ منتصف الخمسينيات من القرن العشرين الميلادي، وذلك لإدراك المسؤولين عن الجامعات بأهمية الاستقلال الإداري والمالي لها، وأن تقوم الجامعات بوظائفها بدون ضغط أو تدخل؛ وهذا يمكنها من تأمين نفسها من أخطار الضغوط السياسية والاقتصادية التي قد تتعرض لها الدولة. إن الاستقلال الإداري للجامعات

الأمريكية يتضح من خلال حق كل جامعة رسمية كانت أو خاصة في وضع تشريعاتها وقوانينها التنظيمية ولوائحها المستمدة من فلسفة المجتمع الأمريكي مع قابليتها للتعديل بحسب المستجدات، كذلك الحق لكل جامعة أمريكية أن تضع هيكلها الإداري؛ ليتناسب مع حجم التخصصات والوظائف المناطة بها، وتقوم بتعديل هيكلها كلما اقتضى الأمر، ويتم ذلك بدون مشاركة أي جهة حكومية، كذلك تنفرد كل جامعة أمريكية بتأدية الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابعة ومراقبة، إضافة إلى تعيين أعضاء هيئة التدريس والإداريين بها. أما على مستوى الاستقلال الأكاديمي، فإن المقررات تختلف من جامعة إلى أخرى، حيث تعمل كل جامعة على وضع مقرراتها الدراسية وتطورها بالشكل الذي يسهم في حل مشكلات البيئة الموجودة بها، ويحق لكل جامعة حرية تحديد طرق التدريس والوسائل التعليمية، وتجعل لكل طالب حرية اختيار المقررات التي يدرسها بما يتلاءم مع ميوله واستعداداته، وتعمل كل جامعة على تنظيم الدراسة بها والامتحانات وتحدد الدرجات العلمية والمستويات المطلوبة لقبول الطلبة الملتحقين بها. كما تتمتع الجامعات الأمريكية باستقلالها المادي من خلال تعدد مصادر التمويل المالي حيث تشمل المصادر التالية:

- تمويل الحكومة الفيدرالية الذي تقدمه للجامعات الخاصة والرسمية، غير أنه يقدم للجامعات الرسمية من خلال ميزانية سنوية تعدها الحكومة الفيدرالية، في حين يقدم للجامعات الخاصة من خلال معونة على شكل مبالغ نقدية مقابل خدمات البحوث التي تقوم بها الجامعة الخاصة للحكومة.
- تمويل حكومة الولاية، ويقدم لكل من الجامعات الخاصة والرسمية.
- دعم المؤسسات الخاصة مقابل البحوث التي تقدمها كل من الجامعات الرسمية والخاصة.
- منح الهيئات الخيرية التي تقدم غالباً للجامعات الرسمية.
- الرسوم التي يدفعها الطلبة وهي أساسية للجامعات الخاصة، ويحق لكل جامعة حرية النقل في الميزانية المخصصة لها من الدولة من باب إلى باب حسب ما يحدده مجلسها ورئيسها، وتوجد قواعد مالية خاصة لكل جامعة أمريكية.

وهناك مصادر تمويل أخرى للجامعات الأمريكية مقابل انفتاحها الواسع على المجتمع، فمعظمها يجري بحوثاً في معامله وورشه ومزارعه لصالح الكثير من المؤسسات، كما يهتم بالبحوث العلمية التطبيقية والنتائج التي يتوصل إليها، وتجد طريقها إلى التطبيق في سوق العمل بسرعة؛

وهو ما يدر عائداً مالياً كبيراً للجامعة، إضافة إلى قيامها بتنظيم برامج دراسية خاصة كتدريب موظفي المؤسسات العامة والخاصة لرفع كفاءتهم العلمية بناء على طلب هذه الجهات مقابل مبالغ مالية تدفعها للجامعات.

نموذج بريطانيا

يعتبر التعليم في بريطانيا خدمة وطنية تدار محلياً، وتعد "اللامركزية" من أهم سمات النظام التعليمي، وتتحمل السلطات المحلية المسؤولية كاملة في تمويل التعليم وإدارته، وتتكفل هذه السلطات بحوالي ٤٠٪ من نفقات التعليم بجميع مراحله، وتساعد الدولة السلطات المحلية بحوالي ٥٥٪ –٦٠٪ من هذه النفقات، وقد تصل هذه المساهمة إلى ٩٠٪ من المصروفات، وذلك في حالة عجزها عن تحصيل الضرائب. ومن أبرز الجامعات الخاصة في بريطانيا جامعة أكسفورد وكمبردج ولانكشير. وتمثل الرسوم الدراسية، إلى جانب مساهمة المجلس البريطاني وما يمنحه الخواص، المصدر الثاني للتمويل الجامعي، ففي العام الدراسي ١٩٩٨/١٩٩٧ أصدرت الحكومة ١٩٩٩ تشريعاً جديداً يدعو الطلبة الجدد إلى المشاركة بنصيب أوفر في هذه المصروفات، مع إعفاء الطلاب من ذوي الأسر الفقيرة من هذه المصروفات أو دفع نسبة منها فقط، كما يشارك القطاع الخاص في التمويل، وكذلك تدر العقود البحثية والاستشارات العلمية والهندسية والأوقاف إيرادات إضافية، إلى جانب برامج التعليم التعاوني، وقبول الهبات، والهدايا، والتبرعات النقدية والعينية.

نموذج ألمانيا

يعد نموذج الجامعات الألمانية المستقلة من أهم النماذج العالمية؛ لما حقق من طفرة تعليمية كبيرة يشار لها بالبنان في كل العالم. ويوجد في ألمانيا ما يقرب من ١٠٠ جامعة بحثية، و٣٥٠ جامعة تطبيقية، اقتحمت قائمة المئة 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، التي تركز على الجانب العملي والتطبيقي، والجامعات الكاملة التي تجمع بين الشق البحثي والتطبيقي، والجامعات المزدوجة التي 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، خصوصاً 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 (٢٠٠٠) شرع عدد من الجامعات في تصدير برامجه 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.

من خصائص النظام التعليمي في ألمانيا عدم تدخل الحكومة الاتحادية بصورة رئيسة في دعم التعليم العالي، وإنما يقتصر دورها بحكم الدستور على وضع إطار عام لسياسة التعليم العالي، وتتولى كل ولاية مسؤولية تنفيذ هذه السياسة، وتقديم الخدمات التعليمية داخل حدودها، وفقاً لظروفها الإقليمية وتمشياً مع المطالب والحاجات المحلية، وقد قدرت مساهمة الولايات الألمانية بنسبة ٩٢.٧٪ من إجمالي الموازنة المخصصة للتعليم العالي، وتساهم الحكومة الفيدرالية بنسبة كبيرة في تمويل إنشاء وتشييد المباني الجديدة لمؤسسات التعليم العالي، كما تشارك الحكومة الفيدرالية الولايات في تقديم المساعدات المالية للطلاب وذلك بنسبة (٣٥٪ : ٦٥٪) لكل ٦٥ منها على التوالي.

وتساهم المؤسسات الاقتصادية والهيئات المعنية بالبحوث في تمويل التعليم العالي، ومن أبرز المؤسسات المعنية بتشجيع البحوث الأساسية جمعية البحوث الألمانية، أما بالنسبة الى البحوث التطبيقية فتجري تعاقدات بين مؤسسات التعليم العالي والشركات الصناعية على قاعدة دعم المختبرات العلمية التابعة للجامعة مقابل الاستفادة من نتائج البحوث.

نموذج اليابان

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:

أولاً: أصبح القائمون على الصناعات اليابانية (وعلى نحو واسع) أقل اهتماماً بالمكان الذي تلقى الطلاب تعليمهم فيه، وأكثر اهتماماً بما أنجزوه خلال دراستهم.

ثانياً: 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، وهو 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، فكثير من الجامعات ركز اهتمامه 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 والمتبع 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. 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. وتحصل الجامعات الخاصة اليابانية على تمويلها من عدة مصادر أهمها:

- رسوم التعليم.
- دخل المستشفيات إن وجدت.
- الأموال المحصلة من إدارة التمويل (مثل: الأسهم والتأمينات المحلية والأجنبية).
- الدعم القادم من وزارة التعليم: ٣٢٠ بليون ين سنوياً، وعددها ٤٧٨، في حين تتلقى الجامعات الوطنية، وعددها ٩٩ جامعة، حوالي ٢٠٨ بليون ين سنوياً.
- الأصول التي تدر دخلاً مثل (الأراضي والأوقاف).
- رسوم الاختبارات التنافسية من أجل الالتحاق بالجامعات.

وتشارك السلطات المحلية في اليابان الحكومة المركزية في تمويل التعليم العالي والجامعي، وتقدم كل سلطة محلية الدعم المادي اللازم للمؤسسات التعليمية الجامعية بتخصيص جزء من الإيرادات الضريبية لدعم التعليم. كما تقوم تبرعات الأفراد والهيئات الخيرية بدور محوري في تمويل التعليم العالي والجامعي، وتمثل الرسوم الدراسية في اليابان بين ١٠٪ إلى ٣٠٪ من نسبة الإنفاق

على التعليم الجامعي. كما تساهم الشركات في تمويل البحث حسب نسب تختلف من جامعة إلى أخرى. ويمكن للطلّاب الاستفادة من نظام خصوصي للقروض لتغطية تكاليف تعليمهم، على أن يتم استردادها منهم بعد تخرجهم، وحصولهم على دخل، وتستخدم طرق متنوعة في عملية السداد، والهدف الرئيس من هذه القروض مساعدة الطلاب وأولياء الأمور على تعليم أبنائهم.

وتنشئ المؤسسات الخاصة داخلها هيئات مالية بمساعدة من الحكومة الوطنية والمحلية ورجال الأعمال، وتعمل هذه الهيئات في شكل مؤسسات غير ربحية هدفها تقديم الدعم ومساعدة الطلبة على دفع الرسوم الجامعية.

نموذج الصين

كانت فكرة استقلالية الجامعات في دولة مثل الصين، فكرة غير ممكنة، إذ كانت جميع مؤسسات التعليم العالي فيها 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، تشاركت 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 المجالات كافة، 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.

نموذج فلندا

إن أحد المبادئ الأساسية في التعليم الفنلندي هو ضرورة تمتع جميع الأفراد بحق الوصول المتكافئ للتعليم والتدريب عالي الجودة، مع وجوب إتاحة فرص التعليم نفسها لكل المواطنين بغض النظر عن أصلهم العرقي، أو السن، أو الغنى، أو مكان إقامتهم. وتنقسم مسؤولية تمويل التعليم

بين الدولة والسلطات المحلية. ولا يختلف 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 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. ويعتمد 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) بملامحه الخاصة. فالجامعات تركز اهتمامها على البحث والتدريس العلمي. بينما تنتهج المؤسسات الجامعية للعلوم التطبيقية منهجاً أكثر عملية.

نموذج فرنسا

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 (Grandes Ecoles)، 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. ويقدم 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 ٢٠٠٧، 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، عرضة لموجة من الإصلاحات العميقة؛ لزيادة الاستقلال الذاتي.

يتضح من الاستعراض السابق للنماذج العالمية للاستقلالية، أن الجامعات تخلصت من المركزية وتبِعَاتِها، 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 أن الدعم الحكومي، إذا وجد، يعتمد على الأساس التنافسي. لذا حرصت الجامعات على استقطاب الطلاب والحفاظ عليهم، من خلال مراجعة برامجها وتطويرها أو تغييرها. كما عمل 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 استحوذ 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 تحولاً مرناً وفعالاً يدفع بالخريجين إلى سوق العمل.

استقلالية الجامعات السعودية

صدر، في تاريخ ١٦ يوليه ٢٠٢٠، موافقة المقام السامي الكريم على تسمية ثلاث جامعات لتكون ضمن الجامعات التي يُطبق عليها نظام الجامعات الجديد، وهي جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، بما يحقق رؤية ولي العهد في التمكين والتميّز والجودة والتطوير المستمر. ويهدف إلى تحقيق الاستقلالية المنضبطة للجامعات في بناء لوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية، مع التدرج التنظيمي بوجود مجلس للأمناء في كل جامعة، بما يسهم في تحقيق الحوكمة، وتفعيل مواردها الذاتية، والسماح لها بإنشاء الأوقاف وتأسيس الشركات، وتمكينها من إقرار تخصصاتها وبرامجها، واختيار قياداتها على أساس من الكفاءة والجدارة، وتجويد مخرجاتها، وإقرار تخصصاتها وبرامجها وفق الحاجات التنموية وفرص العمل في المنطقة التي تخدمها، وذلك وفق السياسات العامة التي تقرها الدولة من خلال مجلس شؤون الجامعات.

التحديات التي قد تعيق نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات السعودية

هناك مجموعة من التحديات التي قد تعيق نجاح تطبيق الاستقلالية، وهناك مقترحات لإنجاح تطبيق الاستقلالية والفوائد الناتجة عنها ويمكن 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 المواضيع.

التحديات

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق الاستقلالية، 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.

١. **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. فنظام الجامعات الجديد يخلو من تعريف تفصيلي للاستقلالية ولوائحها، وأنظمة تطبيقها، وضمانات عدم الإخلال بها. كما أن النظام يخلو 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.

٢. **استمرار التدخل الحكومي:** إن استمرار تدخل الحكومة في إدارة الجامعات أو زيادة الإشراف عليها مثل: (ارتباط مجالس أمناء الجامعات بمجلس شؤون الجامعات وبالوزير) سوف يعوق مسار الاستقلالية.

٣. **ضعف جاهزية بعض الجامعات:** إن 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 تواجه 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، سوف تواجه بشكل أكبر صعوبات الاستقلال الذاتي على المدى القصير والمتوسط.

٤. **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). كذلك 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.

٥. **نقص الوعي بمفهوم الاستقلالية والحوكمة:** إن تعود الجامعات على التبعية المطلقة للدولة، والتعود على أسلوب الإدارة التقليدي، بطابعه المركزي البيروقراطي، سوف يكون أحد عناصر التحدي في تطبيق الاستقلالية. كذلك هناك ضبابية في مفهوم الاستقلالية لدى أفراد المجتمع وبعض منسوبي الجامعات (الأكاديميين، والإداريين، والطلاب). وافتقاد 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.

مرحلة التجهيز للاستقلالية

قبل منح الجامعات الاستقلالية، هناك بعض المقترحات المتعلقة 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.

١. **إيجاد رؤية وطنية لاستقلالية الجامعات:** إن 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. إضافة إلى أهمية إشراك جميع الأطراف المعنية في الجامعة في بناء رؤيتها ونظام استقلالها الذاتي، لتحقيق التميز (الأكاديمي، والإداري، والمالي) في حدود الإمكانات والمقومات المتاحة.

٢. **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. إضافة إلى 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.

٣. **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، وضرورة 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، وضرورة توفر منظومة إدارية قادرة على إدارة التحول بمشاركة جميع الأطراف. إن 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.

٤. **ضمان جاهزية الجامعات للاستقلالية:** إن اكتمال البنية التحتية (المادية، والإدارية، والعلمية) للجامعات، يعد من أهم مقومات نجاح استقلاليتها. إلى جانب أهمية تطوير مؤشرات قياس معتمدة، لقياس مدى جاهزية الجامعات للاستقلالية، وبناء أدوات التحقق من جاهزيتها، وآليات تطبيقها، قبل منحها الاستقلالية.

٥. **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 ظهور بعض ردود الفعل السلبية ضد استقلالية الجامعات وعدم القناعة بجدواها؛ لذا فمن الضروري 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.

إن اقتناع أفراد المجتمع ومؤسساته الحكومية والخاصة بأهمية استقلالية الجامعات يعد من العوامل المساهمة في نجاحها. لذا يقترح أن يتم العمل على نشر ثقافة الاستقلالية والحوكمة 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.

المرحلة الانتقالية

ويقصد بها مرحلة السنوات الأولى من تطبيق الاستقلالية، وهذه المرحلة قد لا تكون قصيرة، 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. وهناك 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.

١. **التدرج في التطبيق:** قد يعاني بعض الجامعات من اختلال نظامها الداخلي في المرحلة الانتقالية نتيجة عدم اكتمال هياكلها الإدارية وبناها التحتية. وإن 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. ويُقترح أن تطبق الاستقلالية بشكل متدرج ابتداء بالجامعات العريقة للتأكد من فاعليتها قبل نقل التجربة إلى الجامعات الأخرى. غير 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).

٢. **تعزيز "اللامركزية" والتخلص من البيروقراطية:** التأكيد على أهمية العمل على التخلص من البيروقراطية والمركزية في الإدارة، ومنح الجامعات الثقة، وعدم تدخل الجهات الحكومية في شؤون الجامعات المستقلة أو قراراتها، وأن يكون أعضاء مجلس أمناء الجامعة من خلفيات

متنوعة للتمكن من رسم سياساتها، وأن يكونوا مؤمنين برسالتها وعلى قدر عال من الكفاءة وبذل الجهد.

٣. **تقديم الدعم الإداري اللوجستي:** نتيجة لحداثة التجربة الإدارية لاستقلالية الجامعات، وما يصاحبها من سهولة ومرونة في اتخاذ القرارات، قد يظهر 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 أو المذهبية حول قرارات الجامعات الواقعة في المناطق التي عمادها القبيلة، أو على الأقل مقاومة الاستقلالية ومحاربتها للتعود على مركزية الإدارة الحكومية)؛ لذا يُقترح إيجاد جهة استشارية تخصصية مستقلة تقدم الدعم اللوجستي الإداري للجامعات لمساعدتها على النجاح في تحقيق الاستقلالية.

٤. **تسهيل تبادل الخبرات:** قد يكون هناك اختلال التكامل في منظومة التعليم العالي لفقد التنسيق بين الجامعات في المرحلة الانتقالية. ولتفادي هذه الإشكالية وغيرها من إشكالات المرحلة الانتقالية، التأكيد على أهمية تبادل الخبرات بين الجامعات المحلية والعالمية للاستفادة من التجارب، والاستفادة 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.

٥. **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، وأن يتم اختيار قيادات الجامعة بآليات شفافة ومعلنة، وتعيينها بناء على التأهيل والكفاءة والقدرة على الإنجاز. إضافة إلى 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.

٦. **تفعيل الحوكمة وترسيخها:** تتطلب المرحلة الانتقالية الحرص على حسن تنفيذ أنظمة الحوكمة، وشدة العناية بالرقابة ودقة المتابعة؛ لمعالجة الأخطاء أو القصور في بداياته. إن عدم وضوح

آليات الحوكمة والمساءلة، وسوء استخدام الحرية والمرونة المصاحبة للاستقلالية، قد يؤديان إلى تفشي الفساد في المرحلة الانتقالية. ولضمان نجاح استقلالية الجامعات يجب 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 يسمح لجميع الأطراف بالاطلاع، وإبداء الرأي، والمساءلة، إلى جانب 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.

٧. **استمرار الدعم الحكومي في الفترة الانتقالية:** قد يتعثر تنفيذ برامج بعض الجامعات وخططها وتدني مستواها خلال المرحلة الانتقالية، خصوصاً عند نقص المخصصات الحكومية وقلة الموارد الذاتية. ولضمان نجاح الاستقلالية يجب 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 يمكن أن ينخفض أعداد الطلاب المتقدمين لبرامج الدراسات العليا، بسبب الرسوم الدراسية، لذا يُقترح أن تقدم الدولة منح ابتعاث داخلي لطلاب الدراسات العليا في المرحلة الانتقالية. كذلك تيسير الإجراءات الحكومية المطلوبة للجامعات مثل: (إجراءات الحصول على التأشيرات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الأجانب وغيرها).

٨. **تمكين الجامعات من استقرار مصادر تمويلها الذاتي:** أهمية توفر مصادر دخل ذاتية متنوّعة وكافية لضمان نجاح استقلالية الجامعات؛ لأن الاستقلال المالي هو المحرك الأهم في نجاح الاستقلالية. وأن تعمل الجامعات على استثمار جميع مواردها (العلمية، والبشرية، والمادية) بالشكل الأمثل (ضمن مفهوم تفعيل اقتصاد المعرفة)، لذلك يُقترح توجيه الجهات الحكومية للاستفادة من الخدمات الاستشارية في الجامعات، وحث القطاع الخاص أيضاً على الاستفادة منها. وأهمية تصميم برامج لنشر ثقافة المشاركة المجتمعية في تمويل الجامعات وحث القطاع الخاص على المشاركة فيها. وإن استقرار مصادر التمويل الذاتي يتطلب تخصيص دعم

حكومي (مالي وتنظيمي) لتأسيس أوقاف ومحافظ استثمارية تحقق استقلالية الجامعات واستدامتها.

٩. **وضع مؤشرات لقياس الأداء وتحقق الأهداف:** أهمية وجود متابعة منظمة لقياس أداء الجامعات بعد الاستقلالية ومدى تحقق الأهداف، وإيجاد مؤشرات واضحة لقياس الأداء من جميع النواحي (العلمية، والإدارية، والمالية)، وتطبيقها ومراجعتها بشكل دوري وعلني.

مرحلة الاستقلال الشامل

إن التمكن من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية مع ضبط نظام حوكمتها سيؤدي إلى حصولها على الاستقلالية الشاملة، وذلك سيمكن الجامعات من تحقيق العديد من الإيجابيات، التي يمكن تلخيصها في المواضيع التالية:

١. **تحقيق تطلعات الجامعة:** ستتمكن الجامعات المستقلة من توجيه أعمالها بما يحقق أهدافها وتطلعاتها.

٢. **إظهار هوية الجامعة:** ستتمكن كل جامعة من تحديد هويتها (البحثية، أو التعليمية، أو التطبيقية) بحسب إمكاناتها وخصائصها وأهدافها.

٣. **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.

٤. **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.

٥. **ضمان الفاعلية:** الرفع من كفاءة الجامعات التشغيلية ووقف الهدر (عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية)، وتجويد الأداء الإداري والأكاديمي بما يحقق التميز.

٦. **ضبط عملية الرقابة والإشراف:** بما يعمل على ضمان النزاهة والشفافية (الأكاديمية، والإدارية، والمالية)، ومكافحة الفساد والقضاء عليه، وتحقيق قيم العدل والمساواة والمشاركة الفاعلة للجميع.

٧. **الشراكات مع المجتمعين المحلي والدولي:** ستتمكن 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.

ولضمان نجاح تطبيق الاستقلالية، أُقترح في دراسة استشرافية عن استقلالية الجامعات السعودية، ثلاث مجموعات من المقترحات؛ المجموعة الأولى موجهة لوزارة التعليم، والمجموعة الثانية موجهة للجامعات، أما المجموعة الثالثة فتعنى بمواضيع لدراسات مستقبلية.

المقترحات الموجهة لوزارة التعليم

١. إيجاد رؤية وطنية واضحة لاستقلالية الجامعات، تحدد خطوطاً عريضة للتعليم الجامعي السعودي حتى (٢٠٣٠)، وترسم سياساته العامة لتحتذي بها الجامعات عند استقلاليتها.
٢. إيجاد لائحة تنفيذية تفصيلية لاستقلالية الجامعات تحدد أنظمتها، وإجراءاتها، وآليات تطبيقها.
٣. 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.

٤. إرساء 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.
٥. نشر ثقافة الاستقلالية والحكومة لدى المجتمع بالوسائل الإعلامية الممكنة.
٦. تطوير مؤشرات قياس معتمدة؛ لقياس مدى جاهزية الجامعات للاستقلالية، وبناء أدوات التحقق من جاهزيتها، وآليات تطبيقها.
٧. تطبيق الاستقلالية على مراحل زمنية في كل جامعة، وتطبيقها بشكل متدرج ابتداء بالجامعات العريقة؛ للتأكد من فاعليتها قبل نقل التجربة إلى الجامعات الأخرى.
٨. إيجاد جهة استشارية تخصصية مستقلة تقدم الدعم اللوجستي الإداري للجامعات لمساعدتها على النجاح في تحقيق الاستقلالية.
٩. إيجاد قنوات تمكن الجامعات السعودية من التواصل؛ لتبادل التجارب والخبرات.
١٠. 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.
١١. تخصيص دعم حكومي (مالي وتنظيمي) لتأسيس أوقاف ومحافظ استثمارية تحقق استقلالية الجامعات واستدامتها.
١٢. إيجاد مؤشرات واضحة لقياس أداء الجامعات المستقلة من جميع النواحي (العلمية، والإدارية، والمالية)، وتطبيقها ومراجعتها بشكل دوري وعلني.

المقترحات الموجهة للجامعات

١. 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.

٢. 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.
٣. إرساء قواعد اختيار القيادات الجامعية وتعيين الكوادر بآليات شفافة ومعلنة، مع توفير أدلة عمل تحدد: (مهامهم، ومسؤولياتهم، وصلاحياتهم، وحقوقهم)، ومعايير اختيارهم، وتقييمهم، وترقيتهم.
٤. إعداد وتقديم دورات تدريبية تخرج كوادر إدارية قادرة على إدارة التحول بمشاركة جميع الأطراف.
٥. تقديم برامج توعوية بأهمية الاستقلالية والحوكمة بين منسوبي الجامعة، مع إصدارها في أدلة إرشادية قبل تطبيق الاستقلالية.
٦. إيجاد 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.

المقترحات للدراسات المستقبلية

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 العربية

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

الأغبري، علي. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة مدخل لإصلاح التعليم الجامعي في الوطن العربي. *المؤتمر التربوي الخامس "جودة التعليم الجامعي"*، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين.

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.

ألتباخ، فليب. ليز ريزبيرغ، لورا أي رامبلي (٢٠٠٩). *توجهات في التعليم العالي العالمي (رصد الثورة الأكاديمية)*. ترجمة: مركز البحوث والدراسات في وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية.

باسعيد، ابتسام. (١٤٤٠هـ). *استقلالية الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود.

بيلكينجتون، مارك. (٢٠١٢). التطور الفرنسي: فرنسا ومحاكاة التعليم العالي الأوروبي. *مجلة الراصد الدولي*، ع١٩ . مرصد التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية.

جامع، محمد (٢٠١٣). *تطوير التعليم العالي في ظل النهضة العربية المعاصرة*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

الجهني، خالد، وأبو 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.

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، طه. (٢٠٠٩). استقلال الجامعات وفعالية إدارتها: دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية ومصر. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مج (١٦)، ع (٢)*. مصر.

حنفي، نادية محمد (١٩٩١). *الهيكل التنظيمي للجامعات وعلاقته باستقلالها الإداري والمالي: دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية وإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

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.

الدقي، نور. ٢٠١٥. المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي. الإسكندرية ٢٢-٢٦ ديسمبر، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. *تمويل التعليم العالي في الوطن العربي*. جامعة تونس. تونس.

رزق، فتحي مصطفى محمد (١٩٩٤). *بعض مشكلات استقلال الجامعات في مصر وبعض الدول المتقدمة دراسة مقارنة*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية، أسيوط.

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

رؤية المملكة ٢٠٣٠. (٢٠٢١). *إنجازات رؤية المملكة ٢٠٣٠* . المملكة العربية السعودية.

الزغبي، طلال. (٢٠١٠). مشكلات البحث التربوي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الحكومية. *مؤتمر التربية في عالم متغير*. الجامعة الهاشمية. الأردن.

