

## واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030

عادل بن عايد الشمري<sup>(1)</sup>

جامعة حفر الباطن

(قدم للنشر في 25/04/1439هـ؛ وقبل للنشر في 10/08/1439هـ)

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات، والكشف عن واقع تطبيق مؤشرات الجامعات السعودية، وتقديم مجموعة من المقترحات التي تدعم تبني هذه المؤشرات وتطور واقعها، واختتمت ببيان أثر اعتماد هذه المؤشرات في تحقيق رؤية المملكة 2030. وقد استخدمت المنهج الوصفي الذي اعتمد تحليل نظام التعليم العالي والجامعات الحالي، وما اشتمل عليه من مواد ولوائح ترتبط بهذه المؤشرات، كذلك تحليل رؤية المملكة 2030، وما تضمنته من برامج وأهداف، إضافة إلى الملاحظة المباشرة للواقع الإداري المطبق في الجامعات، مدعوماً بنتائج الدراسات والبحوث التي ارتبطت بموضوع هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الجامعات، المساءلة، الشفافية، المشاركة، الاستقلالية.

## Reality of Saudi universities governance and their role in achieving the kingdom vision 2030

Adel A. Alshammari<sup>(1)</sup>

University of Hafr Al Batin

(Received 12/01/2018; accepted 26/04/2018)

**Abstract:** The objective of this study was to identify the concept of university governance, the reality of applying its indicators in Saudi universities, and to present a set of proposals that support the adoption of this indicators. And ended with an impact on these indicators in achieving the vision of the Kingdom 2030. The study used the descriptive method that was adopted by the analysis of the current higher education and universities system, as well as analysis of the vision of the Kingdom 2030, and its programs and objectives, in addition to the direct observation of the administrative reality applied in the universities, supported by the results of studies and research that were related to the subject of this study.

**Keywords:** Universities, Accountability, Transparency, Participation, Autonomy.

(1) Associate professor in educational administration, Vice rector of graduate study and research, University of Hafr Al Batin.

Hafr Al Batin, Saudi Arabia, Postal Code: (31991)

(1) الأستاذ المشارك في الإدارة التعليمية، وكيل جامعة حفر الباطن للدراسات العليا والبحث العلمي.

حفر الباطن، المملكة العربية السعودية، الرمز البريدي (31991)

البريد الإلكتروني: drshammari@uohb.edu.sa

## مقدمة:

التعليم العالي السعودي بالمبادرة نحو البحث عن الوسائل التي تجعل منها مشاركا فاعلا في تحقيق أهدافها وتطلعاتها، فبادرت إلى إقامة الملتقيات التي تبحث دورها في هذه الرؤية، لعل آخرها مؤتمر دور الجامعات في تحقيق رؤية المملكة 2030 (صحيفة المواطن الإلكترونية، 2017، 20 يوليو).

من جهته أوصى المؤتمر الدولي للحكومة في مؤسسات التعليم العالي بضرورة أن تكون القناعة راسخة بأهمية وجدوى الحوكمة في إدارة شؤون التعليم العالي، لمواجهة التحديات والصعوبات التي يتعرض لها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، كما أوصى بضرورة اعتبار الحوكمة واحدة من متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة ومعايير الاعتماد (مجلس حوكمة الجامعات العربية، 2017).

ولم ينل موضوع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي عموما حظا كبيرا من البحث والدراسة، إلا أن ما يتوفر من دراسات يمكن أن يبرز عددا من الأوجه التي تدعم هذه الدراسة وتؤكد أهمية اختيار موضوعها.

وتعد دراسة ناصر الدين (2017) التي جاءت بعنوان «إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة» من أحدث الدراسات التي هدفت إلى استقصاء حوكمة

أطلقت المملكة العربية السعودية رؤيتها 2030 لتعلن مرحلة جديدة من العمل التنموي والاقتصادي النوعي، تحمل في طياتها خططا طموحة وبرامج متنوعة اقتصادية واجتماعية وتنموية؛ ورسم لها أن تنتقل بالمملكة إلى مصاف دول العالم المتقدم.

ولا يمكن لأي عمل أو مبادرة أن تنجح إذا لم تجد لها فهما عميقا من قبل الأطراف المشاركة فيها، وإيماناً كاملا بنجاحاتها وجدواها. ومن هنا جاء توجه الدولة في طرح هذه الرؤية بشكل مفصل ودقيق ومعلن حتى يدرك كل الأطراف على اختلاف مستوياتهم الأدوار المنوطة بهم والمهام المطلوبة منهم.

وإذا كانت مؤسسات الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية مسؤولة مسؤولة مباشرة أو غير مباشرة عن تنفيذ هذه الرؤية ومتابعتها على أرض الواقع؛ فإن مؤسسات التعليم، سواء التعليم العام أو العالي، تضطلع بجزء هام من هذه المسؤولية.

وإن المتفحص للتفصيلات التي جاءت في هذه الرؤية يدرك الدور الحيوي والهام لمؤسسات التعليم، سواء على الصعيد الداخلي لهذه المؤسسات وما يجب أن تكون عليه، أو ما يرتبط بمخرجات هذه المؤسسات ومدى توافقها مع تطلعات واحتياجات الرؤية.

واستجابة لمتطلبات هذه الرؤية أخذت مؤسسات

الجامعات من حيث معناها ومراحل ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، وخلصت إلى أن حوكمة الجامعات كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل، وأن فقدانها يتسبب بخلل كبير في الجامعة، وانتهت إلى تقديم مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة.

وفي دراسة للفوزان (2017) بعنوان «إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية 2030»، هدفت إلى تعرف متطلبات حوكمة الجامعات من خلال استعراض واقع تطبيق الحوكمة، ومدى مواءمتها لمتطلبات رؤية 2030، وقد توصلت إلى أن مبادئ الحوكمة تعد متطلبات رئيسة لتحقيق رؤية 2030، وقدمت مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة تطبيق الحوكمة بالجامعات من خلال تعديل التشريعات والقوانين الحالية، وضرورة الاستفادة من الأنظمة الأخرى في الجامعات الناجحة في مجال الحوكمة.

من جهته قام كل من الجعيدي وأسيمو (2015) بدراسة بعنوان «نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي»، هدفت إلى تقديم تفسيرات وشروحات فكرية لخصائص النظم الفعالة للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي العالمي، وتقديم إطار فكري وعملي فعال لحوكمة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا. وقد قدمت الدراسة مجموعة من الخصائص التي تصف

النظم الفعالة للحوكمة. كما قامت نجوى الفوزان (2015) بدراسة بعنوان «واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية - تصور مقترح»، حاولت من خلالها تعرف أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي. وتوصلت إلى أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة جاء بدرجة متوسطة، والأهمية جاءت بدرجة كبيرة جدا، بينما جاءت المتطلبات والمعوقات بدرجة كبيرة