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

سنبلو، إبراهيم أبو الخير (٢٠١٠). الاستقلال المالي للجامعات: *المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر، اتجاهات معاصره في تطوير التعليم في الوطن العربي*، مصر، (٣) ص٩٤٣-٩٦٥.

الشريف، مها. (٢٠١٥). *الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى.

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، هاشم العبادي. (٢٠١٠). استقلالية الجامعة ودورها في تحقيق الإطار المعرفي للجودة في التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات العراقية. *ملتقى (مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية: الاستراتيجيات، السياسات، الآليات)*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. البحرين.

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.

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

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.

العامري، عبد الله. (٢٠١٧). بناء الشركات الأكاديمية 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.

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

عباس، عايدة إبراهيم (١٩٩٨). تطوير الاستقلال المالي والإداري بجامعة صنعاء في ضوء خبرات الجامعات الأمريكية، القاهرة: *مستقبل التربية العربية*، ٤(١٣/١٤)، ص٨٥-١١٠.

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

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

العيسى، أحمد. (٢٠١٣). *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.

غودمان، روجر. (٢٠١١). تجربة اليابان في التعليم العالي. *مجلة آفاق المستقبل*. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية. العدد (٩). تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠١٨/٢/٢٢ من http://www.ecssr.ae/ECSSR/ECSSR_DOCDATA_PRO_EN/Resources/PDF/AafaqAlMustaqbal/Aafaq-Issue-٢٠١١/Issue٠٩/Aafaq-Issue-٠٩.pdf.

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

هيئة التعليم الوطني الفنلندية (٢٠١٢). *نبذة مختصرة عن التعليم الفنلندي*. وزارة التعليم والثقافة. CIMO. فنلندا. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠١٨/٢/٢٣ من http://www.oph.fi/download/١٥٤٨٤٤_finnish_education_in_a_nutshell_in_arabic.PDF

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

مصطفى، كرغلي. (٢٠١٥). تكريس استقلالية الجامعة في النصوص القانونية للتعليم العالي. *المؤتمر الدولي حول استقلال الجامعات في المرحلة الانتقالية – تونس نموذجاً*. جامعة منوبة، تونس العاصمة.

موقع وزارة التعليم. (٢٠١٧). تم استرجاعه في ٢٠١٧/١/١١ من الرابط https://bit.ly/2OjNv0n

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

وزارة التعليم العالي. (٢٠١٥). المؤتمر الدولي السادس للتعليم العالي. *مجلة المعرض والمؤتمر*، ع١، الرياض.

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.

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).

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

Shattock, Michael. (2014). *International Trends in University Governance: Autonomy, Self-Government and the Distribution of Authority*. New York: Routledge Taylor & Francis Group

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.

الحوكمة في الجامعات

المقدمة

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 بأن مفهوم الحوكمة ليس بالمفهوم الجديد، فالمراجع الإسلامية، تظهر أن الإسلام كان الرائد في وضع وبناء الأسس الصحيحة والسليمة لثقافة الحوكمة وتطبيقاتها في شؤون الحياة اليومية (الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، التعليمية، وغيرها) المستنبطة من القرآن الكريم والحديث الشريف، منها (المسؤولية، والمساءلة والمحاسبة، والمساواة والعدالة، والشفافية، والمشاركة، ودرجة أداء العمل وإتقانه)، 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.

ويعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة، تُعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة، في الحفاظ على الأرواح وممتلكات الركاب، وحماية للأمانات والبضاعة، التي في عهدته، وإيصالها لأصحابها، ودفاعه عنها ضد القراصنة، وضد الأخطار التي تتعرض لها في أثناء الإبحار، فإذا وصل إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالماً أُطلق على هذا الربان Good Governor والتي تعني المتحوكم الجيد.

وفي الآونة الأخيرة ظهر مصطلح "الحوكمة" بشكل متزايد في أدبيات الإدارة والتنمية، ويعود ذلك لأسباب كثيرة، من أهمها: أنه عندما تنعدم الحوكمة أو تسوء تظهر 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.

وقد استخدم في البداية مصطلح الحاكميّة ليحل محل مصطلح الحوكمة وهو مشتق من الجذر اللغوي حَكَمَ. ولكن هذا المصطلح تعرّض لبعض الانتقادات من جهات متعدّدة، فحلَّ محلّه مصطلح الحوكمة الذي لقي استحساناً في شمال إفريقيا. وثمّة انتقادات أخرى جاءت من دول الخليج حيال طرق استخدامه، وبناءً على ذلك تم اقتراح مصطلحات أخرى منها الحُكْم الصالح الذي يُترجم حرفياً إلى "Virtuous governing" بالإنجليزيّة، ولكن تعرّضت هذه الترجمة إلى انتقادات من رجال الدين، ورجال السياسة. وبعد ذلك تم تداول مصطلح آخر وبشكل واسع هو الحكم الرشيد "Wise governing". ومع أن هذا المصطلح يتضمن لفظة حُكْم التي تشير إلى ممارسة السلطة، إلا أنه تعرّض أيضاً لانتقادات من علماء الدين ومن العلماء العلمانيّين، ولذا استمر ابتكار مصطلحات أخرى ناشئة عن تيارات دينيّة وسياسيّة مختلفة، منها الحوكمة والحاكميّة، التي تُعد الترجمة المختصرة لمصطلح "Corporate governance"، في حين أن الترجمة العلمية لهذا المصطلح التي اتُّفق عليها هي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". وقد شاع استخدام مصطلح الحوكمة بعد المعارضة التي لقيها، وخصوصاً بعد أن وافقت عليه جامعة الأزهر في القاهرة. واستخدم هذا المصطلح بشكل كبير بعد إضافة لفظة الشركات إليه، وهو ما ولَّد عبارة حوكمة الشركات "Corporate governance" أو "The governance of Companies" وأخيراً حوكمة الجامعات "Universities governance".

ويعني 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 لجميع الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع كلياً. أما المعنى الاصطلاحي فيمكن القول إنه لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه بين المفكرين كافة للحوكمة، فهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام أو هيكل

الرقابة الداخليّة، وعلى الرغم من أن البحوث والدراسات لم تصل إلى إيجاد تعريف دقيق ومحدّد له باللغة العربيّة، إلا أن ما يلي سوف يعرض تعريفاً للحوكمة من عدة مصادر.

ماهية الحوكمة

تختلف الأدبيات حول تعريف الحوكمة (Governance)، فتعرف مؤسسة التمويل الدولي الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". 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". 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 طويلة الأمد. 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. 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.

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.

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 التسعينيات من القرن العشرين الميلادي، 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، وهو ما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في الشركة، ومن هنا كانت نشأة الحوكمة المعاصرة.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تأكدت الحوكمة بقوة بعد فضيحة شركة إنرون الأمريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة، وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة، وهو الأمر الذي أدى إلى انهيارها. فقد توجهت شركة إنرون الأمريكية للطاقة في ديسمبر ٢٠١١ إلى المحكمة لتعلن إفلاسها حماية لها من الدائنين، وهو ما 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 ارثراندرسون لتدقيق الحسابات وشركة سيتي جروب وميرلينج، التي وضعت تقييمات عالية للشركة. وقد أدى إفلاس إنرون إلى تبعات كبرى عرفت فيما بعد بـ Corporate Scandal أو فضائح الشركات وهو ما حدا بالمشرعين الأمريكيين إلى سن قوانين أكثر قسوة بشأن التلاعب في نتائج الشركات، وتم اعتبارها من الجرائم الكبرى لمنع حدوث الأزمات المالية مجدداً.

يفترض في 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 والاستثمار، 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 الأساس لحوكمة المؤسّسات هو زيادة قيمة المؤسّسة في نظر جميع الأطراف المعنيّة، عن طريق إدخال تحسينات على الأداء التنظيميّ والمساءلة. ويتحقّق هذا عبر الأهداف الفرعية التالية لحوكمة المؤسّسات:

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.

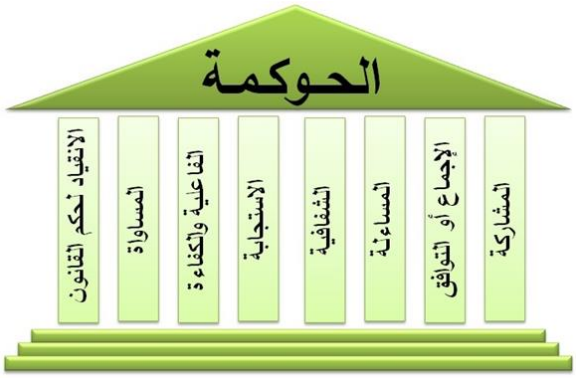
٣. دعم إدارة المعلومات وممارسات الإفصاح بهدف الارتقاء بالشفافيّة من أجل تحقيق إنتاجية أعلى وكفاءة وممارسات اتصال أفضل.

٤. حماية حقوق المالكين/ 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 رئيسة (هي: المشاركة، والإجماع، والمساءلة، والشفافية، والاستجابة، والفعالية والكفاءة، والمساواة، والتبعية لسيادة القانون). ويوضح الشكل رقم (١) أعمدة الحوكمة.



الشكل رقم (١). أعمدة الحوكمة الثمانية.

١. **المشاركة** participatory: إن مشاركة كل المعنيين بالأمر هي حجر الزاوية الرئيس 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 المستدام 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.

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:

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 ١٩٨٣ حيث تناول كيفية تحديد الجامعات ونظم التعليم العالي أهدافها، وأساليب تنفيذها، وإدارة مؤسساتها، ورصد إنجازاتها. 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 ١٩٩٧ 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 تسع مئة 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.

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.

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. 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، 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.

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.

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.

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 حوكمة الجامعات 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، ومن ثم 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، ومن ثم احتلال مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية).

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

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. ظهرت أنواع جديدة من التعليم قدمت 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 إيجاد المعرفة الجديدة عبر البحث العلمي والتكنولوجي وعن طريق تدريب العاملين المهرة.

٦. ضآلة حجم الدراسات العليا: لا تزال الجامعات العربية جامعات موجهة نحو التعليم، 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 الرئيسة للبدء بتطبيق 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.

كما أوصى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بضرورة أن تكون القناعة راسخة بأهمية الحوكمة وجدواها في إدارة شؤون التعليم العالي، لمواجهة التحديات والصعوبات التي يتعرض لها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، كما أوصى بضرورة اعتبار الحوكمة واحدة من متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة ومعايير الاعتماد.

ونتيجةً لذلك، قام البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التابع للبنك الدولي، والذي مقره مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي، 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 تحديد الاتجاهات. وهناك نماذج كثيرة لنظم حوكمة الجامعات تتفاوت حسب السياق الوطني، ونوع المؤسسة، والموروث التاريخي، والعوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية الأخرى. ولا يوجد نموذج وحيد أو نَهْج واحد يناسب الجميع في نظم حوكمة الجامعات. ومن ثم فإن قرار اختيار أحد نماذج الحوكمة لتتبناه مؤسسة بعينها يجب دراسته جيداً.

وتتمتع هذه البطاقة بالقدرة على:

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 بتنفيذ الإصلاحات على المستويات المؤسسية والوطنية والإقليمية.

الأبعاد الخمسة للحوكمة التي تراعيها بطاقة فحص حوكمة الجامعات

السياق العام والرسالة والأهداف: أحد العناصر الرئيسة في تقييم نظم حوكمة الجامعات هو الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل بين المؤسسة والدولة. 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 أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين ومكافأتهم وترقيتهم، وإنشاء المنشآت وصيانتها. 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 المشاركين في عملية اتخاذ القرار وهم: الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والحكومة، وممثلو الصناعة وأصحاب العمل، والمانحون، والجمعيات المجتمعية، والاتحادات، والخريجون.

أهداف الحوكمة في الجامعات

- تقوية قدرة المجالس، واللجان الأكاديمية لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم، والبحث العلمي، وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات.
- صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع مستمد من وجهات النظر على مستوى الكلية أو الجامعة وتعزيز النقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعات، والكليات.
- تسهيل مهمة أصحاب السلطة خصوصاً فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية.
- 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.

مقومات لتحقيق أهداف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

- **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.

أهمية الحوكمة في الجامعات

- 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، ومن ثم 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 الجامعات وخارجها.
- تحقيق العدالة والمساواة على أساس من الكفاءة والجدارة بين العاملين في الجامعات للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
- ضمان حقوق ومصالح 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، ومن ثم 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 للمؤسسة الجامعية 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:

- 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

- 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:

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

والجدير بالذكر أن بعض الجامعات تُعاني ضعفاً في الحوكمة بسبب تعدد الجهات الرقابية وجهات التدخل، واحتماء بعضها وراء العلاقات الشخصية، وهو ما يؤدي إلى عدم احترام توصيات المجالس الأكاديمية، وضياع هذه الجامعات في المزاجية وسرعة التغيرات وانعدام المؤسسية والأصول الأكاديمية فيها.

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 التغيير 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.

عناصر الحوكمة في الجامعات

إن نظام الحوكمة عبارة عن مجموعة من العمليات، والنشاطات، والأنظمة الفرعية الكفيلة بضمان إدارة الجامعات بأفضل طريقة، بهدف تحقيق مصالح الأطراف المعنية كافة، وتنقسم إلى مدخلات ونظام تشغيل (عمليات) ومن ثم مخرجات، والتغذية العكسية التي تحدث بعد تفاعل

مخرجات الحوكمة مع البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة، وهو ما يستلزم تعديل المدخلات من جديد. ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

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، كما أنها ممارسات علمية وتنفيذية تتبع من قبل الجامعات، وتعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق الإفصاح والشفافية للجامعات.

التغذية الراجعة: التي تعتبر ضرورية حتى تكتمل دورة النظام.

مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات

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 بوصفها ثقافةً وسلوكاً والتزاماً، والحوكمة بوصفها أساس المعاملات النزيهة.

بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية وقادرة على استيعاب حركتها والتفاعل 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 الأطراف كافة 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 رئيستان هما: وظيفة علاجية لمعالجة أي خطأ أو قصور يحدث، ووظيفة وقائية ابتكارية قائمة على الأدوات والوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة، ومن ثم 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 بالجوانب كافة.

أشكال الحوكمة في الجامعات

الحوكمة الأكاديمية التشاركية: هي مجموعة من الممارسات والنشاطات التي في ظلها تقوم المؤسسات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس العاملون فيها بالمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار المرتبطة بالعمل.

التنظيم الخارجي: ويشير إلى سلطة الإدارة العليا (وزارة التعليم) أو سلطة الدولة وحقها في وضع اللوائح والقوانين الحاكمة لعمل المؤسسات الجامعية.

الرقابة الخارجية: وتشير إلى عمليات التوجيه والرقابة المستمرة من المساهمين والمعنيين وأصحاب المصالح كأعضاء في مجلس إدارة المؤسسة الجامعية، والذين تم تفويضهم ببعض السلطات من قبل الإدارة العليا.

الحوكمة الإدارية الذاتية: وتشير إلى أدوار ومسؤوليات القيادة الإدارية وإدارة الأفراد والعاملين بالمؤسسة الجامعية، والتي تضع الأهداف، وتتخذ القرارات في الاتجاه والسلوك الذي تتقبله المؤسسة.

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

الحوكمة الإلكترونية: وتشير إلى أحد أشكال الحوكمة المؤسسية التي تشمل العمليات والإجراءات التي تضمن توصيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن المؤسسة الجامعية لعملائها الداخليين والخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

إن التصنيف العالمي زاد من الضغوط من أجل حوكمة الجامعات. فالتصنيف العالمي لكبار الجامعات يرتبط بثلاثة عوامل متصلة: تركيز الموهبة، وتوفر التمويل، والحوكمة. إن الاستقلالية التي تسمح للمؤسسات بإدارة مواردها الخاصة بها باقتدار، وبمرونة للاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق العالمية المتغيرة بسرعة؛ أمر ضروري، ولكن ليست وحدها كافية للترشح والحفاظ على الجامعات ضمن التصنيف العالمي. هناك حاجة إلى غيرها من السمات الحاسمة للحوكمة، مثل: القادة الملهمون، والرؤية الاستراتيجية القوية للاتجاه المؤسسي، وفلسفة النجاح والتميز، والتطوير والتغيير التنظيمي.

الحوكمة في رؤية المملكة (٢٠٣٠)

لا يتحقق الأداء الأفضل دون تقييم لهذا الأداء، ولا يصل العمل إلى مستوى الجودة دون شفافية تتعاطى مع جميع مراحله، ولا يمكن أن تتبنى منهجاً للتطوير والاستدامة، التي تحقق الأهداف، دون حوكمة 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.

- استقلالية تقييم الأداء وقياس مستوى الإنجاز.
- القضاء على البيروقراطية.
- لجنة مالية لتسريع إجراءات الصرف.
- لجنة استراتيجية معنية بالمتابعة لمراقبة سير العمل.
- خطوات التنفيذ تخضع للشفافية العالية والرقابة ومن ثم المساءلة والمحاسبية للحد من الفساد المالي.
- وجود مدقق مالي خارجي ليعطي رؤية شاملة عن النفقات والموارد والوضع المالي بشكل عام.
- 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.
- رفع كفاءة الأداء.
- تسريع عملية أخذ القرار.
- رفع كفاءة الأداء في الميزانية والتخطيط بما يحقق ترشيد النفقات الرأسمالية والتشغيلية.

الحوكمة في نظام الجامعات السعودية الجديد

إن نظام الجامعات الجديد، الذي جاء انعكاساً لمتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، يحقق تطبيق الحوكمة اللازمة، وذلك من خلال إنشاء مجلس لشؤون الجامعات، بعضوية عدد من الجهات الحكومية وممثلين عن القطاع الخاص، وإنشاء مجلس أمناء لكل جامعة يتم تشكيل غالبية أعضائه من خارج الجامعة وهو ما يسهم في تحقيق الحوكمة، وإنشاء مجالس استشارية دولية لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار.

نماذج عالمية لحوكمة الجامعات

ارتبطت التجارب الناجحة لحوكمة الجامعات في بعض الدول، على المستوى العالمي، بتميزها وارتباطها بمبادئ ومعايير الجودة الشاملة لتقدم إطاراً تطبيقياً نموذجياً للفكر النظري لمبادئ الحوكمة، تكون بمنزلة مؤشرات يُحتذى بها عند تطبيق الحوكمة في أي دولة تصبو لتطوير أدائها الإداري، وتحقيق مخرجات متميزة تلبي الاحتياجات المتنوعة لمجتمعاتها، خصوصاً فيما يتعلق بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، من خلال تحقيق التنمية البشرية لمجتمعاتها. وفيما يلي عرض لنماذج عالمية من الجامعات التي خطت خطوات متقدمة وقدمت نماذج لأنظمة حوكمة جيدة:

النموذج الأمريكي لحوكمة الجامعات

تعد الولايات المتحدة من أولى دول العالم التي سعت لتطبيق الحوكمة في الجامعات بهدف تطوير وتحسين الأساليب الإدارية المستخدمة في تنظيم العمل الجامعي، وتفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي، وضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة. ولتدعيم "اللامركزية" والإدارة الذاتية للجامعات يخضع نظام الحوكمة في التعليم العالي الأمريكي إلى مظلتين:

١. وزارة التعليم الأمريكية، وهو عبارة عن وحدات تمثل وزارة التعليم يُعنى كل منها بجزء من العملية التعليمية في التعليم العالي والعام والمهني، وهي منوطة بوضع سياسات المساعدات المالية الاتحادية للتعليم بأشكاله المتباينة وتوزيعها، ورصد تلك الأموال ومتابعة صرفها، وجمع البيانات عن الجامعات والكليات الأمريكية، ومتابعة إنتاجها الأكاديمي والبحثي.
٢. مجلس اعتماد التعليم العالي، ويقوم بتقديم شهادات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي التي بموجبها تتمكن من الحصول على الدعم المالي من الوزارة.

وفيما يخص إدارة معظم الجامعات فهي تتركز في مجلس أعلى، يمثل السلطة الأعلى، وتختلف مسمياته من جامعة لأخرى، فأحياناً يعرف باسم مجلس الأمناء، وهو موجود على مستوى غالبية الجامعات، وأحياناً أخرى باسم الأوصياء أو المشرفين، ويتم اختيار بعض أعضائه من قبل حاكم الولاية، وبعضهم بالانتخاب من قبل أعضاء المجلس، ويضم عدداً من المهمين على مستوى الولاية التي تنتمي إليها الجامعة، كعمدة الولاية، وبعض أعضاء المجالس التشريعية والرقابية، أو

كبار أصحاب رؤساء الأموال، ورجال الأعمال، وذوي المكانة الاجتماعية والدينية العالية، بالإضافة لرئيس الجامعة والطلاب البارزين الحاليين، وكذلك الذين تخرجوا من قبل وحققوا إنجازات كبرى. وتختلف أعداد الأعضاء والمدة الزمنية التي يقضونها في تلك المجالس وفقاً للتنظيمات الداخلية للجامعات. ويتفرع منها غالباً لجان فرعية تقوم بمهام محددة.

وتقوم تلك المجالس العليا بتعيين كبار إداريي الجامعة ومسؤوليها، والموافقة على ترشيح رؤساء الأقسام، ومراقبة مدى التزام الجامعة برؤيتها وتحقيقها لرسالتها وأهدافها، والإشراف على الوضع المالي للجامعة، ومتابعة توفير الاعتمادات المالية اللازمة لها ومراقبة صرفها. أما فيما يخص الأمور الأكاديمية فهناك مجالس أخرى مسؤولة عن تلك المهام تقوم بمتابعة الأمور الأكاديمية للجامعة (مثل: مجلس الجامعة، ومجلس العمداء) وتكون بمنزلة الجهاز الإداري والفني والأكاديمي المتخصص الذي يعنى بالشؤون الأكاديمية للكليات والأقسام والمراكز العلمية في الجامعة، وتعمل على تيسير ما يعرف بوقائع الحياة اليومية للجامعات وتتحدد مهامها على أساس عدد الفروع العلمية في الجامعة. وتمتد صلاحياتها لتشمل متابعة عمل المعاهد والمراكز البحثية التي تشرف عليها الجامعات، وعمل المعامل الوطنية التابعة لها، والنشاطات العلمية التي تقوم بها (مثل: التعليم عن بعد، والتعليم المستمر للخريجين والمهنيين، والتعليم في وحدات تعليمية خارج الوطن). وسواء كانت مجالس الجامعة أو مجالس العمداء والمجالس المماثلة لها فهي تمثل كل أعضاء مجتمع الجامعة تمثيلاً نسبياً يعكس الوزن النسبي لكل فئة من الفئات العاملة في الجامعة.

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

وتقوم هذه المجالس في كثير من الجامعات الأمريكية بالإشراف على إدارة شؤون الوحدات الأكاديمية، وشؤون الطلاب، ونشاطات البحث العلمي، وغيرها من النشاطات الاجتماعية والرياضية والثقافية التي يمارسها الطلاب، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس، والتخطيط للحرم الجامعي، وأمور الأمن والسلامة، وجمع التبرعات المالية للجامعة. ويوجد وكالات للجامعة تتكون من وكيل وسكرتير

فقط ولا يوجد عمادات مساندة حتى لا يعوق التعدد والتشعب في الاختصاصات أداء الجامعة التعليمي والبحثي.

النموذج البريطاني لحوكمة الجامعات

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

١. **منظمة جامعات المملكة المتحدة:** وهي عبارة عن هيئة تضم في عضويتها جميع مديري الجامعات، وبعض كليات التعليم العالي غير المرتبطة بالجامعات، وتختص بتشكيل مستقبل التعليم العالي والتأثير في توجهاته.
٢. **هيئة ضمان الجودة:** تقوم بالتأكد من نوعية وكفاءة التعليم الذي تقدمه الجامعات ومتابعة جودته، والتزامها بقيمها وأهدافها فيما تقدمه من تدريس وتدريب، وتقوم بإصدار الإطار العام للمؤهلات في التعليم العالي.
٣. **هيئة تمويل التعليم العالي:** والتي لها فروع بجميع مقاطعات المملكة المتحدة (إنجلترا وإيرلندا وإسكتلندا)، وهي عبارة عن مجالس تعمل على توجيه التمويل الحكومي للبحث وفق سياسات تحفيزية، وتقويم مقنن لأداء الجامعات البحثية.
٤. **هيئة إحصاءات التعليم العالي:** وهي تمتلك حق إيقاف المستحقات المالية للجامعات أو المؤسسات التعليمية ما لم تقدم لها المعلومات اللازمة بالمواصفات المحددة.
٥. **مركز الاعتراف الأكاديمي والمعلومات:** ويقوم بتقويم الدرجات الأكاديمية البريطانية، وييسر تعامل الخريجين مع جامعاتهم من خلال التواصل مع مؤسسات التعليم العالي الدولية.

٦. **أكاديمية التعليم العالي:** تعمل على تمهين التعليم، وتدريب أعضاء هيئة التدريس، ووضع أطر ممارسة التعليم العالي.

٧. **مؤسسة القيادة في التعليم العالي:** وتقوم بوضع برامج ودورات لتدريب القيادات في مستويات التعليم العالي كافة لتنمية المهارات وتوحيدها في كل مؤسسات التعليم العالي.

النموذج الفرنسي لحوكمة الجامعات

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

الاستقلالية: وهي على ثلاثة أنواع:

- الاستقلالية الإدارية، حيث يديرها مجلس إدارة ويقودها مدير.
- الاستقلالية التعليمية، التي تحدد برامجها التعليمية وطرق تقييم طلابها.
- الاستقلالية المالية، التي تقر ميزانيتها من الموارد المالية الخاصة ومن دعم الحكومة.

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

تعدد التخصصات: حيث تجمع عدة تخصصات في المسار الواحد.

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

الحوكمة الخارجية: وتتبع لثلاث جهات:

- **الجهات الإشرافية والرقابية:** ويتولاها وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، حيث تقوم برسم سياسات الحكومة، بهدف ضمان توافر فرصة التعليم للجميع، وتنمية وتطوير التعليم. أما فيما يخص الرقابة فتقوم بها هيئة الرقابة العامة لإدارة التعليم والبحث العلمي التابعة للوزارة.

- **الجهات الاستشارية:** وتتمثل في المجلس الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي، الذي يتكون (من: مديري الجامعات، وأعضاء هيئة التدريس، والباحثين، وطلاب التعليم العالي، ووزير التربية والتعليم العالي والبحث العلمي)، ويقوم بتمثيل الجامعات من جهة والمصالح الوطنية التعليمية والثقافية من جهة أخرى، وتقوم الحكومة باستشارة المجلس في كل ما يخص التعليم العالي، والنظر في الأحكام التأديبية التي تصدرها مؤسسات التعليم العالي. ويقدم الاستشارة أيضاً مؤتمر رؤساء المؤسسات التعليمية، وهو جهة تمثل مصالح التعليم العالي لدى وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، ويجمع في عضويته مديري الجامعات والمعاهد والمدارس، ومؤتمر مديري الجامعات الذي يختص بمصالح الجامعات.
- **جهات التقييم والتقويم:** وتتمثل في هيئة تقييم البحث العلمي والتعليم العالي، وهي جهة إدارية مستقلة تقوم بتقييم وتقويم العملية التعليمية والبحثية في التعليم العالي، وتصدر تقارير دورية لنتائج التقييم، والتي في ضوئها يتم تخصيص الميزانية السنوية.

الحوكمة الداخلية: تتم من خلال أربع جهات رئيسة هي:

- **مدير الجامعة:** كونه يمثل الجامعة ويمتلك السلطات التنفيذية فيها، ويتم اختياره بالانتخاب.
- **مجلس الإدارة:** والذي يشمل في عضويته (أعضاء هيئة التدريس والباحثين ومن في حكمهم، وشخصيات خارجية، منهم على الأقل مدير شركة وشخصية فعالة في المجال الاجتماعي أو الاقتصادي، وعضو أو عضوان من السلطات المحلية، وأعضاء من الموظفين والإداريين والفنيين والطلاب)، ويقوم بتحديد سياسة الجامعة، والتصويت على الميزانية، واعتماد الحسابات النهائية، واعتماد الاتفاقيات التي وقعها رئيس الجامعة، وإقرار التنظيمات الداخلية للجامعة.
- **المجلس العلمي:** ويتكون من عدة لجان، هي: لجنة البحث العلمي ولجنة التأهيل، ويعين رئيسه والنائب بالانتخاب. ومن أبرز مهامه التوصية حول سياسة التعليم في الجامعة أو البحث العلمي، كما يقوم بتوزيع الميزانية المخصصة للبحث العلمي وفقاً لما أقره مجلس الإدارة. ويتضمن المجلس لجنة تأديبية وأخرى لقضايا التوظيف والانتداب والترقيات. كذلك

يتضمن المجلس لجنة الحياة الجامعية وتمثل جهة استشارية حول البرامج الدراسية وكل ما يخص الحياة في الجامعة.

- **الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية:** يعين مديرها بترشيح من مدير الجامعة وبقرار مشترك من وزير التعليم ووزير المالية، ويقوم بالمهام الإدارية والمالية تحت إشراف رئيس الجامعة.

النموذج الياباني لحوكمة الجامعات

تتميز حوكمة التعليم العالي في اليابان بعدم وجود وزارة خاصة بها، حيث تخضع كل الجامعات اليابانية سواء كانت مستقلة أو ذاتية الإدارة، لمكتب التعليم العالي في وزارة التعليم، وضمن سياسة الحكومة وللإطار الوطني للمؤهلات، الذي حدد فيه سنوات الدراسة، وأسماء الدرجات، ومستوياتها. ويتم ضبط الجودة والتمويل من خلال التنسيق بين مكتب التعليم العالي والهيئات الوطنية، عبر تحديد ضوابط وأطر العمل لكل الجامعات بما فيها الجامعات الخاصة.

وقد تم تخصيص عدد من الجامعات اليابانية لتكون مراكز للتدويل والعولمة في التعليم العالي. وتنقسم الجامعات اليابانية، بشكل عام، إلى ثلاثة أنواع بحسب ما تقدمه من تعليم، كما هو موضح فيما يلي:

- **الجامعات الوطنية:** والتي تعمل من خلال المؤسسة الوطنية للجامعات، وهذا النوع يقدم تعليماً عالياً متميزاً تُعنى مؤسساته بالبحث العلمي.
- **الجامعات العامة:** والتي تعمل من خلال المؤسسة العامة للجامعات، وتقدم تعليماً أكثر شمولية، وتُعنى بتأهيل القوى العاملة للعمل في المؤسسات المحلية.
- **الجامعات الخاصة:** والتي تحصل على ترخيص من جهة مختصة في وزارة التعليم والثقافة والرياضة والعلوم والتقنية اليابانية، ويشكل هذا النوع ما يعادل قرابة (٨٠٪) من نسبة الجامعات اليابانية، ويتقارب نسبة عدد طلابها إلى نسبة طلاب الجامعات الحكومية.

النموذج الصيني لحوكمة الجامعات

يعد نظام الحكم الذاتي للجامعات (استقلاليتها)، الذي طبقته الصين، أبرز ما يميز تجربة الحوكمة في الجامعات الصينية، فالحكومة في التعليم الجامعي الصيني تتأكد من خلال رسم

سياسة لا مركزية للتعليم العالي. كما أن تطبيق الحوكمة بمبادئها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) والتعايش المزدوج لآليات المراقبة، وممارسات الليبرالية الجديدة، أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بها في الجامعات، وانعكس ذلك، بشكل إيجابي، على جودة مخرجات التعليم العالي. وقد ارتبطت معالم الحوكمة في التعليم العالي في الصين، بمنح الجامعات والكليات المزيد من الصلاحيات، خصوصاً في الشؤون الأكاديمية والإدارية والبحثية، حيث قامت الحكومة الصينية خلال العقود الثالثة الماضية بسلسلة من الجوانب التطويرية والجوهرية في التعليم العالي، من أجل المزيد من المرونة والإصلاحات الهيكلية، التي أدت إلى تميز التجربة الصينية في التعليم العالي وحوكمته؛ حيث تم اقتصار دور الوزارة على الجانب الإشرافي فقط، مع الاهتمام بجانبي المحاسبة والمساءلة، بينما حول باقي الصلاحيات للجامعات، ومنها للكليات والأقسام، كما هو موضح فيما يلي:

- إتاحة الفرص للجامعات والكليات لاختيار خططها التعليمية ومناهجها.
- إعطاء الجامعات والكليات مزيداً من الصلاحيات لقبول المشاريع، والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني، من خلال إنشاء كيان علمي يتمحور حول التدريس والبحث العلمي والإنتاج الصناعي.
- اقتراح التعيين والإعفاء لوكلاء الجامعات والعمداء والمناصب الإدارية الأخرى.
- تحمل المسؤولية الكاملة عن توزيع رأس المال بشكل استثماري في مشاريع الجامعة، وإدارة الميزانية السنوية المخصصة من الدولة، وتفويض الصلاحية للجامعات بهدف تطوير التبادل الدولي.
- تحتفظ الحكومة الصينية بصلاحيات تعيين أصحاب المناصب العليا في الجامعات (مثل رؤساء الجامعات)، بينما تتولى وزارة التعليم الإشراف على الجامعات، من خلال متابعة تطبيق الأنظمة واللوائح (المتعلقة: بتنفيذ السياسات والتشريعات والتخطيط والتمويل والتقييم)، على مؤسسات التعليم العالي. وفي إطار التنوع في أنماط التعليم العالي فقد أقامت الصين شبكة متكاملة من الجامعات الإقليمية وتبنت في الوقت نفسه منهجيات تعليمية تعتمد على النقل التلفزيوني والتعليم عن بعد.

النموذج الكندي لحوكمة الجامعات

منح الدستور الكندي المقاطعات والأقاليم سلطات كاملة فيما يخص شؤون التعليم العالي، وهو ما أدى إلى نشوء هياكل ومؤسسات ونظم تعليمية خاصة بكل مقاطعة وإقليم. فعلى المستوى الفيدرالي لا يوجد وزارة خاصة بالتعليم العالي، حيث تنحصر الوزارات في المقاطعات والأقاليم فقط. وتتولى كل وزارة صلاحيات السلطة التعليمية في المقاطعة أو الإقليم التابعة له، ضمن حدودها الإدارية. ولكن تجتمع كل أنظمة التعليم العالي للأقاليم والمقاطعات الكندية تحت مظلة الموارد البشرية وتنمية المهارات الكندية شعبة التعليم، بصفتها الجهة الفيدرالية المسؤولة عن تنظيم الشؤون الخاصة بالدولة فيما يخص التعليم العالي على المستوى الفيدرالي، حيث تقوم بالإشراف (على: الحراك الأكاديمي، والادخار من أجل التعليم، والتبادل الطلابي، وتمويل فرص التعليم العالي، وغيرها من المواضيع على المستوى الوطني). ويوجد أيضاً، على المستوى الفيدرالي، مجلس لوزراء التعليم لمناقشة القضايا التعليمية المشتركة في كندا، وتنسيق التعاون على المستويين الوطني والدولي، ويحكم هذا المجلس وثيقة يتم الاتفاق والموافقة عليها من قبل جميع الأعضاء في المجلس. كما يقوم مجلس الوزراء بمتابعة تطور المكانة الدولية لكندا في مجال التعليم العالي بالاتفاق مع الحكومة الفيدرالية، لتعزيز هذه المكانة بشكل مستمر.

وتعمل هيئة الإحصاء الكندية مع مجلس وزراء التعليم وحكومات المقاطعات والأقاليم على جمع وتحليل ونشر البيانات الإحصائية، الخاصة بالتعليم على مستوى الدولة. وتتعدد مصادر التمويل بكندا ما بين الحكومة الفدرالية والحكومات المحلية في المقاطعات والأقاليم، والرسوم الدراسية للطلبة، ومنح برامج البحث العلمي، وعائدات برامج الأبحاث الخاصة بالحكومة والقطاع الخاص، والتبرعات، بالإضافة إلى عائدات الاستثمار الخاصة بكل مؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك دعماً يأتي من الحكومة للجامعات الخاصة من أجل تنفيذ مبادرات وطنية محددة. ولا يوجد هيئة لضمان الجودة والاعتماد نظراً لوجود التجانس النسبي بين الجامعات والكليات، وضمان الجودة يكون بالاعتراف من نظيرتها من مؤسسات التعليم العالي الكندية، وبذلك منحت المرونة بشأن الاعتماد وضمان الجودة وضبطها للمؤسسة التعليمية، وتمنح السلطات المحلية مؤسسات التعليم العالي المعترف بها صلاحية منح الشهادات التعليمية عبر ضوابط تضمن جودة هذه المؤسسات وما تقدمه من برامج، وتخضع هذه المؤسسات إلى رقابة الحكومة من منطلق حماية المستفيد.

النموذج الكوري لحوكمة الجامعات

تعتبر الجامعات في كوريا الجنوبية نموذجاً مميزاً لجامعات جنوب شرق أسيا. فكوريا الجنوبية تعد من الدول التي حققت قفزات سريعة في النمو الاقتصادي، والتي ساهم نظام تعاليمها العالي في تعزيز نمو اقتصادها. وفيما يخص حوكمة الجامعات الكورية الجنوبية فيرتكز على تولي وزارة التعليم في كوريا الجنوبية الرقابة المباشرة، من خلال مراقبة تطبيق اللوائح على كل من الجامعات الحكومية والخاصة، وتنظيم شؤون الرقابة والاعتماد لمؤسساته، والإشراف على إنشاء الجامعات والكليات والأقسام، واعتماد المناهج والخطط الدراسية، ومتطلبات التخرج، وتحديد الطاقة الاستيعابية من الطلاب المقبولين في الجامعات والكليات. أما الاعتماد الأكاديمي المؤسسي للجامعات فيتم تحت إشراف مجلس كوريا للتعليم الجامعي، ويتم الاعتماد البرامجي من خلال وكالات متخصصة تكلف من قبل وزارة التعليم.

وتتسم التجربة الكورية بأنها تميل للمركزية في تنظيم سياسات الدولة، والتنسيق والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي من خلال دور الوزارة التي تشرف على الجامعات، في حدود ميثاق موحد يضمن تعزيز المساواة بين الجامعات، مع منح الجامعات صلاحيات وسلطات داخلية كبيرة، تجعل نموذج الحوكمة يتسم بالمرونة، المتمثل في التعاون بين الوزارة والجامعات والجهات المعنية، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، والتناغم مع المستجدات (مثل: التدويل، والعولمة، والخصخصة، والتنافسية العالمية). كما تؤكد الوزارة على الجامعات أن تكون الممارسة منضبطة من خلال المجالس المتخصصة، وأساليب المراجعة والتقويم الداخلية، بالإضافة إلى خضوعها لسلطة الدولة ومؤسساتها الرقابية، خصوصاً في جانب إسهامات الدولة المادية في ميزانية كل مؤسسة تعليم عال. ويقتصر الدور الحكومي على المنظم لا الممول، مع تفويض وزارة التعليم مزيداً من الصلاحيات لإدارات الجامعات ومجالسها، ليتحول دور الوزارة من دور التحكم إلى دور الميسر. كما أن لكل جامعة وطنية حساباً مستقلاً لإيراداتها (من الدعم الحكومي ومن الرسوم الطلابية) (بالإضافة إلى مراقبة المصاريف). ومن أجل تأمين الموارد المالية والإدارية تم دمج جميع الجامعات الوطنية على قدر من المساواة تحت مظلة وزارة التعليم. أما فيما يخص الجامعات الخاصة غير الربحية فتقوم وزارة التعليم بمراقبتها لضمان الشفافية، وجودة الخدمات التعليمية في الكليات المختلفة؛ حيث تملك صلاحيات الموافقة على أسماء الأعضاء الجدد في مجالس كل

جامعة خاصة، والتأكد من مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأفراد من المجتمع المحلي في مجالس كل جامعة خاصة. وتدعم الحكومة التعليم العالي الخاص على أساس تنافسي لتعزيز الجودة الشاملة للتعليم العالي. ويشتمل الهيكل التنظيمي لحوكمة الجامعات الوطنية على نظام حوكمة يكفل حق الجامعة في اتخاذ قراراتها وفقاً للقوانين والالتزام بمبادئ الإدارة المسؤولة و"اللامركزية".

المراجع العربية

الأغا، عماد سليم. ٢٠١١. *دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبية الإبداعية على موثوقية البيانات المالية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

برقعان، أحمد، 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.

البنك الدولي (بدون تاريخ). *تعريف مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات*. تم استرجاعه في ٢٠١٨/١/٥م على الرابط:

Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC_http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics +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

جارلميلو، أدريانا (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، أدريانا. وآخرون. (٢٠١٢). *الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا*. البنك الدولي. مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي. مرسيليا. فرنسا.

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

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

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

الدراج، سهيل (٢٠١١). "فضيحة إنرون 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. *المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي*. جامعة تونس.

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

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.

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

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

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.

ضحاوي، بيومي. (٢٠١١). دراسة مقاومة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا 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 إفريقيا)*، في ٩ يوليو ٢٠١١ بجامعة عين شمس بالعباسية.

طالب، علاء وإيمان المشهداني (٢٠١١). *الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف*. ط ٥، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

طربيه، خالد. (٢٠١٠). *حوكمة الشركات*. تم استرجاعه في ٢٠١٧/١٢/٣٠م على الرابط: www.nazaha.iq/search_web/edare/g.doc kh.fturabi@yahoo.com,khaled_kai@yahoo.com

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

عزت، أحمد (٢٠١٠). *مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها*. عمان، الأردن. تم استرجاعه في ٢٠١٨/١/٥م على الرابط: http://old.qadaya.net/node/3068

عزت، أحمد وخلود صابر وفاطمة سراج. (٢٠١١). *الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات المصرية: بين سياسة القمع وغياب الرؤية*. مؤسسة حرية الفكر والتعبير. القاهرة.

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

علي، عبد الوهاب وشحاتة شحاتة (٢٠٠٧). *مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة*. الدار الجامعية، الإسكندرية. جمهورية مصر العربية.

عيد، هالة. (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية. *مجلة دراسات في التعليم العالي*. العدد (٣٧).

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.

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.

مجلس حوكمة الجامعات العربية (٢٠١٧). *توصيات المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي*. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

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

مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي. (٢٠١٥). حوكمة الجامعات في الصين، *قراءات مختارة في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي*، عدد (٦٤).

مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي. (٢٠١٥). حوكمة الجامعات في كوريا الجنوبية، *قراءات مختارة في التعليم العالي*، وزارة التعليم العالي، عدد (٦٣).

مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي. (٢٠١٥). حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، قراءات *مختارة في التعليم العالي*، وزارة التعليم العالي، عدد (٦٠).

مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي. (٢٠١٥). حوكمة الجامعات في كندا، *قراءات مختارة في التعليم العالي*، وزارة التعليم العالي، عدد (٦٦).

مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي. (٢٠١٥). حوكمة الجامعات في اليابان، *قراءات مختارة في التعليم العالي*، وزارة التعليم العالي، عدد (٦٥).

مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي. (٢٠١٥). حوكمة الجامعات في إنجلترا، *قراءات مختارة في التعليم العالي*، وزارة التعليم العالي، عدد (٦١).

مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي. (٢٠١٥). حوكمة الجامعات في فرنسا، *قراءات مختارة في التعليم العالي*، وزارة التعليم العالي، عدد (٦٢).

المطيري، سعد (٢٠٠٢). كيف يمكن أن نفعل مفهوم حوكمة الشركات في الشركات السعوديّة. *مجلة المحاسبة*، الجمعيّة السعوديّة للمحاسبة، العدد ٣٤، الرياض.

مقيدش، نزيهة (٢٠١٠). *أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية "دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية"* (رسالة ماجستير 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.

موقع وزارة التعليم (٢٠١٧). تم استرجاعه في ٢٠١٧/١/١١ من الرابط https://bit.ly/2OjNv0n

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

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.

ناصر الدين، يعقوب. (٢٠١٢). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، العدد ٦٢، ديسمبر.

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

المراجع الأجنبية

Alamgir, M, (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective», paper presented to: Vallance, 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*. Vol. 5 No. 5.

Henard, Fabrice & Mitterle, Alexander. (2008). *Governance and quality guidelines in Higher Education*. Paris: OECD.

Kahler, Miles (2013) Economic Crisis and Global Governance: The Stability of a Globalized World. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 77, 22 April 2013, Pages 55-64

OECD (2003). Changing Patterns of Governance in Higher Education (Chapter 3). *Education Policy Analysis. Centre for Educational Research and Innovation*, OECD Publishing, Paris. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/epa-2003-en

Sheng, Yap Kioe. (N.D.). *What is Good Governance?* Bangkok: UNESCAP. Retrieved Mar. 17th, 2017. from: http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf

Salmi, Jamil. 2009. *The Challenge of Establishing World-Class Universities. Directions in Development Series*. Washington, DC: World Bank.

تعليم السعوديات من البدايات إلى التمكين

تعليم المرأة وتمكينها في الإسلام

رفع الدين الإسلامي الحنيف من مكانة المرأة وأنصفها وأعطاها جميع حقوقها. وقد أنزل الله سبحانه وتعالى أحكاماً تجعل المرأة شريكة للرجل بما يلائم طبيعتها وتكوينها وفطرتها، فقد جاءت نصوص القرآن الكريم في خطاب الرجل والمرأة مطْلَقةً دون تحديد الجنس كما قال الله تعالى: **(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)**. وقال صلى الله عليه وسلم: "**من سلك طريقاً يلتمسُ فيه علماً سهَّل اللهُ له طريقاً إلى الجنةِ**".

ساوى الإسلام بين الرجل والمرأة، فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "**النساء شقائق الرجال**" في القيمة الإنسانية على أساس العدل. فالمساواة المطلقة بين الرجل والمرأة ليست بعدل؛ لوجود الفروق في طبيعة وخلق كل منهما، والتي على أساسها حُمّل كل فرد ما يناسبه من الواجبات، وأُعطي ما يلائمه من الحقوق. كما جعل الإسلام التفاضل بينهما على أساس التقوى. ولقد انفردت الشريعة الإسلامية عن بقية الأديان والقوانين بإعطاء المرأة كامل حقوقها الأهلية، التي يتمتع بها الرجل. ومن مجمل الحقوق التي منحها الإسلام إياها، حقوق إنسانية واجتماعية واقتصادية. فأُعطيت الحق في الحياة، والحق في الميراث، والحق في التملك، وحرية التصرف في أموالها، والحق في إبداء الرأي، والحق في العمل، والحق في التعليم.

ولقد شغل العلم والتعلم رسول الله صلى الله عليه وسلم، وكان أشد ما يكون حرصاً على تعليم أمته لا يفرق في ذلك بين رجل وامرأة، حتى إنه صلى الله عليه وسلم كان يخصص مجالس للنساء، على غرار مجالس الرجال، يعلمهن فيها أمور دينهن ودنياهن، ويجيب عن أسئلتهن. وقد اهتم رسول الله صلى الله عليه وسلم بتعليم نسائه حيث كان الهدف تخريج معلمات للنساء يعلمهن الأحكام الشرعية، ويجتهدن في التفقه في الدين. فقد كانت السيدة عائشة رضي الله عنها على علم كبير براوية الحديث، والفقه، والطب، والشعر. وكان زعماء الصحابة إذا أشكلت عليهم الفرائض (المواريث) فزعوا إليها فكشفت غموضها، ووضحت ما كان خافياً منها، لذا كانت مقصد فقهاء الصحابة، عندما تستعصي عليهم بعض المسائل العلميَّة والفقهيَّة، وكانت عائشة تحثُّ سائلها ألا يستحيي من عرض مسألته، وتقول له: "**سَلْ فأنا أمك**"، وقد أخذ عنها العلم حوالي (٢٩٩) من

الصحابة والتابعين، منهم (٦٧) امرأة. وتدل الشواهد التاريخية الكثيرة على أن أبواب التعلم والثقافة كانت مفتحة على مصاريعها للمرأة المسلمة في مختلف العصور الإسلامية بدءاً بعصر الرسول صلى الله عليه وسلم، وعصر الخلفاء الراشدين، وعصر بني أمية، وعصر بني العباس.

إن للمرأة، منذ عهد النبوة والوحي يتنزل، وجوداً ونشاطاً في المجتمع المدني، ولها إسهامات في بناء مجتمعها، أقرها عليه الشرع المطهر، حيث شاركت في بيعة الرسول صلى الله عليه وسلم مع الرجال، وهاجرت وجاهدت، وعملت وتاجرت، وطببت ومرَضت، وصنعت وزرعت، وقامت برعاية الأسرة والعناية بالأولاد والزوج. وللمرأة في صدر الإسلام مكانة رفيعة وإسهامات كبيرة في إثراء النهضة العلمية والفكرية والأدبية والاقتصادية والصناعية، وبرز في مراحل التاريخ الإسلامي الأولى الآلاف من النسوة النابغات والمتفوقات في شتى العلوم وفروع المعرفة.

فقد عملت السيدة خديجة بنت خويلد رضي الله عنها زوجة الرسول عليه الصلاة والسلام بالتجارة، وكانت تجارتها ذات ربح وفير، وسُمعة حسنة، وجودة عالية، وعُرف عنها استقلالها في أموالها وتجارتها، وحُسن إدارتها للأمور، واختيارها للرجال العاملين في تجارتهم؛ إذ اتصفوا بالأمانة، فقد وصلت تجارتها وسُمعتها الحسنة إلى بلاد الشام، والعراق، وفارس، والروم.

والشفاء بنت عبد الله اشتغلت بتعليم القراءة والكتابة ولُقِّبت بأول معلمة في الإسلام، وبلغت في المشاركة في السلطة أن ولَّاها عمر بن الخطاب (ولاية الحسبة) أي وزارة التجارة. وبالإضافة إلى دور الشفاء المبكر بوصفها معلمة للنساء، فقد كانت من اللائي شاركن في الغزوات مع الرسول، حيث كانت تقوم بدور المطببة. ويروى أن معرفتها بمهنة "الطب" كانت قديمة منذ الجاهلية، تعلمتها ضمن مهارات أخرى في الحياة.

وتعد رفيدة بنت سعد، التي اشتهرت برفيدة الأسلمية، أول ممرضة وطبيبة في التاريخ العربي والإسلامي، نصب لها النبي صلى الله عليه وسلم خيمة في أعظم مكان في المدينة المنورة وهو المسجد النبوي الشريف، لتكون هذه الخيمة أشبه بمستشفى ميداني لكل من يحتاج المساعدة الطبية من المسلمين، وكانت الأسلمية تخرج مع النبي صلى الله عليه وسلم في الغزوات لتمريض المرضى، كما كانت أول من أنشأت مدرسة لتعليم الفتيات علم التمريض.

فاطمة الفهرية من ذرية عقبة بن نافع الفهري القرشي فاتح تونس ومؤسس مدينة القيروان، وهي واحدة من أهم الشخصيات التي غيرت شكل الثقافة والتربية والعلم في التاريخ العربي

والإسلامي، وكانت تتعلم وهي صغيرة علوم الفقه الإسلامي واللغة العربية، وهي مُؤسسة أقدم جامعة في العالم، فبعد موت والدها ورثت عنه الكثير من المال فقامت ببناء مسجد القيروان على مساحة كبيرة، والذي تحول فيما بعد إلى جامعة القيروان، واعتمدت منظمة اليونيسكو المسجد على أنه أقدم جامعة للتعليم العالي في العالم، وكان يسافر إليها الطلاب من جميع أنحاء العالم، كما كانت هذه الجامعة السبب في نشر الأرقام العربية في كل بقاع العالم. هذه العالمة الجليلة تحتل مكانة عالية رفيعة في الفقه والفتوى، وتصدرت للتدريس وألفت عدداً من الكتب، وكان الملك العادل "نور الدين محمود"، يستشيرها في بعض أمور الدولة الداخلية، ويسألها في بعض المسائل الفقهية.

الخاتون فاطمة أو زمرد أخت صلاح الدين الأيوبي وابنة نجم الدين الأيوبي. اشتهرت بأعمالها الخيرية المتنوعة وحرصها على العلم والتعليم، وظهر هذا الاهتمام من خلال قيامها بإنشاء مدرستين (هما: المدرسة الشامية البرَّانية، والمدرسة الشامية الجوَّانية)، والتي كانت بالأصل مكان سكنها، لكنها حبذت أن تنفق كل ما تملك من أموال وأملاك على هذه المدرسة لتصبح من أعرق وأعظم المدارس في دمشق. فكانت بمنزلة جامعة من جامعات ذلك العصر، وقد استنسخت الكثير من الكتب والآداب، وعملت على تحفيظ القرآن الكريم.

وإذا كانت الأمم الإسلامية قد اتجهت في العصر الحاضر إلى تعليم المرأة وتثقيفها فإنها بذلك لم تأت بدعاً من العمل، وإنما أحيت سنة صالحة سنَّها النبي صلى الله عليه وسلم، وسار عليها أجيال كثيرة من المسلمين من بعده.

مراحل تعليم المرأة السعودية

مر تعليم المرأة السعودية بالعديد من المراحل المختلفة حتى وصل لما هو عليه اليوم من ازدهار وتطور. لم تكن مدارس البنات معروفة في المملكة العربية السعودية، حيث ساد اعتقاد خاطئ لدى العامة بأن تعليم البنات يعتبر من المحرمات، فتعليم البنات، وخصوصاً في منطقة نجد، كان مرفوضاً عند فئات واسعة من المجتمع، وبالرغم من ذلك كان هنالك تعليم متاح للبنات عبر الكتاتيب، وكانت الكتاتيب النسائية منتشرة في منطقة مكة المكرمة، والمدينة المنورة، وجدة، والقطيف، وفيها تقوم سيدة، أو مجموعة من السيدات بتعليم القرآن، ومبادئ الكتابة، والحساب، والخياطة والتطريز في بيوتهن، على نفقة الأهالي. ومن أشهر الكتاتيب في مكة: كتّاب السيدة آشية الذي تأسس في أوائل القرن الرابع عشر هجري، وكتّاب الشامية، والمدرسة الصلوتية للبنات،

وكتّاب الفقيهة فاطمة البغدادية، وفي المدينة المنورة: مدرسة الفوز والنجاح، والمدرسة الفخرية. وقام بعض الأهالي بتطوير بعض الكتاتيب لتحويلها إلى مدارس أهلية، حيث افتتحت ١٥ مدرسة وذلك بين الأعوام (١٣٦٢-١٣٧٨هـ)، وتوزعت في كل من مكة، والرياض، وجدة، والدمام.

كانت بداية التعليم الرسمي للبنات في أول مدرسة أقامها الملك سعود – رحمه الله – وكانت في قصر المربع؛ حيث أقامها لتعليم كريماته، لتكون حافزاً ومشجعاً للأهالي ليتقبلوا فكرة تعليم البنات. وقد كان الملك سعود يرى أن تعليم البنات أمر ملح تفرضه النهضة التنموية التي كانت تعيشها البلاد. وهنا قام الملك سعود – وقد كان حينها ولياً للعهد – بخطوة عظيمة حيث بادر إلى تعليم بناته، وأحضر معلمتين لتعليمهن القرآن الكريم وأمور الدين في عام (١٣٦٧هـ). وقد كان لهذه المبادرة العظيمة – الأثر الكبير على تشجيع المواطنين لتعليم بناتهم.

لم يكن المجتمع في ذلك الوقت متقبلا لخروج الفتاة من المنزل، حتى وإن كان لتلقي العلم، بسبب تصورهم أن هذا إفساد للمجتمع النسوي، وقد اتجه في ذلك الحين وفد من الأهالي لمقابلة الملك سعود بن عبد العزيز – رحمه الله – لإلغاء قرار تعليم البنات فكان الرد الحكيم: "فتح المدارس للفتيات أمر من جلالة الملك سعود. ومن لا يرغب في إلحاق بناته بالمدرسة فله الحرية في ذلك".

وفي عام (١٣٧١هـ) انضم إلى هذه المدرسة عدد كبير من بنات الملك سعود، فقام – رحمه الله – بعد ذلك بزيادة عدد المعلمات إلى أربع معلمات، وقد كانت تخصصاتهن في اللغة العربية والرياضيات واللغة الإنجليزية والتاريخ والجغرافيا، وقد كانت هذه المدرسة بداية انطلاقة (معهد الكريمات بالرياض)، الذي يعتبر أول مدرسة للبنات في منطقة نجد، وأول مدرسة تقدم التعليم الثانوي للبنات على مستوى المملكة. وقد شيدت هذه المدرسة على نمط المدارس الحديثة المتكاملة في التجهيزات المدرسية، حيث انضم إليها عدد كبير من الطالبات من مدينة الرياض.

ولقد كان من أدلة حرص الملك سعود على أن تنال الفتاة السعودية نصيبها من التعليم أنه كان يقوم بإرسال المدرسات إلى المنازل لإقناع الأهالي بضرورة المبادرة إلى تعليم بناتهم وإرسالهن إلى المدرسة، وكان يحرص على تشجيع الطالبات على التعليم فكان يردد أمام الطالبات والمعلمات جملة (العلم سلاح في يد الإنسان).

كما كان لكريمات الملك سعود دور كبير في افتتاح مدرسة أخرى تم تسميتها باسم (مبرة كريمات الملك سعود)؛ وهي مدرسة لليتيمات في الرياض، وذلك في عام (١٣٧٦هـ)، حيث وافق الملك سعود على افتتاح المبرة وقام بدعمها مادياً، وقد بدأت هذه المدرسة بأربع عشرة طالبة.

وافتتحت في عام (١٣٧٨هـ) مبرة الملك عبد العزيز – رحمه الله – التي تقدم التعليم المجاني للفتيات، وكانت فكرة تأسيس هذه المبرة أواخر عهد الملك عبد العزيز – رحمه الله – لكن بسبب مرض الملك عبد العزيز ثم وفاته تأجل إنشاء المبرة. بينما يعد عام (١٣٧٩هـ) علامة بارزة في تاريخ التعليم في عهد الملك سعود؛ حيث أصدر – رحمه الله – أمراً ملكياً يقضي بإنشاء مدارس لتعليم البنات بالمملكة، وتلاها بعام واحد تأسيس (الرئاسة العامة لمدارس البنات) (١٣٨٠هـ) ثم عدل الاسم إلى (الرئاسة العامة لتعليم البنات)، وذلك في العام التالي لإنشائها عام (١٣٨١هـ) وبدأ التعليم رسمياً في المدارس الحكومية في عام (١٣٨٠هـ)، وهكذا أتيح للبنات حق التعليم بعد اعتماده رسمياً من الحكومة، وتشكيل أول جهاز إداري مركزي ليتولى الإشراف على تعليم البنات في المدارس الرسمية والخاصة، مع وضع الخطط والمناهج التي تسير عليها هذه المدارس.

والمدارس التي أُسست قبل تأسيس الرئاسة العامة لتعليم البنات هي: معهد الرياض النموذجي للبنات وهي أول مدرسة في الرياض للبنات، تأسست عام (١٣٧١هـ)، وكان اسمها (معهد الكريمات)، ومدرسة النجاح الأهلية بجدة، افتتحت في عام (١٣٧٤هـ)، ومدرسة دار الحنان بجدة أسستها عفت الثنيان زوجة الملك فيصل بن عبد العزيز – رحمه الله – على نفقتها الخاصة وذلك في عام (١٣٧٥هـ) وتضم ٥ مراحل تعليمية: الحضانة، والتمهيدي، والابتدائي، والمتوسط، والثانوي. وكان الهدف من إنشاء هذه المدرسة إيواء الفتيات اليتيمات والمحتاجات وتعليمهن التعليم المناسب دون مقابل، وكانت أقرب إلى دار رعاية منها إلى مدرسة. وتأسست روضة المعارف الأهلية بجدة في عام (١٣٧٥هـ)، لتضم رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية، ولم تستمر هذه المدرسة طويلاً بعد تأسيس الرئاسة العامة لتعليم البنات. وتأسست المدرسة النصيفية في جدة في عام (١٣٧٥هـ)، وسميت بالنصيفية نسبة إلى الشيخ محمد نصيف لتشجيعه وبذله المال والجهد رغبة في إتاحة التعليم للبنات في وقت كان التعليم قاصراً فيه على البنين. وأسست المدرسة النموذجية ورياض الأطفال بالخبر في عام (١٣٧٩هـ)، حيث اجتمع نخبة من أعيان

مدينة الخبر من أجل فتح مدرسة خاصة لتعليم بناتهم، وحصلوا على إذن من الملك سعود بفتح المدرسة. وتأسست مدرسة رياض الأطفال الابتدائية في جدة في عام (١٣٨٠).

وتولت الرئاسة العامة لتعليم البنات الشؤون التعليمية التي تشمل المراحل الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، ومعاهد إعداد المعلمات، وتعليم الكبيرات ومحو الأمية للإناث، ومراكز التفصيل والخياطة للإناث. وافتتحت ١٥ مدرسة ابتدائية في عام (١٣٨٠هـ) ضمت ٥١٨٠ طالبة، كما افتتح معهد لإعداد المعلمات ضم ٢١ طالبة من خريجات المدارس الأهلية الابتدائية. وافتتحت أول مدرسة ثانوية للبنات في عام (١٣٨٣هـ) وضمت ٢١ طالبة. وفي عام (١٣٩٠هـ)، افتتحت كلية التربية للبنات بالرياض والتحق بها ٨٥ طالبة في السنة الأولى. واستمر الملك سعود في دعمه لتعليم البنات، فأُسست في عهده أول جامعة سعودية هي جامعة الملك سعود بالرياض عام (١٣٧٧هـ) والتحقت بها أول دفعة من الطالبات السعوديات عام (١٣٨١هـ) من خلال نظام الانتساب في كلية الآداب والعلوم الإدارية.

مراحل تمكين المرأة السعودية

أولت الدولة السعودية المرأة اهتماماً كبيراً فأقرت لها حق التعليم، والعمل، والرعاية الاجتماعية والصحية، وحق التملك وإدارة الأعمال، وشغل الوظائف القيادية، وغيرها، بل تعزيز دورها في مختلف المجالات على الرغم من التحديات الكامنة في الموروث الثقافي والاجتماعي. وفي ظل هذه الحقوق تمكنت المرأة السعودية من تحقيق الكثير من الإنجازات. فالمرأة السعودية هي الأكثر تعليماً مقارنة بدول المنطقة، إذ احتلت المملكة المرتبة الأولى عربياً والعاشرة دولياً في تعليم المرأة، وتبلغ نسبة المتعلمات السعوديات ٩١٪، ونسبة المنشآت المملوكة للنساء ٣٢٪.

وقد تم تمكين المرأة السعودية في مجالي التعليم والعمل على نحو تدريجي، وتطور بخطوات صغيرة من توحيد البلاد إلى وقتنا الحالي، إلى أن وصل بها إلى قمة الهرم التعليمي والوظيفي في المؤسسات التعليمية وفي مؤسسات العمل المتباينة، وحازت الكثير من المراتب الوظيفية العليا، كنائب وزير، ومدير جامعة، وتجاوز التمكين ذلك إلى أن وصلت إلى عضوية مجلس الشورى.

أُصدرت كل القرارات المتعلقة بتعليم السعوديات وتمكينهن، من ملوك المملكة العربية السعودية، في سياق منتظم بالحكمة والعقل ومراعاة المرحلة، والاعتماد على الكتاب والسنة، ومراعاة أولويات المجتمع السعودي وعاداته وتقاليده. ففي عهد الملك عبد العزيز – رحمه الله – حظيت شقيقته الأميرة نورة بنت عبد الرحمن الفيصل بمكانة كبيرة، حيث كانت مستشارة شؤون المرأة للملك عبد العزيز، وكانت تتمتع بحس سياسي، وهو الأمر الذي جعل الملك المؤسس يولي اهتماماً كبيراً لأفكارها وآرائها السياسية، بل كان الملك يجلس معها ساعات طويلة ليستمد منها الرأي والمشورة. كما أنها كانت مستقبلة الوفود النسائية، وهو استقبال ضيوف الوطن من سيدات أجنبيات.

وصدر في عهد الملك سعود بن عبد العزيز – رحمه الله – القرار الأهم في تعليم المرأة بفتح مدارس البنات في العام (١٣٧٩ هـ)، وقد كان قراراً مهماً وتاريخياً بكل المقاييس. وعلى الرغم من إحداثه ردات فعل متباينة في المجتمع السعودي، إلا أن مجريات الأحداث، وتعاقب السنين، أكد أن هذا القرار كان نقلة نوعية في تاريخ المرأة في الدولة السعودية.

وواصل الملك فيصل بن عبد العزيز – رحمه الله – في عهده متابعة القرار التاريخي الذي وُلد في عهد أخيه الملك سعود – رحمه الله–. وزاد على ذلك بأن دخلت الفتاة الجامعة للمرة الأولى، ويعتبر إنجازاً جديداً في تعليم المرأة السعودية، وكان هناك ٦٠ طالبة يدرسن في جامعة الرياض.

وواصل أيضاً الملك خالد بن عبد العزيز – رحمه الله – في عهده السير على خطى من سبقه من الملوك في إحداث نقلة جديدة تناسب المجتمع، ولا تخرج عن نصوص الشرع، والعادات والتقاليد المتوارثة. فقد زاد الاهتمام بالتعليم العالي للمرأة، ودخلت مع الرجل في مجال الدراسات العليا، وإقامة الندوات المتخصصة في حقول الطب وغيرها.

وصدرت في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز – رحمه الله – الكثير من القرارات، لتمكِّن المرأة وتزيد من رسوخها في خدمة المجتمع، مثل: ابتعاث البنات للدراسة في الخارج، والعودة بسلاح المعرفة والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في المجالات كافة.

وزادت في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز – رحمه الله – الخطوات العملية في تمكين السيدات من أداء دور فاعل في خدمة المجتمع. ومن الامتيازات التي حظيت بها المرأة السعودية في عهده ما يلي:

- تعيين سمو الأميرة الدكتورة الجوهرة بنت فهد بن محمد بن عبد الرحمن مديرة لجامعة الأميرة نورة، التي تعد أول مدينة جامعية حكومية متكاملة خاصة بالمرأة.
- تعيين الأستاذة نورة الفايز بمرتبة نائب وزير بوزارة التعليم، وهي أول سيدة سعودية تتقلد هذا المنصب.
- تخصيص (٢٠٪) من مقاعد مجلس الشورى للنساء والسماح لهن بالمشاركة في الانتخابات البلدية.

وفي عهد خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز، ملك الحزم – حفظه الله – تواصل المرأة السعودية تحقيق مكاسب وإنجازات تاريخية. فقد نصت رؤية المملكة (٢٠٣٠) على ما يلي: "إن المرأة السعودية تعد عنصراً من عناصر قوة المملكة، وسنستمر في تنمية مواهبها واستثمار طاقاتها وتمكينها من الحصول على الفرص المناسبة لبناء مستقبلها والإسهام في تنمية مجتمعنا واقتصادنا، بتوفير العوامل التي تساعد على تمكينها، من إرادة سياسية، وإمكانات اقتصادية، ووعي مجتمعي بأهمية دور المرأة في التنمية". وفي عهده المبارك استمرت الامتيازات التي تحظى بها المرأة السعودية، فقد أصدر – حفظه الله – أمراً بتعيين:

- الأميرة ريما بنت بندر بن سلطان سفيرةً للسعودية لدى الولايات المتحدة الأمريكية، بمرتبة وزير، وهي أول امرأة تتقلد هذا المنصب.
- الأميرة هيفاء بنت عبد العزيز آل مقرن مندوبة دائمة للسعودية في منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة "اليونسكو".
- الأستاذة آمال يحيى المعلمي سفيرةً للمملكة لدى النرويج.
- الأستاذة إيناس الشهواني سفيرةً للمملكة لدى السويد.
- الدكتورة حنان بنت عبد الرحيم بن مطلق الأحمدي مساعدةً لرئيس مجلس الشورى بالمرتبة الممتازة، لتكون أول امرأة تتولى هذا المنصب.
- الدكتورة تماضر الرماح نائبة لوزير العمل والتنمية الاجتماعية، لتكون أول سيدة سعودية تتولى مهام هذا المنصب.
- الدكتورة خلود الخميس، أمينة عام مجلس منطقة تبوك في السعودية.

- الدكتورة ليلك بنت أحمد الصفدي رئيسة الجامعة الإلكترونية، لتكون أول امرأة ترأس جامعة سعودية يضم طلابها كلّاً من الذكور والإناث.
- الأميرة هيفاء بنت محمد بن سعود نائبة لوزير السياحة بالمرتبة الممتازة.
- الشيهانة بنت صالح بن عبد الله العزاز، نائبة للأمين العام لمجلس الوزراء بالمرتبة الممتازة.
- وفي إطار الثقة الملكية الكاملة بالمرأة وأنها على قدر المسؤولية للقيام بجهود نوعية في مختلف المجالات، صدر أمر خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز، بإعادة تشكيل مجلس هيئة حقوق الإنسان، وتعيين ١٣ امرأة في مجلس الهيئة، بما يمثل نصف عدد أعضاء المجلس.

إنجازات المرأة السعودية

حقّقت المرأة السعودية تفوقاً ونجاحاً باهرين في مجالات متعددة، وقدمت الكثير من الاختراعات والإنجازات، والأبحاث العلمية، والخدمات الصحية والتعليمية، ومثلت وطنها في الكثير من المهام والمحافل العالمية، وبرز دورها الدبلوماسي والبرلماني في العديد من الفعاليات الحوارية المختلفة، ومشاركتها من خلال عملها ضمن الوفود في المؤتمرات والمحافل الإقليمية والدولية، وفوزها في أكثر من ١٧ مقعداً، ما بين الوزارات، ومجلس الشورى، والمجالس البلدية، والغرف التجارية، والجامعات، وبعض سفارات المملكة وقنصلياتها وبعثاتها.

ومن أبرز السيدات السعوديات في المجال الأكاديمي والصحفي والأدبي، الدكتورة خيرية السقاف، حيث تعد من الرائدات السعوديات في مجال الصحافة والأدب والعمل الأكاديمي. وقد كُرِّمت لجهودها وتميزها بأرفع وسام وطني، وسام الملك عبد العزيز من الدرجة الأولى في المهرجان الوطني للتراث والثقافة (الجنادرية) في دورته ٣٢ لعام ٢٠١٨. وقد عملت الدكتورة خيرية كعضو هيئة تدريس في جامعة الملك سعود وعضو اللجنة العلمية في مكتبة الملك عبد العزيز العامة. وعينت وكيلة لكليات البنات بجامعة الملك سعود كأول وكيلة نسائية على مستوى الجامعات السعودية، ثم عميدة لمركز الدراسات الجامعية للبنات في جامعة الملك سعود (١٩٩٠-١٩٩٧).

وتعد الدكتورة سلوى الهزاع مثال للسيدات السعوديات في المجال الصحي، وهي تشغل منذُ العام ١٩٩٧ رئيس قسم العيون بمستشفى الملك فيصل التخصصي؛ وهي واحدة من النساء البارزات والأكثر تأثيراً في مجال تخصصها في المملكة العربية السعودية والعالم العربي. وقد تم اختيارها

من ضمن النساء اللواتي مثلن المرأة السعودية في مجلس الشورى في العام (٢٠١٣). وكذلك الدكتورة سمر الحمود، استشارية جراحة أورام القولون والمستقيم بمستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث، حيث قلّدها خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز – حفظه الله – وسام الملك عبد العزيز من الدرجة الأولى بالمهرجان الوطني للتراث والثقافة "الجنادرية" لعام (١٤٤٠هـ)، كما اختارتها الوكالة الدولية لأبحاث السرطان التابعة لمنظمة الصحة العالمية للانضمام للجنة العالمية لتحكيم الأبحاث العلمية في مجال السرطان. وكذلك الدكتورة خولة الكريع كبيرة علماء أبحاث السرطان في مستشفى الملك فيصل التخصصي، وتشغل حالياً منصب رئيس مركز أبحاث الملك فهد لأورام الأطفال التابع لمستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالرياض.

أما في المجال الفضائي فقد وضعت الأميرة الدكتورة مشاعل بنت محمد آل سعود بصمة تاريخية، بصفتها أول سعودية تعمل في معهد بحوث الفضاء والاستشعار عن بعد التابع لمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية بالرياض. والأستاذة مشاعل الشميمري، بصفتها أول فتاة سعودية تلتحق بوكالة ناسا الأمريكية لدراسات الفضاء، وتعمل في مجال تصميم الصواريخ النووية، وتطوير أبحاث خاصة في هذا المجال.

أما في جانب العلوم الطبيعية، فقد صاغت الدكتوراة فتون الصايغ نجاحاً باهراً بحصولها على درجة الدكتوراه في تقنية الطحالب التطبيقية من جامعة ليفربول ببريطانيا، وفازت بالعضوية الفخرية للمنظمة الأوروبية، وأصبحت رئيسة وحدة المنتجات الطبيعية البحرية في مركز أبحاث الملك فهد، وحصلت على عضوية الكثير من الجمعيات العلمية والعالمية في مجال البيئة والتقنية الحيوية. وكذلك الدكتورة حياة سندي بصفتها أول امرأة عربية تحصل على الدكتوراه في التقنية الحيوية من جامعة كامبردج، ولها العديد من الاختراعات، منها: مجس للموجات الصوتية والمغناطيسية يمكنه تحديد الدواء المطلوب لجسم الإنسان، كما أنه يساعد رواد الفضاء على مراقبة معدلات السكر ومستوى ضغط الدم في أجسامهم، بالإضافة إلى العديد من المشاريع البحثية لحماية البيئة وقياس الغازات السامة.

صور من تمكين المرأة السعودية

تبذل حكومة المملكة العربية السعودية الجهود لتمكين المرأة السعودية، وتحقيق المساواة التكاملية بين الرجال والنساء في المجالات المتنوعة، وتعزيز حقوق المرأة، وتوفير برامج الدعم والرعاية الموجهة لها، ومن ثم تحسين بيئة عملها في جميع القطاعات. وفيما يلي نماذج من هذه الجهود:

المساواة بين الجنسين: تعتمد أنظمة المملكة العربية السعودية المستمدة من الشريعة الإسلامية مبدأ المساواة التكاملية بين الرجل والمرأة، مع مراعاة خصائص وسمات كلا الجنسين، لتحقيق العدل في نهاية المطاف، حيث تؤمن المملكة العربية السعودية بأن تكامل العلاقة بين الجنسين طريقة مثلى لتعزيز وحماية حقوق الإنسان، ولتصبح معظم مجالات حقوق الإنسان تتم فيها المساواة بين الرجل والمرأة بشكلٍ مطلق، كالحق في العمل، والتعليم، والصحة، والحقوق الاقتصادية وغيرها.

المساواة في بيئة العمل والأجور: وضعت المملكة إصلاحات لتعزيز مشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية، منها: توحيد سن التقاعد للجنسين، ومنع التمييز بين الجنسين من حيث الأجور، ونوع الوظيفة، ومجالها، وساعات العمل، وكذلك تمكين المرأة من ممارسة الأعمال التجارية دون الحصول على موافقة مسبقة.

المساواة في التعليم والتدريب: تكفل أنظمة المملكة لجميع المواطنين حق التعليم مجاناً دون أي تمييز، إيماناً منها بأهمية دور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة.

المساواة في المنح والإعانات: تعتمد البرامج القائمة على توفير الفرص الدراسية والتدريبية للجنسين بشكل متساوٍ، ووفق نفس المتطلبات النظامية المتعلقة بإجراءات القبول فيها، وقد ارتفعت نسبة المنح الدراسية الموجهة للإناث بشكل ملحوظ سواء فيما يتعلق ببرنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي، أو فيما يتعلق بالمنح الداخلية في الجامعات السعودية.

المساواة في الصحة: كل أنظمة المملكة وإجراءاتها السارية في المجال الصحي تضمن تمكين المرأة من حقها في تلقي الرعاية الصحية، ولا يتوفر أي شرط تقييدي لممارسة هذا الحق.

تمكين المرأة بالمحاماة: تسعى وزارة العدل إلى زيادة عدد المحاميات السعوديات في المملكة، وتمكينهن من المساهمة في المشاركة العدلية وإنجاز القضايا، وتسهيل مهامهن، من خلال زيادة عدد التراخيص الممنوحة لهن وتوفير البرامج التدريبية المتخصصة.

تمكين المرأة في ممارسة الأعمال: اتخذت وزارة التجارة خلال الفترة الماضية عدداً من الإجراءات والبرامج لتمكين دور المرأة في المجتمع ومشاركتها في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية بهدف زيادة وجودها في الأنشطة الاقتصادية والإنمائية بما يعزز التنمية المستدامة، ويحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تفعيل مشاركة المرأة في الاقتصاد الوطني.

تمكين المرأة في الحياة السياسية: إيماناً بدور المرأة في المجتمع تم إشراكها في مجلس الشورى وفقاً لضوابط الشرع، وجاءت مشاركة المرأة في مجلس الشورى تعزيزاً لمكانتها في المجتمع وتطويراً لمهاراتها، بالإضافة إلى تعزيز وتوظيف جزء من طاقات المجتمع في سبيل تحقيق التنمية الشاملة في الدولة. كما أُنشئ برنامج "قيادات" لتمكين المرأة قيادياً، وتهيئة بيئة عمل مناسبة لها.

مركز سارة السديري: تم إنشاء "مركز سارة السديري لدراسات المرأة" في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ بهدف تعزيز دور المرأة ومشاركتها في المجتمع، ودعم مشروعات البحث العلمي حول المرأة، وجهودها في التنمية الوطنية الشاملة. وتخصيص منحة ملكية من خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز – حفظه الله – بقيمة ٢٠ مليون ريال لدعم المركز، وسيقدم نقلة نوعية في دراسات المرأة، وتقديم الأنشطة والفعاليات والبرامج التي تسهم في بناء المعرفة وتأصيلها، وتعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع، وتعظيم الأثر في إسهامات المرأة العلمية والبحثية؛ وفق مستهدفات ومؤشرات عمل تراعي زيادة حجم المشاركة، وتنوع المحتوى، وتعدد المجالات العلمية، والعائد المتحقق على التنمية الوطنية. كما يمثل إحدى المبادرات المهمة في دعم المرأة السعودية، وذلك إيماناً من حكومتنا الرشيدة – أعزّها الله – بالدور المحوري للمرأة بوصفها شريكاً فاعلاً في التنمية.

المراجع العربية

أبو القمصان، نهاد. (٢٠١٧). ليلى بنت عبد الله أول قاضية في الإسلام. *الوطن الإلكترونية*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١١/٢٥ على الرابط https://www.elwatannews.com/news/details/2242636

آل الشيخ، عبد اللطيف. (٢٠١٠). الإسلام يحض على العمل والكسب الحلال ولا فرق بين الرجل والمرأة. *جريدة الرياض الإلكترونية*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/٨ على الرابط التالي https://www.alriyadh.com/575702

أمين، إميل. (٢٠٢١). المرأة السعودية وزمن التمكين الخلاق. *جريدة الشرق الأوسط*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١١/٢١ على الرابط https://aawsat.com/home/article/2943066/%D8%A5%D9%85%D9%8A%D9%84-%D8%A3%D9%85%D9%8A%D9%86/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%B2%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82

بعلوشة، إيمان. (٢٠١٨). نماذج تاريخية للدور التربوي للمرأة المسلمة. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/٧ على الرابط https://kenanaonline.com/Iman2018#https://kenanaonline.com/users/Iman2018/posts/961847

البليك، عماد. (٢٠١٧). تعرف على أول وزيرة للتجارة في تاريخ الإسلام. *العربية نت*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١١/٢٥ على الرابط https://www.alarabiya.net/culture-and-art/2017/10/19/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%81-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A3%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%85%D8%B1%D8%A3%D8%A9-%D8%AA%D9%88%D9%84%D8%AA-%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85%D8%9F

التعليم في السعودية – *ويكيبيديا (wikipedia.org)* تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢١/١١/١٤

جعفري، عائشة. (٢٠٢٠). السعودية تعين سفيرة لدى النروج. *جريدة الشرق الأوسط*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١١/٢١ على الرابط https://aawsat.com/home/article/2578691/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D8%B9%D9%8A%D9%91%D9%86-%D8%B3%D9%81%D9%8A%D8%B1%D8%A9-%D9%84%D8%AF%D9%89-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B1%D9%88%D9%8A%D8%AC

حبرم، بندري. (٢٠١٨). المرأة السعودية طموح بلا حدود. *وكالة الأنباء السعودية (واس)*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١١/٢٠ على الرابط https://www.spa.gov.sa/1754481

حديث، صحيح مسلم.

الدخيل، خالد. (٢٠١٩). المرأة السعودية تسير بطموح وتمكين في رؤية ٢٠٣٠. *وكالة الأنباء السعودية (واس)*. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢١/١١/٢٠ على الرابط https://www.spa.gov.sa/1917426

الرويس، الجوهرة. (٢٠١٦). تعليم البنات في السعودية من ١٢ طالبة إلى ٢.٥ مليون. *الاقتصادية*. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢١/١١/١٩ على الرابط https://www.aleqt.com/2016/11/04/article_1099446.html

سبق، (٢٠٢١). صدور الموافقة السامية على إنشاء مركز سارة السديري لدراسات المرأة. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/٣٠ على الرابط https://mobile.sabq.org/KYnB3t

السرور، عبير. (٢٠٢١). تمكين المرأة السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. *مجلة الفنون، والآداب، وعلوم الإنسانيات، والاجتماع*. العدد (٧٣).

شار، عبد الكريم. (٢٠٢١). لا تطيح علينا السماء جملة واجهت تعليم البنات. *صحيفة سبق إلكترونية*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١١/٢٥ على الرابط https://sabq.org/JqyTbC

الشراري، فايز. (١٤٢٩هـ). الملك سعود بن عبد العزيز وبداية التعليم. *صحيفة الجزيرة الإلكترونية*، تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢١/١١/١٤ على الرابط https://www.al-jazirah.com/2008/20080706/wo3.htm

الشعلان، صادق. (٢٠٢٠). حنان الأحمدي صاحبة أعلى منصب قيادي في السعودية. *العرب*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١١/٢١ على الرابط https://alarab.co.uk/%D8%AD%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%AF%D9%8A-%D8%B5%D8%A7%D8%AD%D8%A8%D8%A9-%D8%A3%D8%B9%D9%84%D9%89-%D9%85%D9%86%D8%B5%D8%A8-%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9?amp

طاحون، رفعت. (١٩٩٨). أضواء حول تعليم المرأة المسلمة في الإسلام. *وزارة الأوقاف والشؤون المقدسات الإسلامية*. مجلد ٤١، عدد ٩.

الظهار، نجاح. (٢٠٠٣). *تعليم المرأة في المملكة العربية السعودية وازدهاره في عهد الملك فهد*. دار الأحمدي للنشر والتوزيع. جدة، المملكة العربية السعودية.

العتيق، يوسف. (٢٠١٧). شواهد من تمكين ملوكنا السبعة للمرأة. *صحيفة الجزيرة الإلكترونية*. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢١/١١/٢٠ على الرابط https://www.al-jazirah.com/2017/20171002/ln1.htm

الفواز، نادية. ٩ نساء سجلن بصماتهن في تاريخ السعودية (٢٠٢١). *العربية نت*. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢١/١١/١٨ على الرابط https://www.alarabiya.net/saudi-today/2021/03/09/9-%D9%86%D8%B3%D8%A7%D8%A1-%D8%B3%D8%AC%D9%84%D9%88%D8%A7-%D8%A8%D8%B5%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%87%D9%85-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%81-%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%87%D9%86-

القران الكريم، سورة المجادلة، آية ١١.

مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، ٢٠٢١. ندوة "إثنينية الحوار" تناقش دور المرأة في القيادة وفقاً لرؤية ٢٠٣٠. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/٢١ على الرابط https://www.kacnd.org/News/NewsDetails/41854

المنصة الوطنية الموحدة. (٢٠٢١). تمكين المرأة. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/١٢ على الرابط https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/careaboutyou/womenempowering

الميرز، هند. (٢٠١٥). المرأة السعودية من التهميش إلى التمكين في التعليم والعمل. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*. المجلد (٣٢)، العدد (٦٨).

نصير، أحمد. (٢٠٢٠). ٨ إنجازات تاريخية للسعوديات. العين الإخبارية. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢١/١١/٢٠ على الرابط https://al-ain.com/article/in-4-months-8-historic-achievements-5saudi-women

نصير، أحمد. (٢٠٢٠). السعوديات ورؤية ٢٠٣٠ مرحلة تمكين غير مسبوقة. *العين الإخبارية*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١١/٢١ على الرابط https://al-ain.com/article/saudi-women-vision-empowerment-phase

الهاجري، عبد الله. (٢٠٢١). المرأة السعودية نجاح وتمكين. *الجزيرة دوت كوم*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١١/٢١ على الرابط https://www.al-jazirah.com/2021/20210312/we1.htm

الإنجازات المعاصرة للتعليم السعودي

حقق التعليم السعودي خلال السنوات الماضية العديد من الإنجازات، نتيجة العمل على تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتمثل ذلك في تجربة التعليم السعودية الناجحة خلال جائحة كورونا، أو من خلال التقييمات المتقدمة للجامعات السعودية في التصنيفات العالمية. وفيما يلي عرض تفصيلي لها.

نماذج من مبادرات وإنجازات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التعليم

خلال الأعوام الماضية، حققت رؤية المملكة ٢٠٣٠ إصلاحات أساسية عديدة، أسهمت في تنفيذ مجموعة من الإنجازات في مجالات مختلفة، لتتجلى آثار منجزات الرؤية مع ظهور جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد ١٩) عبر الصمود في وجه الأزمة وهمة جبل طويق لدى القيادة والشعب، حيث حققت رؤية ٢٠٣٠ أهم الإنجازات التالية:

١. **بناء استراتيجية وهوية بحثية خاصة لكل جامعة:** وتخصيص (٣٥٠) مليون ريال للتمويل المؤسسي، ونالت المملكة أكثر من ٦٠٠ جائزة عالمية وإقليمية ضمن مشاركة الطلبة في المحافل الخارجية.

٢. **ريادة المملكة بحثياً في مواجهة (كوفيد ١٩):** حازت المملكة المرتبة الأولى عربياً و ١٤ عالمياً في نشر أبحاث جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد ١٩)، وكان للمملكة الريادة والسبق على مستوى العالم في دعم جهود الجامعات لنشر الأبحاث، بينما حققت المرتبة ١٢ على مستوى دول مجموعة العشرين، وذلك وفقاً لقاعدة بيانات شبكة العلوم (Web of Science) كما نشرت الجامعات السعودية ٨٤٪ من إنتاج المملكة لأبحاث كورونا، وبلغ عدد الأبحاث المنشورة بشكل عام على مستوى المملكة ٩١٥ بحثاً علمياً مرتبطاً بالفيروس.

٣. **ارتفاع النشر في البحث العلمي بنسبة ١٢٠٪:** دعمت مبادرات الرؤية جهود البحث العلمي في الجامعات والمراكز البحثية، حيث تعد هذه التجربة الأولى من نوعها في المملكة والتي تهدف إلى مساعدة الجامعات في وضع استراتيجية وهوية بحثية خاصة تعمل على رفع جودة النشر العلمي، وتعظيم أثره، وقد اعتمد لتمويل ذلك ٣٥٠ مليون ريال، وارتفع عدد

البحوث المحكمة المنشورة الصادرة من الجامعات الحكومية كالتالي: المستهدف عام ٢٠٢٠ = ١٨ ألف بحث، والمحقق عام ٢٠٢٠ = ٣٣.٦ ألف بحث.

٤. **براءة الاختراع:** زيادة عدد براءات الاختراع المسجلة التي منحت لمنسوبي الجامعات السعودية الحكومية للعام ٢٠٢٠، وقد بلغت ١٤٣ براءة اختراع على المستويين المحلي والدولي.

٥. **ارتفاع نسبة قبول خريجي الثانوية في التدريب المهني:** أظهرت الإحصاءات ارتفاع عدد خريجي الثانوية المستكملين للتعليم في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، حيث كان المستهدف ١٢,٥٪ في عام ٢٠٢٠، وقد وصلت النسبة إلى ٢٣,٧٧٪. وتهدف المؤسسة إلى رفع جودة مخرجات برامج التعليم وزيادة عدد الخريجين، كذلك دعم وتشجيع البحث العلمي بقطاعيه العام والعالي.

٦. **إنشاء عدد من برامج العلوم والمعرفة:** تولي المملكة اهتماماً بالغاً بتمكين أجيال المستقبل عن طريق رفع جاهزيتهم لاستغلال الفرص التي تمنحها جراء انفتاحها على العالم واستثمارها في عديد من القطاعات غير المستغلة سابقاً، ويشمل بعض تلك البرامج:

- **إنشاء مسار التميز:** الذي يهدف إلى تحقيق متطلبات التنمية الشاملة وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك لرفع مستوى التأهيل العلمي للطلاب والطالبات عن طريق ابتعاثهم إلى مؤسسات تعليمية عالمية متميزة، بما يسهم في تنمية وصقل معارفهم وقدراتهم في المجالات والتخصصات المختلفة.
- **إنشاء برنامج الابتعاث الثقافي:** وهو أول برنامج للابتعاث الخارجي في مجال الموسيقى والمسرح والأفلام والآثار لمراحل البكالوريوس والماجستير والدكتوراه بالمملكة، ويهدف إلى تزويد القطاعات الثقافية بالكفاءات والقدرات البشرية المتسلحة بالعلم والموهبة والإبداع والطموح؛ للمساهمة في مستقبل ثقافي غني ومزدهر.
- **إنشاء برنامج رواد الترفيه:** بالشراكة مع إحدى الشركات الأمريكية الرائدة لتدريب السعوديين على المهارات اللازمة في القطاع الترفيهي.
- **إنشاء الأكاديمية السعودية الرقمية:** هي إحدى أهم المبادرات النوعية الوطنية التي تعنى بتطوير القدرات الرقمية لأبناء المملكة وبناتها في مجال التقنيات الحديثة والمتقدمة

بالشراكة مع القطاع الخاص، وتطبيق أفضل التجارب الدولية، وتعتمد على برامج التمهين التي تستهدف التأهيل للوظائف النوعية المرتبطة بالتقنيات الحديثة.

- **تدشين ١٤ معملاً للابتكار الرقمي:** حيث بلغ عدد المستفيدين من شبكة معامل الابتكار الرقمي ٢٦ ألف مستفيد، وبمجموع معسكرات تدريب وصل إلى ٢٦٠ برنامجاً.
- **إنشاء مشروع برنامج صناع الأفلام الرقمي:** وذلك بالتعاون مع ثلاث مؤسسات علمية عالمية مرموقة، هي "المعهد البريطاني لصناعة الأفلام (BFI)، ومدرسة الفنون السينمائية في جامعة جنوب كاليفورنيا في لوس أنجلوس (USC)، ومعهد مهارات الإعلام الإبداعي (CMS) في أستوديوهات بن وود في بريطانيا. ويتضمن المشروع ٢١ برنامجاً تدريبياً في تخصصات الصناعة السينمائية.
- **إنشاء المعهد العقاري السعودي:** يعد الذراع الأكاديمية للهيئة العامة للعقار لتعليم وتدريب ونشر أفضل الممارسات العالمية في القطاع العقاري، وقد درب فيه نحو ٤٣,٧ ألف متدرب بنهاية عام ٢٠٢٠.

٧. **العمل على رفع نسبة القيادات النسائية في سوق العمل:** عبر إدراج عديد من البرامج التدريبية القيادية للمرأة بالتعاون مع أفضل الجامعات والمعاهد حول العالم، حيث تم تدريب ٢٦٠ قيادية و٢٤٦ مديرة، وهو ما يدعم تحقيق هدف زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل، إضافة إلى تمكين فئات أكثر من المجتمع لدخول سوق العمل ورفع جاذبيته.

٨. **تأسيس أكاديمية صندوق التنمية الصناعية:** بهدف بناء القدرات البشرية الموجهة لعملاء الصندوق وموظفيه والمنظومة الصناعية، وذلك عبر التركيز على خبرات الصندوق الرئيسة، باستخدام أحدث طرق وأساليب التعليم المتنوعة والمتطورة بما يتماشى مع الأهداف الوطنية، لتكون منصة للمعرفة وبناء القدرات البشرية الموجهة للقيادات الصناعية، وقد أنجزت الأكاديمية ٢٠ برنامجاً تدريبياً لما يزيد عن ١٩٦٠ مستفيداً.

٩. **عقد شراكات استراتيجية مع معاهد عالمية:** يشمل بعض تلك الشراكات تدريب وتعليم الطهي في أهم المعاهد العالمية، وقد انتُهي من ابتعاث الطلاب والطالبات السعوديين دولياً إلى تلك

المعاهد، وطُبق الابتعاث الداخلي في المعهد العالي للسياحة والضيافة لتدريب الطلاب على فنون الطهي.

١٠. **تأسيس الأكاديمية المالية:** تم تأسيس الأكاديمية المالية التي تعمل على تقديم حلول تطويرية متنوعة لتزويد الممارسين في القطاع المالي بالمعرفة والمهارات اللازمة سواء كانوا مبتدئين أو ذوي خبرات متقدمة. وفي أبريل ٢٠٢٠ صدرت الموافقة على تحويلها من معهد إلى أكاديمية باسم (الأكاديمية المالية) واعتبارها جهة مستقلة إدارياً ومالياً.

١١. **تأسيس الأكاديمية الوطنية للطيران:** دشنت بمدينة الملك عبد الله الاقتصادية، وذلك بالتعاون مع عدد من الجهات الحكومية والخاصة، بهدف تدريب ٤٥٠ طياراً و١٢٠٠ فني صيانة سنوياً، وخدمة قطاع صناعة الطيران المتنامي على المستوى الوطني.

١٢. **مبادرات لتنمية القدرات السياحية:** عبر تدريب أكثر من ١٠٠ ألف من موظفي الصفوف الأمامية عن بعد على ١٤ مجالاً تدريبياً ضمن برامج تنمية القدرات السياحية.

١٣. **اعتماد اليونسكو مدينة الجبيل الصناعية أول مدينة تعلم عالمية في المملكة:** اختارت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة "اليونسكو" للجبيل الصناعية بوصفها أول مدينة تعلم عالمية في المملكة، والمدينة تسهم في إيجاد ثقافة للتعلم مدى الحياة داخل المجتمع السعودي، وتزويد الأفراد من جميع الأعمار بالمهارات التي يحتاجون إليها للمشاركة بنشاط في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد، ومواجهة التحديات الوطنية والعالمية.

١٤. **إدراج اللغة الصينية في التعليم:** بهدف تعزيز التنوع الثقافي للطلاب في المملكة، والإسهام في بلوغ المستهدفات الوطنية المستقبلية في مجال التعليم، وقد قام مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في اللغة الصينية من جامعة الملك سعود بتأليف مقرر اللغة الصينية.

١٥. **بناء القدرات الوطنية في البيانات والذكاء الاصطناعي.** من أبرز التجارب التي خاضتها المملكة في هذا المجال:

- **معسكر طويق في عام ٢٠٢٠:** استهدف بناء قدرات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي من ناحية علمية وتطبيقية لدى المستفيدين، لتجهيزهم لسوق العمل بوصفهم متخصصين في علم البيانات.
- **مسابقة الهوماثون في عام ٢٠٢٠:** سعت إلى إيجاد حلول تقنية لمواجهة التحديات التي تقف أمام الأفراد والمجتمعات والاقتصاد والأداء الحكومي، واحتضنت المسابقة، (أكثر من ١٠ آلاف مشارك، ١٠٠٠ مشروع ابتكاري، ٥٠ جنسية مشاركة).
- **تحدي نيوم عام ٢٠٢٠:** خصص لطلبة الجامعات السعودية، لإيجاد حلول ابتكارية تسهم في التغلب على عدد من التحديات في نيوم، وسجل التحدي، (١٠٠ مشروع ابتكاري، ٣٩ جامعة مشاركة).
- **هاكاثون دوري ذكاء في عام ٢٠١٩:** عمل على تطوير أفضل نماذج الذكاء الاصطناعي، عبر توفير بيئة تنافسية للمبرمجين ومحللي البيانات، بالاعتماد على البيانات المتوفرة عن فرق مباريات دوري كأس الأمير محمد بن سلمان ونتائجه ومبادراته لتوقع نتائج مباريات الدوري.

١٦. **استراتيجية برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث:** أطلق صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء، رئيس لجنة برنامج تنمية القدرات البشرية – حفظه الله، في ٤ شعبان ١٤٤٣هـ الموافق ٧ مارس ٢٠٢٢، استراتيجية برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث، التي تمثل مرحلة جديدة للابتعاث تسهم في تعزيز تنافسية المواطنين من خلال رفع كفاءة رأس المال البشري في القطاعات الجديدة والواعدة. ويأتي إطلاق هذه الاستراتيجية استمراراً لجهود رفع جاهزية المواطنين للاستعداد للمستقبل وتعزيز منافستهم عالمياً، استكمالاً لجهود المملكة في تنمية القدرات البشرية سعياً لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد أعدت الاستراتيجية من خلال التعاون مع عدد من الجهات ذات العلاقة، متمثلة في أربعة مسارات تم تصميمها بما يوائم أولويات الرؤية، وبرامجها التنفيذية، واحتياجات سوق العمل المتجددة والمتسارعة. وقد بنيت استراتيجية برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث على الركائز الثلاث التالية:

- **الركيزة الأولى:** توعية وإعداد المبتعثين لتسليط الضوء على أهمية تأهيل المبتعثين للبدء بالتخطيط المبكر لرحلتهم العلمية والعملية في الجامعات الدولية حسب المجالات المختلفة.
- **الركيزة الثانية:** تطوير مسارات وبرامج الابتعاث وتهدف إلى تعزيز تنافسية المملكة محلياً ودولياً من خلال الابتعاث للمسارات التي يتطلبها سوق العمل المحلي والعالمي في أفضل المؤسسات التعليمية حسب التصنيفات العالمية.
- **الركيزة الثالثة:** متابعة ورعاية المبتعثين من خلال الإرشاد وتطوير الخدمات المقدمة لهم من أجل التعزيز من جاهزيتهم للانخراط في سوق العمل أو المؤسسات البحثية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

مسارات برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث: يشتمل برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث على أربعة مسارات رئيسة، بهدف رفع كفاءة رأس المال البشري وتحقيق التنمية المستدامة، وفيما يلي عرض لهذه المسارات:

مسار الرواد: ابتعاث الطلاب إلى أفضل ٣٠ مؤسسة تعليمية في العالم حسب تصنيفات الجامعات المعتمدة عالمياً في جميع التخصصات، وهو ما يسهم في تمكين المبتعثين السعوديين من التميز والمنافسة عالمياً في جميع المجالات.

مسار البحث والتطوير: يُعد أحد أهم المسارات الرافدة لتمكين منظومة البحث والابتكار من ابتعاث طلاب الدراسات العُليا إلى أفضل المعاهد والجامعات حول العالم، محققاً بذلك التأهيل والتمكين لتخريج عُلماء المستقبل.

مسار إمداد: يعمل على تلبية احتياجات سوق العمل في تخصصات محددة يتم تحديثها بشكل دوري من خلال الابتعاث إلى أفضل ٢٠٠ جامعة لضمان تزويد سوق العمل بالكفاءات المطلوبة.

مسار واعد: يهدف إلى ابتعاث الطلاب في القطاعات والمجالات الواعدة حسب المتطلبات الوطنية للمشاريع الكبرى والقطاعات الواعدة، من خلال تدريب الطلاب المبتعثين في أفضل البرامج والأكاديميات العالمية لتزويد القطاعات بالقدرات البشرية المؤهلة عالمياً في القطاعات الواعدة، مثل: قطاع الصناعة وقطاع السياحة وغيرهما من القطاعات.

١٧. وضع خطة استراتيجية لقطاع البحث والتطوير والابتكار للعقدين المُقبلين، والتي تستند إلى أربع أولويات رئيسة؛ تتمثل في: صحة الإنسان، واستدامة البيئة والاحتياجات الأساسية، والريادة في الطاقة والصناعة، واقتصاديات المُستقبل، بما يُعزز من تنافسية المملكة عالمياً وريادتها، ويتماشى مع توجُّهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتعزيز مكانتها بوصفها أكبر اقتصاد في المنطقة. وسيصل الإنفاق السنوي على القطاع إلى ٢.٥٪ من إجمالي الناتج المحلي في عام ٢٠٤٠، ليُسهم القطاع في تنمية الاقتصاد الوطني وتنويعه من خلال إضافة ٦٠ مليار ريال سعودي إلى الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠٤٠، واستحداث آلاف الوظائف النوعية عالية القيمة في العلوم والتقنية والابتكار. وقد اعتمد مجلس الوزراء حوكمة جديدة لقطاع البحث والتطوير مبنية على أفضل الممارسات العالمية، ولتفعيل الحوكمة تم تشكيل:

- اللجنة العليا للبحث والتطوير والابتكار لتشرف على القطاع وتحدد الأولويات والتطلعات الوطنية.
- هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار لتعمل بوصفها ممكناً ومنظماً ومشَرعاً للقطاع.
- الجهات التنفيذية لتنفيذ أنشطة البحث والتطوير والابتكار.

١٨. الشراكة مع المؤسسات التعليمية العالمية بهدف تعزيز وتطوير العلاقات مع المنظمات والمؤسسات الدولية التعليمية والأكاديمية، والدفع بمسيرة التعاون بين المملكة والدول الاستراتيجية وذلك من خلال: تبادل الخبرة التعليمية في مجال أحدث المستجدات في التعليم والتدريب، وتبادل الزيارات العلمية، ودعم الأبحاث المشتركة، وتطوير دور الزيارات الطلابية والمنح الدراسية والابتعاث، وإقامة الفعاليات والبرامج العلمية والمنتديات والمؤتمرات العلمية، والورش التدريبية والكراسي البحثية.

١٩. تمكين الجامعة الذكية من تقديم مجموعة خدمات إلكترونية ذكية ومتكاملة لطلابها وأعضاء هيئة التدريس، والقطاعات الحكومية ومجتمعها من خلال تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار.

٢٠. تطوير منظومة التعليم التقني التطبيقي من خلال إنشاء الجامعات التطبيقية والرفع من جودته بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل.

تجربة التعليم السعودية الناجحة في ظل جائحة كورونا

ظهر فيروس كورونا المستجد أو (كوفيد ١٩)، وهو فيروس يصيب الجهاز التنفسي للإنسان، في البداية في مدينة "ووهان الصينية" في نهاية عام ٢٠١٩، ولا يعرف سبب ظهوره حتى الآن. وقد أثرت جائحة كورونا بشكل كبير على المجتمعات في جميع أنحاء العالم، مُسببة أزمة صحية وخسائر كبيرة في الأرواح، وكذلك في القطاع الاقتصادي، والتعليمي، والاجتماعي، بسبب الإجراءات الاحترازية المتخذة للحد من انتشار الفيروس، بعد أن أعلنت منظمة الصحة العالمية عن فيروس (كوفيد ١٩) على أنه جائحة.

تسببت جائحة فيروس كورونا (كوفيد ١٩) في أكبر انقطاع للتعليم في التاريخ، حيث كان لها تأثير شبه شامل على طالبي العلم والمعلمين حول العالم، من مرحلة ما قبل التعليم الابتدائي إلى المدارس الثانوية، ومؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني، والجامعات، وتعليم الكبار، ومنشآت تنمية المهارات. وقد أعلنت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، أن أكثر من ١.٥ مليار طالب في ١٦٥ دولة اضطروا للانقطاع عن الذهاب للمدارس والجامعات جراء الإجراءات الاحترازية للحد من انتشار جائحة فيروس كورونا (كوفيد ١٩)، بسب إجراءات منع التجول أو فرض التباعد الاجتماعي دخل المجتمع، بصفتها حلولاً احترازية وقائية صحية للحد من انتشار الفيروس. ومع تفاقم الأزمة استجابت الحكومات باتخاذ إجراءات سريعة تضمن استمرارية العملية التعليمية، بما يكفل سلامة الطلاب والعاملين في القطاع التعليمي، من خلال إغلاق المدارس وغيرها من معاهد التعليم. لقد أجبرت الجائحة الهيئات الأكاديمية حول العالم للبحث عن أنماط جديدة للتعلم والتعليم، ومنها التعليم الإلكتروني، والتعليم عن بعد. وقد مثلت هذه التجربة التعليمية تحدياً للطلاب والمعلمين على حد سواء، لكونهم غدوا مضطرين للتعامل مع الصعوبات العاطفية، والجسدية، والاقتصادية، التي فرضتها الجائحة، مع التزامهم بأداء دورهم على أكمل وجه، وبما يتوافق مع الحد من انتشار الفيروس.

وقد كانت المملكة العربية السعودية من أولى الدول التي اتخذت الإجراءات الاحترازية والوقائية للحد من انتشار الفيروس داخل المملكة. وبذلت المملكة جهوداً كبيرة أثناء الجائحة ليست على المستوى المحلي فقط، ولكن على المستوى العالمي من أجل الاطلاع على الطرق العلاجية والوقائية. كما بادرت بتخصيص دعم مادي بحوالي ٥٠٠ مليون دولار من أجل التصدي للجائحة.

وكان من أهم القرارات التي اتخذتها المملكة، تعليق الدراسة والعمرة والرحلات الجوية الدولية والداخلية. وفي الجانب التعليمي تمكنت المملكة من خلال الجهود الحكومية ممثلة في وزارة التعليم من استمرار العملية التعليمية بنجاح تام، أثناء الظروف الاستثنائية لجائحة كورونا (كوفيد ١٩)، التي ضربت العالم، وأثبتت قدرتها وكفاءتها في أداء المهام من دون توقف عملية التعليم والتعلم، من خلال تطبيق نظامي التعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد. وهو ما عزز من إنجازات وزارة التعليم خلال فترة الجائحة، ودفع بالمملكة قدماً في المؤشرات العالمية. ومن المنجزات التي حققتها الوزارة خلال فترة الجائحة، ما يلي:

- إطلاق منصة "مدرستي" في التعليم العام، وهي منصة تعليمية سعودية، تم إنجازها في زمن قياسي، وبكفاءات وطنية، عملت على إيصال التعليم إلى كل فرد، ليستفيد منها جميع الطلاب والطالبات والمعلمين والمعلمات في جميع مراحل مدارس التعليم العام، فيما يخص شرح الدروس، وحل الواجبات، وتقديم الاختبارات، ومزاولة الأنشطة. وقد تجاوز عدد الفصول الدراسية على المنصة ١٠١ مليون فصل يومياً، في حين بلغت استجابات المعلمين أكثر من ١٠٨ ملايين استجابة.
- اختارت منظمة اليونسكو العالمية المملكة العربية السعودية ضمن أفضل أربعة نماذج عالمية على صعيد التعليم الإلكتروني بجانب (كوريا الجنوبية، والصين، وفنلندا).
- اعتمدت منظمة اليونسكو العالمية على صعيد التعليم الإلكتروني الإطار التقويمي الذي أعده المركز الوطني للتعليم الإلكتروني؛ من خلال الدراسة الدولية التي تقوم بها المنظمة لأفضل الممارسات العالمية في التعليم الإلكتروني.
- أتاحت وزارة التعليم بالمملكة المقررات الإلكترونية للطلاب والطالبات، وهي عبارة عن مقررات لمراحل التعليم العام، تقدم بصيغة إلكترونية تفاعلية، وذلك وفقاً لمعايير جودة التعليم الإلكتروني، وهو ما يعمل على تعزيز الجودة وتحسين نواتج التعلم، وتكافؤ فرص الحصول على التعليم، واستمرار العملية التعليمية.
- إطلاق محرك بوابة المستقبل، التي حققت نجاحاً كبيراً، حيث تعد من أكثر محركات البحث عند السعوديين بعد محرك البحث جوجل، تم من خلالها حوالي ٢٦ مليون زيارة للموقع خلال فترة الجائحة، وتفاعل الطلاب فيها بأكثر من مليون واجب، و٤٣٠ ألف اختبار، واستفاد من

خدماتها أكثر من ٧٠٠ ألف طالب وطالبة، و٦٤ ألف معلم ومعلمة للمرحلتين المتوسطة والثانوية، وحصلت هذه البوابة على شهادة الأيزو في التحول الرقمي.

- إطلاق ٢٣ قناة تعليمية تتزامن مع منصة مدرستي بهدف إفادة الطلاب والطالبات بأكبر قدر من المعلومات والاستراتيجيات المتنوعة لطرق التدريس والتي تجعل من كسب المعرفة أمراً يسيراً.
- حققت المملكة العربية السعودية المركز الأول عربياً، والمركز ١٧ عالمياً في نشر أبحاث يتعلق موضوعها بجائحة كورونا.
- ابتكار ٩ لقاحات لفيروس كورونا في الجامعات السعودية، أحدها في مرحلة الدراسات السريرية.
- حققت المملكة العربية السعودية المرتبة ٤٢ من بين ١٣٨ دولة في مؤشر المعرفة العالمي متقدمة ١٠ مراتب عن ترتيبها في عام ٢٠١٩.
- حققت المملكة العربية السعودية المركز ٢٢ من بين ٥٥ دولة حول العالم في تصنيف أنظمة التعليم العالي.
- دربت أكثر من ١,٦ مليون معلم ومعلمة في ١٣ برنامجاً تدريبياً.
- تطوير مناهج الدراسات الاجتماعية، ومناهج المهارات الرقمية، ومناهج اللغة الإنجليزية، ومناهج الدراسات الإسلامية.
- تطوير مناهج جديدة في التفكير النقدي والفلسفة والتي تُعين الطلاب والطالبات على التفكير الناقد والتحليل والتأمل.
- عقد شراكة مع وزارة الثقافة في مجال تعزيز البرامج التعليمية والأنشطة الثقافية.
- عقد شراكة مع رئاسة أمن الدولة في مجال الأمن الفكري.
- عقد شراكة مع ٢٧ جهة في مجال تمويل الأبحاث العلمية النوعية.
- إنشاء الإدارة العامة للتعليم الإلكتروني، وإدارة التعليم الأجنبي والعالمي.
- إنشاء ١١٠ فصول إضافية في الحد الجنوبي لدعم العملية التعليمية.
- تسجيل أكثر من ١٦٣ ألف طالب وطالبة في المنصة الوطنية للتطوع.
- تحقيق ٤٤ ميدالية خلال المشاركة في ١٤ مسابقة دولية.
- التوسع في مدارس الطفولة المبكرة وإسناد تدريس الصفوف الأولية للمعلمات.
- تحويل ٥٠ كلية مجتمع إلى كليات تطبيقية لتلبية احتياجات سوق العمل.

- تصنيف ١٦ جامعة سعودية ضمن أفضل الجامعات عالمياً في تصنيف QS لعام ٢٠٢٣.
- تصنيف ٢٢ جامعة سعودية ضمن أفضل الجامعات عالمياً في تصنيف التايمز لعام ٢٠٢٢.
- تصنيف ٦ جامعات سعودية ضمن أفضل الجامعات عالمياً في تصنيف شنغهاي لعام ٢٠٢٢.
- اعتماد ثلاث جامعات للبدء بتطبيق نظام الجامعات الجديد، وهي: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، بما يحقق رؤية (٢٠٣٠) في التمكين، والتميز، والجودة، والتطوير.
- تعليم المملكة الأول عربياً و٣٠ عالمياً في مؤشر نيتشر لجودة الأبحاث العلمية و٢٦ جامعة سعودية ضمن قائمة عام ٢٠٢٢ مقارنة بـ ١٦ جامعة في عام ٢٠١٨.
- تحويل كليات المجتمع وكليات الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع إلى كليات تطبيقية ببرامج متوائمة مع سوق العمل.
- إطلاق مبادرة مسارات التعلم المرن لتعزيز المهارات المهنية للتعليم العام والجامعي والمهني، وذلك عن طريق المنصة الوطنية للتعليم الإلكتروني Future x بالشراكة مع المنصات العالمية Coursera وEdx وUdacity وFuture Learn حيث تتيح المبادرة للمستفيدين إمكانية الوصول إلى أكثر من ١٠ آلاف من المقررات والبرامج والشهادات الاحترافية، مقدمة من أكثر من ٣٠٠ جامعة وشركة رائدة حول العالم.

وتتويجاً لهذه الجهود، جاء اختيار تجربة السعودية في التعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد أثناء جائحة كورونا من قبل منظمة اليونيسكو، لتوثيقها ونشرها واعتمادها بوصفها إحدى أفضل الممارسات العالمية في التعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد. كما لاقت التجربة السعودية بالتعليم عن بعد وقت الجائحة تقدير دول العالم واحترامها، وقد تبين ذلك من خلال ما أعلنه المركز الوطني للتعليم الإلكتروني عن مشاركة ٦ منظمات وجهات عالمية في دراستين عن تجربة المملكة في التعليم الإلكتروني، وقد أشادت بجهود المملكة، وأظهرت النتائج تقدم المملكة في (١٣) مؤشراً من أصل (١٦) مؤشراً على مستوى (٣٧) دولة.

لقد استطاعت المملكة العربية السعودية أن تقدم للعالم أنموذجاً فريداً من خلال نجاح تجربة التعليم عن بعد الذي تبنته وانتهجته وزارة التعليم، وهو ما جعل التجربة السعودية محل اهتمام البنك الدولي، فتم عقد لقاء تعاوني بين مكاتب البنك الدولي في دبي وبيروت ووزارة التعليم ممثلة بمعلمين

ومعلمات من مختلف الإدارات التعليمية في المناطق، وذلك لمناقشة الدور الريادي للمملكة العربية السعودية في تجربة التعليم عن بعد، والوقوف على التحديات الحقيقية التي واكبت عملية التعليم عن بعد.

تحقيق الجامعات السعودية لتقييمات متقدمة في التصنيفات العالمية

يستعرض هذا الجزء التقييمات التي حققتها بعض الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية خلال السنوات الماضية. ولكن قبل استعراضها سيتم التعريف بالتصنيفات العالمية للجامعات، وتاريخها، والجهات القائمة عليها، وآلياتها، وكذلك مدى أهميتها.

لعل من أهم الانعكاسات العلمية لظاهرة العولمة والثورة المعلوماتية والاتصالات بزوغ بيئة تنافسية عالمية جديدة بين الجامعات؛ بغرض الوصول إلى أفضل أداء يمكن أن تقدمه هذه الجامعات انطلاقاً من وظائفها الثلاث (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع). فقد تمخض عن العولمة بروز نظام "دولي تدويلي" وهو منظمة التجارة العالمية، وضع في أجندته الاستثمار في التعليم بعامة، والاستثمار في التعليم العالي خصوصاً، بصفته بنداً من البنود الرئيسة لمفاوضات الانضمام لهذه المنظمة، التي تسعى جميع دول العالم للانضمام لعضويتها لاستحواذها على النصيب الأكبر من الصفقات والنشاطات التجارية على المستوى العالمي.

ونظراً لما تتميز به صناعة التعليم بوصفها المصدر الرئيس لصناعة رأس المال البشري فقد ظهرت مؤسسات عالمية تعنى بتصنيف الجامعات عالمياً. وتعتبر التصنيفات العالمية للجامعات أحد التوجهات الحديثة لمؤسسات التعليم العالي حول العالم، والذي يهدف إلى تحسين مستوى البيئة الأكاديمية في الجوانب التعليمية (مدخلات النظام التعليمي، وعملياته، ومخرجاته) والجوانب البحثية والخدمات المجتمعية، والمكانة الدولية في الأوساط الأكاديمية، وحصول أعضاء هيئاتها التدريسية أو خريجيها على جوائز دولية مرموقة.

ويمكن تعريف التصنيف العالمي للجامعات بأنه ترتيب تسلسلي لمجموعة من جامعات العالم بناء على معايير ومؤشرات الأداء في جوانب معينة تحددها جهات التصنيف مثل: جانب البحث والنشر العلمي، والجانب الأكاديمي، والجانب التقني، والتعاون الدولي، ونسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس وغيرها. ويقوم بعملية التصنيف إما بعض الجامعات، أو المؤسسات المستقلة،

أو مراكز الأبحاث، أو المجلات العالمية، أو مواقع الإنترنت، من أجل تزويد الجامعة بتقرير شامل عن الأداء الكلي لها وترتيبها على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي.

باتت التصنيفات الدولية للجامعات محط تنافس ليس فقط بين الجامعات وإنما بين الشركات والجهات التي تنشر هذه التصنيفات، وانطلقت موجة التصنيفات الدولية للجامعات مع التصنيف الأكاديمي العالمي المعروف باسم تصنيف "شنغهاي" في عام ٢٠٠٣، والذي يصدر عن جامعة شنغهاي جياو تونج الصينية. انطلق التصنيف بهدف تحديد مكانة الجامعات الصينية على الصعيد الدولي بعد إطلاق مبادرة حكومية لإنشاء جامعات حكومية بمستوى عالمي، ثم ظهر تصنيف "كيو إس" للجامعات العالمية، متبوعاً بعد ذلك بتصنيف "التايمز" للجامعات العالمية خلال وقت قصير. زادت هذه القوائم الثلاث من حدة المنافسة في تقديم أفضل الجامعات على المستوى العالمي، كما أثرت على السياسات واتخاذ القرارات.

تشكل التصنيفات العالمية أهمية بالغة للجامعات، لكونها تعد مؤشراً عن مواقعها بين الجامعات العالمية، وفقاً للمعايير التي بنيت عليها هذه التصنيفات. ولقد سعت الجامعات العالمية سعياً حثيثاً لتأمين المتطلبات اللازمة للتوافق مع هذه المعايير التصنيفية لتحسين بيئتها التعليمية، ولتمكين طلابها من الإجادة في مجالات العمل المختلفة والمسابقات العلمية الدولية، وتحسين أداء أعضاء هيئاتها التدريسية، وإبراز إنجازاتها العلمية، من خلال نشر بحوثها في المجلات والدوريات العلمية الرصينة، وحصد الجوائز العلمية وغيرها، بهدف جذب الكثير من الاستثمارات لدعم أنشطتها العلمية، وجذب أفضل الطلبة للالتحاق ببرامجها، خصوصاً أن التصنيفات أصبحت مصدراً للمعلومات يعتمد عليه الطلاب عند اختيار الجامعات التي سيلتحقون بها.

وتتعدد التصنيفات العالمية للجامعات فيما تركز عليه في عملية التقييم والتصنيف؛ فمنها ما يركز على جودة التعليم، ومنها ما يركز على المخرجات الشاملة، وبعضها يركز على مخرجات البحث العلمي وتوظيف الخريجين. وأياً كان نوع التصنيف والمعايير التي تستخدم؛ فإن النهاية هي مجمل التقييم العام لدور الجامعة في إحداث تغيير يقود إلى الرقي والتقدم المجتمعي، ومدى تأثيرها في العديد من النواحي البيئية والاقتصادية، والاجتماعية، والتربوية، والصحية.

إن التصنيفات تعد أدوات من المهم معرفة حدودها وجمهورها المستهدف، فعلى سبيل المثال: يقدم تصنيف "كيو إس" نتائجه في المقام الأول للطلاب، في حين تستهدف التصنيفات

الأخرى القيادات الجامعية بشكل واضح. كما تمنح هذه التصنيفات معلومات للطلاب المحتملين، أو صانعي السياسة وأصحاب المصلحة في المناطق التي تقل فيها المعرفة بالتعليم العالي، وتساعد على تحفيز الجامعات للتقدم المستمر. وتبنى التصنيفات على أساسين، هما:

- تحديد الأبعاد الواسعة للجودة، مثل: البحوث والتدريس، ومن ثم وضع مؤشرات تقيسها بحسب أهداف التصنيف.
- وضع وزن لكل بعد من أبعاد الجودة بحسب أهمية التصنيف.

الجهات والمؤسسات التي تصدر تصنيف الجامعات

تصنيف جامعة جياو جونغ شنغهاي ARWU

يصدر تصنيف شنغهاي ARWU من جامعة جياو تونغ شنغهاي الصينية، ويعرف بالتصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية. وقد صدر أول تصنيف عام ٢٠٠٣ من معهد التعليم العالي بالجامعة. وكان الهدف من إصداره معرفة موقع الجامعات الصينية بين الجامعات العالمية من حيث الأداء الأكاديمي والبحث العلمي. ويستند هذا التصنيف إلى معايير موضوعية جعلته مرجعاً تتنافس الجامعات العالمية على أن تحتل موقعاً بارزاً فيه، ويشار إليه بوصفه أحد أهم التصنيفات العالمية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي. ويقوم هذا التصنيف على فحص ٢٠٠٠ جامعة في العالم من أصل قرابة ١٠٠٠٠ جامعة مسجلة في اليونسكو امتلكت المؤهلات الأولية للمنافسة. ويعتمد التصنيف على معدل الإنتاج العلمي للجامعة، وعلى مدى حصولها على جائزة نوبل أو أوسمة فيلد للرياضيات، وتقوم طريقة التصنيف على أساس أربعة معايير رئيسة: (جودة التعليم، نوعية وجودة أعضاء هيئة التدريس، مخرجات البحث العلمي، الإنجاز الأكاديمي مقارنة بحجم المؤسسة العلمية). وتنشر هذه الجامعة قائمة بأفضل ٥٠٠ جامعة في شهر سبتمبر من كل عام.

معايير احتساب النقاط في الترتيب الجامعي في تصنيف شنغهاي ARWU هي

- **جودة التعليم:** تحتسب ١٠٪ لعدد الفائزين بجائزة نوبل وميداليات فيلد.

- **جودة أعضاء هيئة التدريس:**
  - تحتسب ٢٠٪ لعدد أعضاء هيئة التدريس الفائزين بجائزة نوبل وميداليات فيلد.
  - تحتسب ٢٠٪ لعدد الباحثين في الجامعة الذين تم استخدام أبحاثهم كمراجعَ في أبحاث أخرى.
- **المخرجات البحثية:**
  - تحتسب ٢٠٪ للمقالات العلمية المدرجة في فهرس الاقتباسات العلمية.
  - تحتسب ٢٠٪ للمقالات المنشورة في مجلة Nature أو Science.
- تحتسب ١٠٪ للأداء الأكاديمي للمنتسبين في الجامعة، مع الأخذ في الاعتبار حجم الجامعة أو المؤسسة.

تصنيف ويبو ماتركس

ابتداء عام ٢٠٠٤ في دولة إسبانيا، ويقوم على إصداره مختبر القياسات السيبرانية Cybermetrics Lab، والذي ينتمي إلى مجلس البحث القومي التابع للمجلس الوطني الإسباني للبحوث Spanish National Research Council (CSIC). ويهدف التصنيف إلى تشجيع نشر المعلومات على مواقع الجامعات، ويغطي أكثر من ١٧٠٠٠ من مؤسسات التعليم العالي في العالم، منها قرابة٥٠٠ جامعة عربية، ويقوم بتصنيف أول ٦٠٠٠ جامعة على مستوى العالم، وأول ١٠٠ جامعة حسب القارة أو المنطقة. ويعمل على تصنيف الجامعات مرتين كل عام (في شهري يناير ويوليو) وذلك وفقاً لقوة الموقع الإلكتروني الخاص بالجامعة، ومدى الوجود على شبكة الويب من خلال النشاطات العلمية والمستودعات الإلكترونية، والتي يكون لها دور في جودة عمليات البحث للجامعة على محركات البحث العالمية. ويستند التصنيف إلى أربعة معايير لتقييم الجامعة وهي:

- **معيار الحجم:** يحتسب ٢٠٪ لعدد صفحات موقع الجامعة الإلكتروني التي يتم تداولها عبر محركات البحث (قوقل، ياهو، ليف سيرش).

- **معيار الرؤية:** يحتسب ٥٠٪ لعدد الروابط الخارجية (منها البحوث العلمية) التي لها رابط على موقع الجامعة، ويتم الحصول على هذه المعلومات من محركات البحث (ياهو، وليف سيرش).
- **معيار الملفات الغنية:** يحتسب ١٥٪ لحساب عدد الملفات الإلكترونية بأنواعها المختلفة، والتي تنتمي لموقع الجامعة عبر محرك البحث قوقل.
- **معيار الأبحاث:** يحتسب ١٥٪ لحساب عدد الأبحاث والدراسات والتقارير المنشورة تحت نطاق موقع الجامعة، والتي يمكن الحصول عليها من محرك البحث قوقل الباحث العلمي Google Scholar.

تصنيف QS (كيو إس) للتعليم العالي

يعتبر تصنيف (كيو إس) التصنيف الأكثر شهرة والذي ينظر إليه بعين الاعتبار من قبل المهتمين بالتعليم العالي حول العالم، وهو تقييم عالمي يتم اعتماده سنوياً، تقدمه مؤسسة (كواكواريلي سايموندز) الإيطالية. وقد بدأ التصنيف في عام ٢٠٠٤، بالشراكة مع تصنيف التايمز للجامعات، ولكنه استقل في عام ٢٠١٠، وأصبح ينتج نشرته السنوية الخاصة بمعايير جديدة. ويعد تصنيف "كيو إس" تقييماً عاماً لمستوى أداء الجامعة وجودتها في العملية التعليمية، ومقارنتها بجودة الأداء في الجامعات الأخرى للوصول إلى أفضل الجامعات حول العالم. ويقوم تصنيف "كيو إس" بترتيب الجامعات العالمية من خلال احتساب وزن معين لكل معيار من معاييرها الستة التالية، والرقم النهائي هو ما يحدد ترتيب الجامعة:

- **السمعة الأكاديمية:** تمنح ٤٠٪ لنسبة السمعة الأكاديمية للجامعة، حيث تقوم "كيو إس" باستطلاع رأي لما يفوق على ١٠٠ ألف أكاديمي حول العالم.
- **السمعة في سوق العمل:** تمنح ١٠٪ لنتائج استطلاع تجريه "كيو إس" مع شركات التوظيف حول العالم والذي يفوق عددهم ٤٥ ألفاً.
- **نسبة الطلاب للأستاذة:** تمنح ٢٠٪ لنسبة عدد أعضاء هيئة التدريس مقارنة بالطلبة المنتسبين للجامعة.
- **نسبة الاقتباس العلمي للأستاذة:** تمنح ٢٠٪ للاستشهادات البحثية المنشورة من قبل المنتسبين للجامعة أو باسمها.

- **نسبة الأستاذة الأجانب:** تمنح ٥٪ لنسبة عدد الأكاديميين الأجانب في الجامعة.
- **نسبة الطلاب الأجانب:** تمنح ٥٪ لنسبة عدد الطلبة الأجانب في الجامعة.

ويتم التصنيف وفق مؤشر الجامعات في خمسة تخصصات رئيسة، هي:

١. الإنسانيات والفنون.
٢. الهندسة والتقنية.
٣. علوم الحياة والطب.
٤. العلوم الطبيعية.
٥. الإدارة والعلوم الاجتماعية.

تصنيف التايمز البريطاني للتعليم العالي

بعد انفصال تصنيف (التايمز) عن (كيو إس)، قرر تصنيف التايمز البريطاني للتعليم العالي نشر ترتيب الجامعات بناء على كيفية ومعايير جديدة، حيث يتميز تقرير تصنيف التايمز باحتوائه على تفاصيل ومجموعات أكبر، مثل: قائمة أفضل خمسين جامعة وأفضل مئة جامعة وغيرها. يتكون مؤشر التايمز للتعليم العالي من ١٣ مؤشراً فرعياً اختير بعناية، لتعكس بشمول وتوازن نشاط الجامعات من مناحيها الأكاديمية والبحثية والاجتماعية. ويدعي القائمون على المؤشر أنه المؤشر الوحيد الذي يقيس وظائف الجامعات البحثية الأساسية، المشتملة على: التدريس، والبحث العلمي، ونقل المعرفة، والمنظور الدولي، بشكل متكامل. وتقع المعايير الثلاثة عشر في مجموعات خمس هي:

- **التدريس:** تحتسب ٣٠٪ للتدريس، واستطلاعات السمعة، ونسبة الحاصلين على البكالوريوس مقارنة بالدكتوراه، والدخل المادي للجامعة.
- **البحث العلمي:** تحتسب ٣٠٪ للأبحاث العلمية، وتقيس مدخولات الأبحاث والجودة ومستوى الإنتاجية.
- **الاقتباس العلمي:** تحتسب ٣٠٪ للاقتباسات البحثية، ومدى تأثير الإنتاج العلمي للجامعة وتأثيره في البحث العلمي عموماً.
- **المنظور الدولي:** تحتسب ٧,٥٪ للحضور الأجنبي في الجامعة بين الأكاديميين والطلبة والتعاون الدولي.

- **المدخل الصناعي:** تحتسب ٢,٥٪ عن طريق قياس مدى إسهام الإبداع الأكاديمي في دعم الصناعة المحلية.

تصنيف مجلس اعتماد وتقويم التعليم العالي بتايوان للأبحاث العلمية لجامعات العالم

يهدف التصنيف التايواني إلى ترتيب جامعات العالم تبعاً للأداء البحثي، وبناء على الأبحاث العلمية للجامعة. وتؤكد المعايير المستخدمة على جودة البحث العلمي، مع ضمان عدم التحيز الذي قد ينتج عن حجم الجامعة أو عدد أعضاء هيئة التدريس بها، كما تأخذ بالاعتبار أيضاً الأداء البحثي قصير المدى، وهو ما يؤكد على المقارنة العادلة والموضوعية بين الجامعات بغض النظر عن قدمها أو حداثتها. ويتم قياس الأداء البحثي للجامعة من خلال تسعة مؤشرات تندرج تحت ثلاثة معايير هي:

- **الإنتاجية البحثية:** ووزنه النسبي ٢٠٪.
- **تأثير البحث:** ووزنه النسبي ٣٠٪.
- **التميز البحثي:** ووزنه النسبي ٥٠٪.

مبادئ برلين في التصنيفات الدولية للجامعات

صدر عن مجموعة خبراء الترتيب الدولي في عام ٢٠٠٤ بالمركز الأوروبي للتعليم العالي التابع لليونسكو في بوخارست، ومعهد سياسات التعليم العالي في واشنطن في عام ٢٠٠٦؛ مجموعة من المبادئ عرفت بمبادئ برلين حول ترتيب معاهد التعليم العالي، وقسمت هذه المبادئ إلى أربعة محاور يندرج تحتها مجموعة من المبادئ وهي:

أهداف الترتيبات:

- يجب أن يكون الترتيب إحدى الطرق المتنوعة (وليس الطريقة الوحيدة) لتقييم مدخلات التعليم العالي وعملياته ومخرجاته.
- يجب أن يكون الترتيب واضح الهدف، ومجموعاته المستهدفة منه محددة.
- ضرورة أن يراعي الترتيب التباين بين الجامعات والمعاهد، وأن يأخذ بعين الاعتبار الرسائل والأهداف المتباينة لتلك الجامعات والمعاهد.
- أن يوفر الترتيب معلومات واضحة عن المصادر التي استقى منها بياناته المستخدمة في الترتيب والرسائل التي يمكن تركها للمستفيدين.

- أن يحدد الترتيب السياقات اللغوية والثقافية والاقتصادية والتاريخية للأنظمة التعليمية التي يتم تصنيفها.

التصميم والوزن النسبي لمؤشرات الترتيب

- أن يتسم بالشفافية فيما يتعلق بالمنهجية المستخدمة في عملية الترتيب.
- أن يتم اختيار المؤشرات المستخدمة في الترتيب تبعاً لمدى صدقها وارتباطها بما تقيسه.
- أن يتم قياس النواتج في ضوء المدخلات كلما أمكن ذلك.
- التأكيد على تثبيت الأوزان النسبية للمؤشرات وتقليل ما يمكن أن يطرأ عليها من تغييرات.

جمع البيانات ومعالجتها

مراعاة المعايير الأخلاقية وتوصيات الممارسات الجيدة المتضمنة في تلك المبادئ (ضماناً للموضوعية).

- استخدام بيانات قابلة للقياس كلما أمكن ذلك.
- تضمين البيانات التي جمعت بالطرق العلمية المناسبة.
- ضرورة تطبيق مقاييس ضمان الجودة في عمليات الترتيب ذاتها.
- ضرورة تطبيق المقاييس المؤسسية لتدعيم مصداقية الترتيب.

عرض نتائج الترتيب

- أن يزود المستفيدين بكل العوامل المستخدمة في الترتيب، مع إمكانية تخييرهم حول كيفية عرض الترتيب.
- أن يتم بناء الترتيب بطريقة تستأصل أو تقلل الأخطاء في البيانات الأصلية، وأن يتم تنظيم البيانات ونشرها بطريقة تمكن من تصحيح الأخطاء.

الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية

ناقش مجلس الشورى السعودي، عام ٢٠٠٦، تدني مراتب الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية للجامعات، ووقوعها في ذيل القائمة، حيث جاءت إحدى الجامعات السعودية في تصنيف «ويبو ماتركس» الإسباني لمواقع الجامعات في المركز ٢٩٩٨ من أصل ٣٠٠٠. لذلك حرصت وزارة التعليم العالي على وضع خطة استراتيجية تهدف إلى جعل الجامعات السعودية تحقق الريادة والمنافسة العالمية بين الجامعات العالمية، فقامت بدعم عديد من المشاريع لرفع

مستوى أداء الجامعات، (مثل: تدريب أعضاء هيئة التدريس، والتواصل مع الجامعات العالمية لعمل شراكات أكاديمية بحثية تعزز عملية التطوير، وإتاحة الفرصة للاستفادة من بيوت الخبرة العالمية، وكذلك دعم الكراسي العلمية ومراكز التميز البحثي). كما دعمت وزارة التعليم العالي برنامج الريادة، وهو برنامج يهدف إلى الارتقاء بأداء الجامعات السعودية، وتمكينها من المنافسة في مجال تقديم خدمات مجتمعية راقية، بغية التوصل إلى مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.

بداية تجربة الجامعات السعودية مع التصنيفات العالمية

بدأت الجامعات السعودية مع التصنيفات العالمية منذ عام ٢٠٠٦، حيث أصبح مصطلح «تصنيف» أحد العناصر المطروحة أمام رؤساء الجامعات السعودية للتسويق لجامعاتهم، والحصول على ثقة المجتمع. ونتيجة للجهود المبذولة تمكنت جامعة الملك سعود، في عام ٢٠٠٩، من الدخول إلى تصنيف شنغهاي العالمي، الذي يوصف بأنه من أدق التصنيفات العالمية في هذا المجال، لتكون بذلك الجامعة العربية الوحيدة التي تصنف ضمن قائمة أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم. كما حصلت جامعة الملك سعود على المركز الأول عربياً في تصنيف «تايمز كيو – إس» البريطاني بحصولها على المركز ٢٤٧ عالمياً.

وبدأت جامعة الملك سعود خطتها الطموحة نحو الريادة العالمية بعد أن صاغت رؤيتها «تحقيق ريادة عالمية من خلال شراكة مجتمعية لبناء مجتمع المعرفة»، حيث صاغت أهدافها الاستراتيجية على نحو يحقق تقدماً في التصنيفات العالمية عن طريق تقوية الجامعة بأكملها، والتميز في مجالات أكاديمية محددة بحثياً وتعليمياً، واستقطاب وتطوير هيئة تدريس متميزة، وتحقيق الجودة المطلوبة من خلال تقليل عدد طلبة الجامعة، وزيادة نسبة طلبة الدراسات العليا، ورفع شروط الالتحاق بالجامعة، وتمكين طلبة الجامعة من اكتساب المهارات الفكرية والمهنية أثناء حياتهم الأكاديمية، وبناء جسور التواصل داخل الجامعة وخارجها مع الجامعات، والشركات، والمجموعات المحلية، والعالمية.

وقد تمحورت رسالة جامعة الملك سعود (في: تقديم تعليم مميز، وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة، من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعلم والإبداع الفكري، والتوظيف الأمثل للتقنية، والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة)، وذلك من خلال طرح برامج أكاديمية عالية الجودة، والريادة في الأبحاث الإبداعية والتعبير الخلاّق، والمشاركة الفعالة مع المجتمع

لتحقيق التنمية الثقافية والاقتصادية للبلاد. وترتكز الجامعة على قيم مستمدة من الدين الإسلامي الحنيف، تشتمل على: الجودة والتميز، والقيادة والعمل بروح الفريق، والحرية الأكاديمية، والعدالة والنزاهة، والشفافية والمساءلة، والتعلم المستمر.

ولتتمكن جامعة الملك سعود من تحقيق هدف الريادة العالمية، أُستحدثت وكالة خاصة للتبادل المعرفي ونقل التقنية، كما أنشأت معهد الملك عبد الله لتقنية النانو، بالإضافة إلى ستة عشر برنامجاً ريادياً، تنقسم إلى ثلاث مجموعات أساسية (هي: التميز المعرفي، والشراكة المجتمعية، والريادة العالمية)، وأوجدت برنامج الأمير سلطان بن عبد العزيز العالمي للمنح البحثية المتميزة، وبرنامج الأمير نايف لدراسات الأمن الفكري، وعززت التعاون العلمي مع الجامعات العالمية والمراكز البحثية الشهيرة. ولهذا أطلقت الجامعة برنامج التوأمة العلمية العالمية ليكون بوابة الجامعة العالمية للتعاون والشراكات العالمية. ومن خلال هذا البرنامج أقامت الجامعة شراكات دولية تجاوزت ستين اتفاقية عالمية، فللجامعة شراكات مع الدول العربية، والأوروبية، والأمريكية، والآسيوية.

ترتيب الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية

تضم المملكة العربية السعودية العديد من الجامعات المتميزة، التي أضحت من الجامعات المُصنفة عالمياً، حيث يقوم ترتيب الجامعات السعودية بناء على رفع مستوى المعايير العالمية الخاصة بالجامعات، ومستواها العلمي، وتعزيز دورها في البحث العلمي، وكذلك تعزيز ثقة أصحاب العمل بالخريجين.

تصنيف QS للجامعات السعودية لعام ٢٠٢٣ عالمياً

استمراراً لنجاحات تعليم المملكة عالمياً، قفز تصنيف الجامعات السعودية في مؤشر تصنيف QS للجامعات العالمية إلى ١٦ جامعة في العام ٢٠٢٣ بزيادة ٧ جامعات عن التصنيف الصادر للعام ٢٠١٩، حيث كان عدد الجامعات السعودية في حينه ٩ جامعات. وتفصيلاً تصبح المملكة على بعد ٦ مراكز فقط؛ لتدخل ضمن قائمة الدول التي لديها جامعات ضمن أفضل ١٠٠ جامعة عالمية.

الجامعة	التصنيف
جامعة الملك عبد العزيز	١٠٦
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	١٦٠
جامعة الملك سعود	٢٣٧
جامعة أم القرى	٤٤٩
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	٤٧٧
جامعة الفيصل	(٦٥١-٧٠٠)
جامعة الأمير محمد بن فهد	(٦٥١-٧٠٠)
جامعة الجوف	(٧٠١-٧٥٠)
جامعة الملك خالد	(٧٠١-٧٥٠)
جامعة الأميرة نورة	(٧٠١-٧٥٠)
الجامعة الإسلامية بالمدينة	(٨٠١-١٠٠٠)
جامعة الملك فيصل	(٨٠١-١٠٠٠)
جامعة الحدود الشمالية	(٨٠١-١٠٠٠)

تصنيف التايمز البريطاني للجامعات السعودية لعام ٢٠٢٢ عالمياً

حققت الجامعات السعودية في عام ٢٠٢٢ مراتب متقدمة في تصنيف التايمز البريطاني.

تصنيف التايمز للجامعات السعودية لعام ٢٠٢٢ عالمياً	
الجامعة	**التصنيف**
جامعة الملك عبد العزيز	١٩٠
جامعة الفيصل	(٢٠١-٢٥٠)
جامعة حائل	(٣٥١-٤٠٠)
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	(٣٥١-٤٠٠)
جامعة الملك سعود	(٣٥١-٤٠٠)
جامعة تبوك	(٤٠١-٥٠٠)
جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز	(٦٠١-٨٠٠)
جامعة أم القرى	(٦٠١-٨٠٠)
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	(٨٠١-١٠٠٠)
جامعة الملك خالد	(٨٠١-١٠٠٠)
جامعة الملك سعود بن عبد العزيز الصحية	(٨٠١-١٠٠٠)
جامعة جدة	(١٠٠١-١٢٠٠)
جامعة الملك فيصل	(١٠٠١-١٢٠٠)
جامعة القصيم	١٢٠١+
جامعة الطائف	١٢٠١+

تصنيف ويبو ماتركس للجامعات السعودية لعام ٢٠٢٢ عالمياً

تصنيف ويبو ماتركس للجامعات السعودية لعام ٢٠٢٢ عالمياً	
الجامعة	**التصنيف**
جامعة الملك سعود	٣٧١
جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية	٤١٥
جامعة الملك عبد العزيز	٤٢٣
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	٧٥٨
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	١٢٩٤
جامعة أم القرى	١٤٠٦
جامعة الملك خالد	١٤٢٠
جامعة طيبة	١٧٣٩
جامعة القصيم	١٨١٢
جامعة الملك فيصل	١٨٢١
جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز	١٨٢٦
جامعة الطائف	١٨٧٨
جامعة المجمعة	١٩٢٩
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	١٩٧٩
جامعة تبوك	٢٠٢٧
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	٢١٠١
جامعة الملك سعود الصحية	٢١٦٤

جامعة جازان	٢٢٥٦
جامعة جدة	٢٢٧٤
جامعة الجوف	٢٣٠١
جامعة حائل	٢٤٢٩
جامعة نجران	٢٦١٣

تصنيف شنغهاي للجامعات السعودية لعام ٢٠٢١ عالمياً

تصنيف شنغهاي للجامعات السعودية لعام ٢٠٢١ عالمياً	
الجامعة	**التصنيف**
جامعة الملك عبد العزيز	(١٠١-١٥٠)
جامعة الملك سعود	(١٠١-١٥٠)
جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية	(٢٠١-٣٠٠)
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	(٤٠١-٥٠٠)
جامعة الملك خالد	(٨٠١-٩٠٠)
جامعة الطائف	(٨٠١-٩٠٠)

المراجع العربية

أبو عباة، أثير. (٢٠٢١). تقييم تجربة المملكة العربية السعودية في التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أولياء الأمور. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. المجلد ٢٩، العدد ٣.

آل بخات، مساعد. إنجازات وزارة التعليم في عام ٢٠٢٠. *الجزيرة دوت كوم*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/١٨ على الرابط https://www.al-jazirah.com/2021/20210112/ar1.htm

جامعة المجمعة، (٢٠٢١). *معايير تصنيف الجامعات العالمية*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/٢٢ على الرابط https://m.mu.edu.sa/ar/colleges/college-of-education-zulfi/17557

الحسين، ناصر. (٢٠٠٩). عالمية جامعة الملك سعود!! لماذا؟ وكيف؟ قراءة في تصنيف منهجية تصنيف التايمز. *جريدة الرياض الإلكترونية*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/٢٦ على الرابط https://www.alriyadh.com/468753

الخطاف، إيمان. (٢٠٢١). التعليم الإلكتروني في السعودية، قصة بدأت بالتخطيط ونضجت بعد الجائحة. *جريدة الشرق الأوسط*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/١٨ على الرابط https://aawsat.com/home/article/3159881/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D9%82%D8%B5%D8%A9-%D8%A8%D8%AF%D8%A3%D8%AA-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D9%88%D9%86%D8%B6%D8%AC%D8%AA-%D8%A8%D8%B9%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D8%A6%D8%AD%D8%A9

سجيني، منال. (٢٠١٨). التصنيفات الدولية للجامعات: أثرها والفجوات التي تعيبها. *صحيفة مكة المكرمة*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/٢٢ على الرابط https://makkahnewspaper.com/article/958113/%D8%A5%D9%86%D9%81%D9%88%D8%AC%D8%B1%D8%A7%D9%81%D9%8A%D9%83/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B5%D9%86%D9%8A%D9%81%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%AC%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A-%D8%AA%D8%B9%D9%8A%D8%A8%D9%87%D8%A7

الشهري، سامي. (٢٠٢٠). *تحليل أداء جامعات المملكة العربية في تصنيف Webometrics* لعام ٢٠٢٠.

صائغ، عبد الرحمن. (٢٠١١). التصنيفات الدولية للجامعات: تجربة الجامعات السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*. العدد ٥.

العنزي، عبيد. (٢٠٢١). استراتيجية القيادة التربوية في ظل جائحة كورونا في المملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية لكلية التربية*، المجلد ٢٧، العدد الخامس. جامعة أسيوط.

فقيهي، هادي. (٢٠٠٩). الجامعات السعودية في ٢٠٠٩ تسابق على دخول قائمة الأوائل. *جريدة الشرق الأوسط*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/٢٦ على الرابط https://archive.aawsat.com/details.asp?issueno=10992&article=550638#.YccwEWjP1zB

القرزعي، مها (٢٠٢٠). التعليم عن بعد. على الطريقة السعودية. *الجزيرة دوت كوم*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/١٩ على الرابط https://www.al-jazirah.com/2020/20201030/en1.htm

كروجر، مايكل (٢٠٢٠). (كوفيد ١٩) والتعليم العالي (مقابلة). الأثر الأكاديمي، *موقع الأمم المتحدة (باللغة العربية)*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/١٨ على الرابط https://www.un.org/ar/115986

محمود، خالد. (٢٠١٥). التصنيفات العالمية للجامعات وإمكانية إفادة الجامعات العربية منها: دراسة تحليلية. *بحوث المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي*، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

مصحح للجامعات، (٢٠٢١). شرح كيفية تصنيف وترتيب الجامعات وما هو ترتيب الجامعات السعودية لعام ٢٠٢٢ ميلادي. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/٢٢ على الرابط https://mosahseh.com/posts/39

مكتب تحقيق الرؤية، (بدون تاريخ). برامج ومبادرات رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠). *وزارة التعليم (مكتب تحقيق الرؤية)*.

موجز سياساتي، (٢٠٢٠). التعليم أثناء جائحة كوفيد – ١٩ وما بعدها. *الأمم المتحدة*.

النخيفي، عبد الله. (٢٠٢١). وزارة التعليم وملحمة الإنجاز في زمن الكورونا. *الوطن*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/١٩ على الرابط https://www.alwatan.com.sa/article/1076141

نصر، مرسي. (٢٠١٤). آليات مقترحة لتحسين رتب الجامعات السعودية في التصنيفات الدولية للجامعات. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر. عدد ١٦١، مجلد ٣.

وزارة التعليم العالي، (٢٠٢٢). ٢٦ جامعة سعودية ضمن مؤشر نيتشر لجودة الأبحاث لعام ٢٠٢٢. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢٢/٦/٢٨ على الرابط https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/n-index.aspx

وزارة التعليم، (١٤٤٣). استمراراً لنجاحات تعليم المملكة عالمياً. ارتفاع عدد الجامعات السعودية إلى ١٦ جامعة في تصنيف QS العالمي للجامعات ٢٠٢٣ مقارنةً بـ ٩ جامعات في ٢٠١٩. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢٢/٦/٢٨ على الرابط https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/QS-World-Ranking.aspx

وزارة الصحة السعودية (٢٠٢٠). تجربة المملكة العربية السعودية في الاستعداد والاستجابة الصحية لجائحة (كوفيد ١٩).

وكالة الأنباء السعودية، (٢٠٢٠). وزراء التعليم في مجموعة العشرين يستعرضون أثر فيروس كورونا على التعليم. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/١٩ على الرابط https://www.spa.gov.sa/2102851

وكالة الأنباء السعودية، (٢٠٢١). الجامعات السعودية تحقق مراتب متقدمة عالمياً وعربياً في تصنيف التايمز لعام ٢٠٢١. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢١/١٢/٢٢ على الرابط https://www.spa.gov.sa/2269760

وكالة الأنباء السعودية، (٢٠٢٢). سمو ولي العهد يعلن عن التطلعات والأولويات الوطنية لقطاع البحث والتطوير والابتكار للعقدين المُقبلين بما يعزز من تنافسية وريادة المملكة عالمياً. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢٢/٧/٤ على الرابط https://www.spa.gov.sa/2366924

المراجع الأجنبية

QS World University Rankings (2022). Top Global Universities. Retrieve from https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2023 in 30/6/2022.

The Times Higher Education World University Ranking 2022. (2022). Retrieve from https://www.timeshighereducation.com/world-university-r%C3%A1nkings/2022#!/page/0/length/25/name/sort_order/sort_by/name/sort_order/desc/cols/scores in 30/6/2022.

Ranking WEB of universities 2022. (2022). Retrieve from https://www.webometrics.info/en/Asia/Saudi%20Arabia%20 in 30/6/2022.

Academic Ranking of World Universities 2021. (2022). Retrieve from https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2021 in 30/6/2022.

مستقبل التعليم العالي في المملكة

المقدمة

تهدف النظرة المستقبلية للتعليم الجامعي، بحسب ما ركزت عليه رؤية المملكة ٢٠٣٠، إلى تمكين الجامعات من مواجهة التحديات المستحدثة والتغلب عليها، من خلال التركيز على جودة التعليم الجامعي، وتطويع التخصصات لتتوافق مع احتياجات سوق العمل، والتأهيل والتدريب المتقدم لعضو هيئة التدريس ليتمكن من التفاعل مع التغييرات المستقبلية، بما يضمن أن يدفع التعليم الجامعي عجلة الاقتصاد الوطني. ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي المرتبطة بأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، وُضع نظام جديد للجامعات يأخذ في الاعتبار مضامين الرؤية ومرتكزاتها، بحيث يهدف إلى منح الاستقلالية المنضبطة، وفق السياسة العامة التي تقرها الدولة للجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهو ما سيمثل نقلة كبيرة في أسلوب تنظيمها وطريقة إدارتها في المستقبل. ويتطلب تحقيق أهداف النظام الجديد العمل على استشراف المستقبل من خلال الدراسات المستقبلية، وباستخدام أدواتها. فالثقافة المستقبلية، وتنمية الوعي بالدراسات المستقبلية، والعمل على نشرها وتوطينها، يعد أمراً ضرورياً ليكون عنصراً من مكونات السياسة التعليمية في هذه المرحلة.

إن مراحل التعليم كافة بحاجة إلى الدراسات المستقبلية، ولكن تزداد أهميته في التعليم الجامعي، لتأثيره المباشر في تطور المجتمعات وتقدمها العلمي والاقتصادي، ولما يلقي على عاتقه من مهمة تخريج كوادر بشرية تسهم في إحداث التنمية الشاملة. وتقدر أهمية التعليم الجامعي بقدر التحديات التي تواجه الجامعات، ومنها الاستجابة للاتجاه نحو عولمة التعليم، وكيف يصبح التعليم بها عالي الجودة، ويحقق رغبات المستفيدين (من: الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع)، ومن ثم يصبح لها وجود ملموس في التصنيفات العالمية.

يتضح مما سبق أن استباق الزمن من خلال الدراسات المستقبلية، يمكّن من تحقيق النجاحات وتجنب الإشكالات. كما أن رسم أهداف التعليم الجامعي واستشراف مستقبله، يعد أحد أبرز مقومات النجاح. ويعد البحث في المستقبل بطرق علمية ومنهجية، تحدياً من ضمن تحديات البحث العلمي، ولكن الدراسات المستقبلية قدمت حلولاً لمعالجة هذا التحدي.

من المتعارف عليه أن من أبسط مفاهيم الدراسة في اللغة: فهم الشيء، وتعاهده حتى يسهل ويتمهَّد. كما أن المستقبل: هو ما واجَهَك، فما تستقبله من أيامٍ هو مستقبلك؛ لأنك تواجهه، ويُسمَّى كل ما يأتي من الزمان بالمستقبل؛ لذا فإن من أبسط مفاهيم الدراسات المستقبلية: العلم الذي يرصد التغير في ظاهرة معينة، ويسعى لتحديد الاحتمالات المختلفة لتطورها في المستقبل؛ وهي الاستشراف الممنهج للمستقبل، حيث تتمثل في المنهج العلمي 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. وفيما يلي سوف يتم استعراض تاريخ الاهتمام بالمستقبل، ونشأة علم الدراسات المستقبلية، وأهميتها، ومناهجها، وأدواتها، ومراحلها، وغيرها.

تاريخ الاهتمام بالمستقبل

إن الاهتمام بالمستقبل والسعي للتعرف إليه أمر قديم قِدَم البشرية، فقد كان يقوم على الخيال، ومن ثم التنبؤ. وكان يغلب على النظرة للمستقبل على أنه قدر محتوم، وليس أمام الإنسان حيالها إلا الاستسلام، وظل ذلك مستمراً حتى منتصف القرن العشرين، والذي شهد تطور الاهتمام بالمستقبل بوصفه ظاهرةً 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، وهو ما أدى إلى إحداث نقلة في الاهتمام العام بالمستقبل، والاهتمام البحثي بدراسات المستقبل، ومن ثم أدى ذلك إلى مزيد من النضج، حتى أصبحت اليوم دراسات المستقبل علماً قائماً بذاته له مناهجه المعتمدة، ومجالاته المتعددة، ويُنظم 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).

حاول العديد من العلماء والمفكرين، عبر التاريخ، استشراف المستقبل من خلال طرح بعض الرؤى والتصورات المستقبلية، المبنية على اعتبارات منطقية واستنتاجات تحليلية تولدت لديهم. يذكر منها على سبيل المثال: فكرة المدينة الفاضلة التي ذكرها أفلاطون في كتابه

(الجمهورية)، وهي فكرة فلسفية تعتمد على تصورات مستقبلية ناتجة عن دراسة المشكلات الاجتماعية، والبحث عن حلول لها. واعتمدت مدينة أفلاطون الفاضلة على مجموعة من المبادئ من أهمها ما يلي:

- مدينة توفر السعادة لكل شخص.
- عدد سكانها قليل.
- تتكون المدينة من ثلاث طبقات يعملون فيها هي: (طبقة الفلاسفة الحكام، وطبقة الجنود المحاربين، وطبقة عامة الشعب).
- جمهورية تقوم أساساً على العدالة؛ تتحقق – في نظره – عندما تؤدي كل طبقة وظيفتها، فيحدث نوع من الانسجام والتناغم.
- الأشياء فيها ملكية عامة.
- تتحقق رفاهية المجتمع من التعاون والتكامل بين السكان.

وطرح الفارابي في كتابه (أهل المدينة الفاضلة) فكرته المستقبلية لتحالف الأمم معاً في مجتمع واحد، بعكس مدينة أفلاطون التي اهتمت بفكرة المدينة الضيقة. وظهر بعد أفلاطون والفارابي، مجموعة من الفلاسفة الذين اهتموا بأفكار مستقبلية للمدينة الفاضلة، ولكن لم تنجح بسبب غياب الواقعية.

كما ولَّد خيال "مالتوس" في نظريته المتشائمة لمستقبل البشرية، و"أبو بكر بن طفيل" في رسالته حي بن يقظان، و"فوكوياما" صاحب نظرية نهاية التاريخ، وغيرهم من المفكرين، برغبتهم في استكناه المستقبل، مجموعةً من الرؤى والتصورات المستقبلية التي جادت بها مخيلتهم. ونجد أيضاً أن آينشتاين يبرر اهتمامه بالمستقبل عندما سُئل: لماذا تهتم بالمستقبل؟ فأجاب: ببساطة لأنني ذاهب إلى هناك، وجميع البشر ذاهبون للمستقبل.

ويعد الإمام أبو حنيفة رائد الفقه الافتراضي والقصد منه، هو (الصلة بين فقه الواقع وفقه الاستشراف)، فقد حكى الخطيب البغدادي – رحمه الله – قال: "لما دخل قتادة – رحمه الله – الكوفة قال: والله الذي لا إله إلا هو ما يسألني اليوم أحد عن الحلال والحرام إلا أجبته، فقام إليه أبو حنيفة – رحمه الله – فقال: يا أبا الخطاب ما تقول في رجل غاب عن أهله أعواماً فظنت امرأته أن زوجها مات فتزوجت، ثم رجع زوجها الأول ما تقول في صداقها؟ فقال قتادة: ويلك أوقعت هذه

المسألة؟ قال لا، قال: فلِمَ تسألني عما لم يقع؟ قال أبو حنيفة: إنا نستعد للبلاء قبل نزوله، فإذا ما وقع عرفنا الدخول فيه والخروج منه".

كما يعد ابن خلدون (١٣٣٢ – ١٤٠٦م) أكثر المفكرين انفتاحاً على المستقبل، وأكثر المطوعين للمستقبل في اتجاه الاستشراف. 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، خصوصاً ما تعلق بمبدأ التشويق ومراعاة استعدادات المتعلمين وكفاءاتهم 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.

يظهر مما سبق أنّ الاهتمام بالمستقبل بوصفه علماً، وبالاستشراف بوصفه آلية واستراتيجية، ضارب في القدم. ولكنّ ظهور المصطلح بهذه التسمية "علم المستقبل أو الاستشراف" هو حديث ويعود على الأرجح إلى المفكر الفرنسي "توكفيل" في عام ١٨٣٥، بصفته أول من استعمل مصطلح يدل على المستقبل بوصفه مجالاً دراسياً وبحثاً أكاديمياً، في كتابه "الديمقراطية في أمريكا"، الذي كان محاولة بحث في التطور المستقبلي للقوى الدولية الكبرى، ومن ثم في عام ١٩٠٧ استخدم عالم الاجتماع " جيلفان" مصطلح "أحداث المستقبل". ثم ابتكر المؤرخ العالم الألماني أوسيب فلختهايم Ossip Flechtheim مصطلح "علم المستقبل"، ليشير به إلى علم جديد، عرفه بأنه نظام عالمي جديد منبثق عن وحدة تكاملية بين الزمن والحقائق المكتشفة، وهذا النظام يتعامل مع الأشياء نفسها بطريقة جديدة. ويتضح مما سبق أن علم المستقبل نشأ أوروبياً، وتطور أمريكياً. وعلى الصعيد العربي فإن المفكر المغربي "المهدي المنجرة" يعد من أوائل المهتمين بالدراسات المستقبلية، حيث يشير إلى أن الدراسة العلمية للمستقبل تسلك دوماً سبيلاً مفتوحاً يعتمد التفكير فيه على دراسة خيارات وبدائل، كما أنها شاملة ومنهجها متعدد التخصصات.

تزامنت البدايات الأولى للدراسات المستقبلية في الغرب مع الحرب العالمية الثانية، فقد نشأت دراسة المستقبليات في الولايات المتحدة الأمريكية، وبالتحديد في مجال الدراسات الاستراتيجية

العسكرية. ولكن البدايات الفعلية لنضوج الدراسات المستقبلية فيعود إلى ستينيات القرن العشرين الميلادي، مع ظهور الحاسب الآلي واتساع تطبيقاته. وبعد ذلك أصبحت الدراسات المستقبلية همَّاً يشغل المنظمات الدولية والمعاهد العلمية والشركات متعددة الجنسيات.

نشأة الدراسات المستقبلية وتطورها

شهدت السنوات الأولى من عقد الستينيات، 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، لإيجاد 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. لقد تميز عقد الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين الميلادي، 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.

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

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

وخلال عقدَي الثمانينيات والتسعينيات، تطور علم المستقبليات ليشمل دراسات مستقبلية المحتوى، ومحددة الموضوع والإطار والمدى الزمني والمنهج العلمي، تساير عالم اليوم، الذي يوصف بتسارع معدلات التغيير.

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).

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 إدغار فور "تعلم لتكون" الصادر عام ١٩٧٢، وتقرير جاك ديلور وزملائه "التعلم: الكنز المكنون" الذي صدر عام ١٩٩٦. وتعتبر السويد أول دولة أنشأت وزارة للاستشراف في عام ١٩٧٥، وسميت كتابة الدولة للدراسات المستقبلية.

مسميات علم استشراف المستقبل

تعددت أسماء علم استشراف المستقبل في بداياته على النحو التالي:

١. علم المستقبل.
٢. أحداث المستقبل.
٣. المستقبلات الممكنة، واستخدمه العالم السياسي الفرنسي "جوفينيل" عام ١٩٦٤، وهو يعني الأحداث والأوضاع التي سينتهي لها الوضع الحالي منطقياً.
٤. تحليل المستقبل، وقد ظهر هذا المصطلح في تقارير لجان الكونغرس الأمريكي أواخر الستينيات من القرن العشرين الميلادي.
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 تساعد، وتعين في التخطيط العلمي، والمنهجي. والذي تعتبر من بين العلوم التي تنتمي إلى دائرة العلوم الاجتماعية 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 الأحداث المستقبلية المحتملة، لأنه علم يتناول الأحداث التي لم تحدث بعد خلال فترات زمنية غير محددة، وعندما تحل تصبح حاضراً أو واقعاً. ولذلك هو العلم الذي يطرح موضوع المستقبل بوصفه موضوعاً 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 الرئيسة لأوضاع مجتمع معين خلال فترة زمنية مقبلة، وتنطلق من بعض الافتراضات الخاصة، حول الماضي والحاضر، بغية استكشاف أثر دخول عناصر مستقبلية على المجتمع.

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. بالإضافة إلى أنه يرمي إلى صوغ مجموعة من التنبؤات المشروطة والتي تشمل المعالم الرئيسة لأوضاع مجتمع ما أو مجموعة من المجتمعات عبر فترة زمنية محددة غالباً ما تمتد لأكثر من عشرين سنة. من خلال دراسة المحتمل والممكن والأفضل في المستقبل القريب والبعيد، بجانب الأشياء ذات الاحتماليات القليلة لكن ذات الأثر الكبير الذي يمكن أن يصاحب حدوثها؛ ذلك لأن كل حدث في المستقبل له أصل وجذور في الماضي، وممارسات وأعمال في الحاضر، وتفاعل ذلك كله يصنع المستقبل. والدراسات المستقبلية تعني: دراسة منهجية للمستقبل، وتهدف إلى كشف واختراع ودراسة وتقييم المستقبل الممكن possible، والمحتمل probable، والمرغوب فيه preferable.

وينبغي أن تكون عملية الاستشراف عملية مستمرة عبر الزمن، أي ضرورة توفر عنصر الاستمرارية، من خلال الامتلاك والتوظيف لأدوات المعرفة العلمية، خصوصاً إذا أخذنا بعين

الاعتبار أن قراءة الواقع، واستشراف المستقبل، يتأثران بتراكم المعرفة الموضوعية والعلمية للواقع والتي 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، خصوصاً 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.

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 إيجاد 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. خصوصاً 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، وأن هذا هو الأسلوب، والمنهج المناسب الذي يساعد في وضع خطة منهجية للتنمية الاجتماعية وفق ما نرغب في تحقيقه.

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.

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.

المؤسسات التي تهتم بالدراسات المستقبلية

تتعدد المدارس والنماذج الفكرية للدراسات المستقبلية، مع تباين في المنطلقات والمناهج والبرامج. وقد استطاع بعض العلماء من وضع تنبؤات علمية لفترات زمنية خلال القرن الحادي والعشرين الميلادي، من خلال مؤسسات فكرية طُبقت فيها أساليب علمية تكنولوجية في حل المشكلات، ومن ثم تطورت لتأخذ شكلاً عالمياً، ومن تلك المنظمات ما يلي:

مؤسسة راند: أول معهد دراسات مستقبلية يجمع علماء وخبراء محنكين، يُدفع لهم الأجر مقابل التفكير في الإمكانات التي يمكن أن تحدث في المستقبل. تأسست المؤسسة عام ١٩٤٥، بإشراف من القوات الجوية الأميركية، وبمشاركة شركة "دوغلاس للطيران"، كان هدفها "إمداد القوات الأميركية بالمعلومات والتحليلات اللازمة"، وسرعان ما تحولت من مجرد مؤسسة لدراسة نظم الأسلحة البديلة، إلى نوع من المؤسسات الفكرية أطلق عليه Think Tanks، حيث ابتدعت وسائل مبتكرة للسيطرة على أحداث المستقبل واستشرافه، وقدمت عدداً من كبار المستقبليين، وأسهمت في تطوير تقنيات الدراسات المستقبلية، وخاصة تقنية دلفي، وتقنية السيناريو. وبعد أن أصبحت

المؤسسة شبه مستقلة شمل اهتمامها معظم المجالات ذات العلاقات بالسياسات العامة داخل أميركا وخارجها، ويوجد لدى المؤسسة مجلس أمناء يضعون خططها المستقبلية.

استخدمت مؤسسة راند في عام ١٩٥٠ أسلوب دلفاي في التنبؤ، لحل بعض المشكلات التي تواجهها، فقد قامت المؤسسة بجمع الآراء التي قدمها مجموعة من الخبراء عن أنسب السبل لحل المشكلات، والتي لم يكن من الممكن الوصول إليها عن طريق البحث العلمي التجريبي. وبقيت المؤسسة على مدى (٦٠) عاماً مرجعاً للسياسيين، يعودون إليها للتشاور والاطلاع، وحل القضايا الشائكة ذات الطابع العام، كالمشكلات الاجتماعية في جوانب التعليم والصحة، أو العالمية مثل قضايا الأمن القومي.

معهد هدسون: تأسس المعهد، عام ١٩٦١ في مدينة نيويورك، من قبل الخبير الاستراتيجي هيرمان كان. ويقوم المعهد بدراسات متعددة التخصصات في مجالات الدفاع، والعلاقات الدولية، والاقتصاد، والرعاية الصحية، والتكنولوجيا، والثقافة، والقانون، ويقدم أيضاً خدماته للشركات التي تعنى بالدراسات والبحوث العلمية التي تصبو إلى استشراف المستقبل.

جمعية مستقبل العالم: تأسست الجمعية في عام ١٩٦٦ على يد إدوارد كورنيش، وهي جمعية دولية للتفكير المستقبلي، تهتم بقضايا المستقبل وشؤونه.

منظمة نادي روما: هو نادٍ علمي تأسس عام ١٩٦٨ في روما، عن طريق رجل الاقتصاد الإيطالي أورليو بيشي، والعالم الأسكتلندي ألكسندر كنج، والملياردير الأمريكي ديفيد روكفيلر. وهو مركز أبحاث غير حكومي وغير ربحي، ثم أصبح مقره في زيورخ بسويسرا، وأعضاؤه علماء بارزون من جميع أنحاء العالم.

مؤسسة استشراف المستقبل: إحدى المؤسسات المتخصصة بالاستشارات والتدريب في مجال استشراف المستقبل. وتقدم خدماتها من خلال فريق من الخبراء والاستشاريين العالميين والعرب، الذين يتمتعون بخبرات علمية وعملية في مجالات استشراف المستقبل، كما يملكون مهارات مميزة في التخطيط، والتطوير، والدراسات، والاستشارات، والتدريب، وفقاً للمعايير العالمية. ويمتلكون أدوات لدعم وتطوير قدرات المؤسسات الحكومية والخاصة في مجال استشراف المستقبل، والتفكير بمنظور مستقبلي باستخدام أدوات استشراف متنوعة، لمواكبة التطور وسرعة الاستجابة لبناء الجاهزية لكل الاحتمالات والنتائج المتوقعة وغير المتوقعة.

مركز منظمة أسبار للدراسات والبحوث والإعلام: منظمة علمية بحثية سعودية تأسست في عام ١٩٩٤ استجابة لحاجة البحث العلمي والاستشارات المنهجية، من مهماته تقديم الدراسات والاستشارات في التنمية وتطوير السياسيات، وله مبادرات مهمة في مجالات الحوار وصناعة الأفكار، منها إنشاء ملتقى أسبار، وهو نادٍ تفكير (Think Tank) يضم مئة مفكر وباحث وخبير. ومن مبادراته أيضاً إنشاء منتدى أسبار الدولي، لعقد المؤتمرات والندوات وورش العمل، من أجل إكمال حلقات المنتج الفكري والعلمي للمركز. ويهدف المركز إلى المساهمة في تطوير المجتمع، ورفع كفاءة مؤسساته، ومساعدتها على رسم السياسات المتعلقة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية، والثقافية، والسياسية، والحث على استخدام البيانات والمعلومات من قبل الباحثين والدارسين وصانعي القرار.

مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية: أنشئت المدينة عام ١٩٧٧ في مدينة الرياض، لإجراء البحوث العلمية التطبيقية لخدمة التنمية، وتقديم المشورة العلمية على المستوى الوطني. وعملت مع ١٥ قطاعاً من قطاعات التنمية في المملكة في مجال البحث والتطوير، لتنفيذ برامج ومشروعات علمية في مجالات: الطاقة، المياه، التعدين، النفط والغاز، المواد المتقدمة، البناء والتشييد، الصحة، الاتصالات، تقنية المعلومات، الزراعة، النقل والخدمات اللوجستية، العلوم النووية، الفضاء، الطيران، البيئة. كما أكملت المدينة مسيرتها العلمية والبحثية وحققت إنجازات عديدة لتصل إلى الفضاء عبر ١٥ قمراً صناعياً سعودياً، وتوسعت في مجالات البحث مع دول العالم المتقدم في أرقى مراكز البحث والجامعات العالمية. كما رفعت المدينة من سقف طموحاتها لتصل إلى سطح القمر في رحلة نادرة مع الصين لاستكشاف الجانب غير المرئي للقمر. وفي عام ٢٠١٨ وضع حجر أساس سبعة مشروعات استراتيجية (في مجالات: الطاقة المتجددة والذرية، وتحلية المياه، والطب الجيني، وصناعة الطائرات)، واشتملت كذلك على مشروعات كبرى من بينها: أول مفاعل للأبحاث النووية، ومركز لتطوير هياكل الطائرات. أما في مجال الإنترنت، فقد أنشأت المدينة بسواعد وطنية الشبكة السعودية للبحث والابتكار "معين"، كشبكة وطنية موازية لشبكة الإنترنت الحالية وتتميز بقدرتها على تحقيق متطلبات البحث العلمي وكفاءة نقل البيانات بين مشتركيها، وكذلك إنشاء قاعدة الأبحاث السعودية "قبس"، والبنك الآلي السعودي للمصطلحات "باسم"، وقاعدة البيانات الوطنية، والمرصد الوطني للأنشطة البحثية والتطوير والابتكار في المملكة، وقواعد المعلومات العلمية العربية والإنجليزية، والمكتبة الرقمية.

مركز التواصل والاستشراف المعرفي: أنشئ المركز بأمر ملكي في عام ٢٠١٨، وهو مركز حكومي يرتبط تنظيمياً بالديوان الملكي السعودي، ويتمتع بشخصية مستقلة مادياً، يهدف إلى جمع كل المعلومات الإعلامية وتحليلها، وحصر الدراسات والبحوث التي تتعلق بالمملكة، والقضايا والظواهر السياسية والاجتماعية والاقتصادية المحلية والدولية، ومعرفة مدى تأثيرها الإيجابي والسلبي على صورة المملكة والتعامل معها.

مركز الأمير محمد بن فهد للدراسات الاستشرافية: أسس المركز في عام ٢٠١٩، ويعنى المركز بإجراء الأبحاث من خلال فريق من أعضاء هيئة التدريس والطلاب المهتمين في المجالات التي تفيد المملكة العربية السعودية، وتماشياً مع رؤيتها ٢٠٣٠. ويركز المركز في أبحاثه على الموضوعات المتعلقة بمستقبل التعليم، والبيئة، والموارد، ومستقبل الأعمال، والسياسات العامة، والتصميم، والتقنيات، والطب، والذكاء الصناعي. وللمركز علاقات تعاون دولية ومجموعة من البرامج المشتركة من خلال الاتفاقيات مع الجامعات العالمية الكبرى، ومراكز الأبحاث ذات الشهرة العالمية للدراسات المستقبلية:

- اتفاقية تعاون بين مركز الأمير محمد بن فهد والاتحاد العالمي للدراسات المستقبلية.
- اتفاقية شراكة لتطوير الدراسات المستقبلية بين مركز الأمير محمد بن فهد واليونسكو.
- مذكرة تفاهم مع جمعية المستقبليين المحترفين (APF) ومقرها سياتل، ولاية واشنطن الأمريكية ٢٠١٩.
- مذكرة تفاهم مع جمعية تعليم المستقبل الكائنة في هيوستن، ولاية تكساس الأمريكية في ٢٠١٩.
- اتفاقية شراكة بين المركز ومنظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو)، في مجالات البحث العلمي ودراسات الاستشراف الاستراتيجي، من خلال التعاون في تنفيذ برامج وأنشطة عملية تساهم في تعزيز تطوير التكنولوجيا والابتكار في دول العالم الإسلامي. ومن ضمن مشاريع الشراكة العلمية والدراسات الاستشرافية: دراسة مستقبل التعليم، ٢٠٢١.

تصنيفات الدراسات المستقبلية

تتعدد تصنيفات الدراسات المستقبلية، إلا أن تصنيف مينيسوتا، الذي قامت بوصفه جمعية المستقبليات الدولية World Future Society بولاية مينيسوتا الأمريكية، يعد من أشهر التصنيفات المعتمدة لدى العديد من مدارس الدراسات المستقبلية. ويقسم المستقبل وفقاً لتصنيف مينيسوتا إلى خمس فترات زمنية، هي:

١. **المستقبل المباشر:** وهو الذي يمتد إلى عام واحد من الآن.
٢. **المستقبل قصير المدى:** وهو الذي يمتد إلى خمسة أعوام من الآن.
٣. **المستقبل متوسط المدى:** وهو الذي يمتد من خمسة إلى عشرين عاماً من الآن.
٤. **المستقبل بعيد 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

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،** خصوصاً 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 التخطيط الاستراتيجي وفاعليته.

مهام الدراسات المستقبلية

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 أن تصورات الناس حول المستقبل تؤثر فيما يتخذونه من قرارات في الوقت الحاضر، سواء من أجل 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 البحث وأدواته 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:

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 السيناريوهات بين الضعف والشدة وتتضمن الاحتمالات المتوقعة كافة.

الفرضيات التي ترتكز عليها الدراسات المستقبلية

١. أن المستقبل يتشكل من ثلاثة 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.

مراحل الدراسات المستقبلية

كما يتضمن المنهج الاستشرافي ثلاث مراحل رئيسة متداخلة، هي:

- **مرحلة رصد الاتجاهات والمؤشرات:** حيث يتم رصد بعض الاتجاهات الحاضرة والماضية التي قد توضح بعض الأدلة المستقبلية من عناصر الظاهرة أو المجال موضع الدراسة.
- **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.
- **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. وينقسم جميع الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية إلى قسمين:

١. **الأساليب الاستكشافية exploratory methods**، تهدف إلى استكشاف صورة المستقبل المحتمل أو المستقبل الممكن تحقيقه. وتنطلق الأساليب الاستكشافية من الماضي إلى الحاضر، ومنها يُستقرأ المستقبل المتوقع أو الممكن تحقيقه، فهي تعتمد على دراسة اتجاهات الماضي والحاضر بوصفها دليلاً 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. ويعرض ما يلي مجموعة من الأساليب البحثية 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 من القرن العشرين الميلادي، 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 (بحيث لا يقل عدد الخبراء عن ١٠ ولا يزيد عن ١٠٠) 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:

الاستبانة المفتوحة: وتستخدم في الجولة الأولى وذلك في صورة استقرائية، حيث يرسل للخبراء أسئلة مباشرة مفتوحة. وتُصمم الاستبانة بشكل يُمكن 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، وهي عبارة عن استبانة مفتوحة تحتوي على سؤال أو عدة أسئلة مباشرة مفتوحة.
٣. توزع 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. توزع استبانة الجولة الثانية على الخبراء المشاركين.

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:

١. تجنب المواجهات الشخصية، مما يقلل العوامل الذاتية التي تؤثر في اتخاذ القرارات.

٢. إلغاء الصعوبات الجغرافية من خلال إرسال الاستبانات إلى الخبراء بالبريد أو بوسائل التواصل الاجتماعي الرقمية.

٣. عدم معرفة الخبراء بعضهم بعضاً، ومن ثم 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:

١. عدم الدقة في اختيار الخبراء، وهو ما 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 موضوعيتهم لأسباب نفسية، أو أيديولوجية.

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.

- **أسلوب تحليل الأثر المتقاطع**

ظهر تحليل الأثر المتقاطع لأول مرة بوصفه وسيلة 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. وعلى العكس من أسلوب دلفاي، الذي يتيح إمكانية التنبؤ بأحداث مستقبلية دون إشارة واضحة إلى تأثيراتها المحتملة على بعضها البعض، فإن تحليل الأثر المتقاطع يبين الترابط بين الأحداث المختلفة، من خلال بناء مصفوفة الأثر المتقاطع. ومن الواضح أن هذا الأسلوب يعتمد على نتائج تنبؤية 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 بوصفه تنبؤاً حقيقة. وعليه إما يحدد تأثيره أو فشله في التأثير، ثم ينتقل إلى الحدث الثاني ويدرس تأثيره على باقي الأحداث التالية حتى نهاية المصفوفة.

الخطوات الرئيسة لإجراء تحليل الأثر المتقاطع

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 الميلادي، ثم شاع المفهوم في الستينيات. وفي الحقيقة، فإن السيناريوهات تم تبنيها في المجال التجاري في السبعينيات من القرن الماضي بوصفها نتيجة مباشرة لفشل طرق التنبؤ التقليدية. ويرجع التطبيق الفعلي لها إلى أزمة الأوبك OPEC – أزمة النفط – التي حدثت نتيجة للصراع العربي الإسرائيلي في حرب أكتوبر ١٩٧٣. وقد تم تطوير الأسس النظرية للسيناريو في السبعينيات خصوصاً 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؟

ويتضمن السيناريو ثلاثة عناصر أساسية

١. وضع ابتدائي واقعي 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 (٢٠٣٠)، 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، ويعني 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.

مراحل إعداد التحليل المورفولوجي العام

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.

- **أسلوب تحليل السلاسل الزمنية**

أسلوب تحليل السلاسل الزمنية Time Series Analysis، 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.

- **أسلوب شجرة العلاقات**

أسلوب شجرة العلاقات من أهم الأساليب المستخدمة في معرفة المستقبل، ويطلق عليه أيضاً شجرة العائلة، وتقوم فكرته 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 خصوصاً 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.

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:

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

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

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

صعوبات المناخ العام: شيوع 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 وإيجابياتها 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 مئة 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، وما زال أمامنا كثير لنتعلمه، ونحرزه في هذا العلم.

استشراف مستقبل التربية والتعليم

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 الكتابات كافة، والدراسات المستقبلية؛ هو في امتلاك نظام تعليمي متطور قادر على مواجهة تحديات الزمن القادم، فالاستشراف إذن رؤية نقدية مستقبلية واعية للمتغيرات العالمية والمحلية في جميع مجالات الحياة، ومن خلاله يمكن التعرف إلى طبيعة التحديات المحتملة وتأثيراتها المباشرة على التعليم، وتحديد الإمكانات والخيارات المتاحة لمواجهة التحديات والتغلب على المعوقات، والتمكن من تطوير التعليم بما يتناسب مع مطالب التنمية واستدامتها في المستقبل، وعلى هذا الأساس يتم التخطيط للتعليم. ودون استشراف آفاق التعليم يتحول النظام التعليمي إلى عقبة تعوق التقدم.

تكاد تخلو، فترة الثمانينات والنصف الأول من التسعينات من القرن العشرين، من دراسات المستقبل، أو الدراسات التي تعتمد أحد أساليب دراسات المستقبل في البحوث التربوية على مستوى البلدان العربية. وتعتبر بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين هي البداية الفعلية لاستخدام أساليب دراسات المستقبل في البحوث التربوية في البلدان العربية.

وقد تنبه التربويين لأهمية الدراسات المستقبلية في التعليم وذلك من أجل بناء مستقبل تعليمي ناجح من خلال توقع المشكلات الممكن حدوثها في مجال التعليم ومن ثم رصد الحلول الممكنة والمتاحة. وفي نطاق الوطن العربي، فأهم مشروعات رصد مستقبل التعليم 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.

مقومات استشراف مستقبل التعليم

عني العديد من الدراسات باستشراف مستقبل التعليم، وترتكز هذه الدراسات الاستشرافية على مجموعة من المقومات المتنوعة، 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.

المؤسسات التي تهتم باستشراف مستقبل العمل التربوي

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو): أنشئت المنظمة في عام ١٩٧٠، وهي منظمة متخصصة، مقرها تونس، تعمل في نطاق جامعة الدول العربية وتعنى أساساً بالنهوض بالثقافة العربية وبتطوير مجالات التربية والثقافة والعلوم على مستويين الإقليمي والقومي، والتنسيق المشترك فيما بين الدول العربية الأعضاء. تضم الألكسو في عضويتها اثنتين وعشرين دولة.

مكتب التربية العربي لدول الخليج: أُنشئ في عام ١٩٧٥، وهو منظمة إقليمية حكومية دولية تعمل في الدول الأعضاء السبع (المملكة العربية السعودية، دولة الإمارات العربية المتحدة، مملكة البحرين، جمهورية اليمن، دولة الكويت، سلطنة عمان، دولة قطر) ومقرها الرياض؛ من أجل تعزيز التعاون والتنسيق في مجالات الثقافة والتربية والتعليم، والعلوم، والمعلومات، والتوثيق، وتطوير السياسات التعليمية، ونشر أفضل الممارسات. وتمتد لتشمل إجراء البحوث وتنفيذ البرامج وإثراء

البيئة التربوية وتعزيز المحتوى التربوي العربي. ويعد المكتب من أوائل الجهات التي اهتمت بدراسات استشراف مستقبل التعليم حيث أصدر وثيقة استشراف مستقبل العمل التربوي في دول الخليج في عام ٢٠٠٠.

منظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة، "الإيسيسكو": أُنشئت في عام ١٩٧٩، وتعد الإيسيسكو منظمة دولية، غير ربحية، متخصصة في ميادين التربية والعلوم والثقافة، تفرعت عن منظمة التعاون الإسلامي. من أهدافها القيادة الاستشرافية والتنسيقية لجهود العالم الإسلامي في مجالات التربية والعلوم والتكنولوجيا والثقافة والاتصال والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وتنسيق الجهود الرامية إلى تطوير السياسات التربوية للدول الأعضاء ونُظمها التعليمية.

استراتيجية الإمارات لاستشراف المستقبل: في وزارة شؤون مجلس الوزراء، وتهدف إلى تحقيق الاستشراف المبكر للفرص والتحديات في القطاعات الحيوية كافة في الدولة، وتحليلها، ووضع الخطط الاستباقية بعيدة المدى لها، على المستويات كافة؛ لتحقيق إنجازات نوعية لخدمة مصالح الدولة. وتشمل بناء نماذج مستقبلية للقطاعات (الصحية والتعليمية والاجتماعية والتنموية والبيئية)، وإطلاق تقارير بحثية حول مستقبلها، ومواءمة السياسات الحكومية الحالية، بالإضافة إلى بناء قدرات وطنية في مجال استشراف المستقبل، وعقد شراكات دولية لتطوير المختبرات التخصصية.

أهمية الدراسات المستقبلية في التعليم بالمملكة العربية السعودية

تشهد المملكة العربية السعودية تحديات كبرى عديدة على الأصعدة كافة 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، خصوصاً 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 في 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:

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، حيث مثلت أزمة كورونا نقطة تحول جديدة في تاريخ مؤسسات التعليم في العالم للتعاطي مع هذه الأزمة، حيث اضطرت مؤسسات التعليم في العالم إلى اللجوء للتعليم عن بُعد خلال فترة الإغلاق التي فرضتها الحكومات، للحفاظ على سلامة المواطنين والطلاب في جميع المراحل الدراسية، وهو ما خلق واقعاً جديداً على القائمين على التعليم، استدعى إعادة النظر في منظومة التعليم وفلسفته، وأهدافه ونظمه، ومناهجه، ووسائله، وأنشطته، لتقليل من فجوات التعليم والتعلم. ويتطلب مثل هذه الأحداث توقع المشكلات سلفاً، والتصدي لها، وعلاجها بأساليب مختلفة ومتجددة، من منطلق أن 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.

إن الاستشراف أمر يدخل في حيز التخطيط، والقصد هو إطلاع 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. لذلك ترتبط الدراسات المستقبلية بمتخذ القرار ارتباطاً وثيقاً،

فهي بالنسبة له طريقة علمية حديثة تعمل بنظام الإنذار المبكر، لكونها تقوم باكتشاف المشكلات قبل وقوعها، وهو ما يسمح له بالتهيؤ لمواجهتها والحيلولة دون وقوعها، ما أمكن. لذا فإن تحديد وجهتنا بشكل صحيح يحتم 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.

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.

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

البدري، فاروق. (٢٠٢١). الصلة بين فقه الواقع والاستشراف. *مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصيصية*. المجلد ٧، العدد ١.

بن داود، براهيم، والبقيرات، عبد القادر. (٢٠١٦). نظرية التكامل المجتمعي واستشراف رفع قياس أداء جامعات العالم الإسلامي. *مجلة الدراسات المستقبلية*، ١٧ (١)، ٢٦-٥١. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢٢/١/٢ على الرابط https://www.spa.gov.sa/viewfullstory.php?newsid=1986243

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

جامعة محمد بن فهد. (٢٠١٩). فرع الشرق الأوسط وشمال إفريقيا WFSF. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢٢/١/١ على الرابط https://pmfcfs.pmu.edu.sa/About-Center.aspx

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

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

جيران، عبد الرحمن. (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.

الحضيف، نجلاء. إبراهيم، العبيد. (٢٠٢١). تصورات خبراء التربية لمتطلبات تفعيل الدراسات المستقبلية في البحوث التربوية: دراسة باستخدام أسلوب دلفاي. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. المجلد ٥، العدد ٢٣.

الحوت، محمد، وتوفيق، صلاح، ومحمود، وفاء. (٢٠١٧). فعالية الدراسات المستقبلية في التخطيط التربوي. *مجلة كلية التربية* – جامعة بنها، ٢٦(١٠٤)، ١٩٧-٢٢٩.

الدهشان، جمال. (٢٠٢٠). مستقبل التعليم بعد جائحة كورونا: سيناريوهات استشرافية. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*. المجلد ٣، العدد ٤.

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.

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

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

سالم، عبد المقصود. (٢٠١٢). توظيف مفهوم تربية المستقبل عند إدجار موران في منهج التربية الإسلامية. *مجلة التجديد، المجلد ١٦، العدد ٣١*.

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

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

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.

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

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

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

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

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

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

عزيز، جورج. (٢٠١٤). علم دراسة المستقبل واستبصار مفهوم التصميم المستقبلي. *مجلة التصميم الدولية*. الإصدار الرابع، العدد الثالث، القاهرة. مصر.

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 الأهرام للدراسات الأساسية الاستراتيجية.

الغنامي، عبد القادر. (٢٠١٧). *المستقبليات (الدراسات المستقبلية) وجبة إبداع وابتكار*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢٢/١/١ على الرابط https://www.facebook.com/groups/mostaqbaliat/permalink/399502227111092/

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

غودية، ميشال. (٢٠١٥). المستقبل: أنستشرفه 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.

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 الأنجلو المصرية.

قرعاوي، نبراس. (٢٠١٦). استشراف المستقبل. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢٢/١/٥ على الرابط https://www.moca.gov.ae/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%86%D8%B4%D8%B7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84

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

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

مركز أسبار (١٩٩٤). *تقديم الدراسات والاستشارات في التنمية وتطوير السياسات*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢٢/١/١ على الرابط https://asbar.com/site/?page_id=37

مركز التواصل والاستشراف المعرفي، (٢٠١٨). *التواصل والاستشراف المعرفي*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢٢/١/١ على الرابط
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B5%D9%84_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%8A

مكتب التربية العربي لدول الخليج. *للدارسات والبحوث والتجارب والمشروعات التربوية*. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢٢/١/٤ على الرابط https://www.abegs.org/plan5

منصر، جمال. (٢٠١٥). *الدراسات المستقبلية: ماهيتها ومناهجها*. جامعة ٨ ماي ٤٥ قالمة. كلية الحقوق والعلوم السياسية. الجزائر.

منصور، محمد. (٢٠١٣). الدراسات المستقبلية: ماهيتها وأهمية 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.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (٢٠١٩). تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢٢/١/٤ على الرابط
http://www.alecso.org/nsite/ar/%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9

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

مؤسسة استشراف المستقبل. من نحن – مؤسسة استشراف المستقبل للاستشارات والتدريب. تم استرجاعه في تاريخ ٢٠٢٢/١/١ على الرابط https://uaefuture.ae/initiatives/

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

الهمامي، قيس. (٢٠١٥). ابن خلدون: الموقف الاستشرافي. ورقة مقدمة في *ندوة الدراسات المستقبلية في الوطن العربي: الحال والمآل* في الفترة ٢٢-٢٤ سبتمبر ٢٠١٤ بالمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم – تونس، ٧١-٨٤.

وكالة الأنباء السعودية (واس). (٢٠١٩). مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. مدينة واعدة وسط مدينة عصرية.

صياد، فاطمة. (٢٠٢١). أهمية التخطيط والاستشراف التربويين للتنمية. *المجلة التعليمية*. المجلد ١١، العدد ١. جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس. الجزائر.

المراجع الأجنبية

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.

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).

Ritchey, Tom. (2011). Modeling Alternative Futures with General Morphological Analysis. *World Future Review*. 1(3), 83–94.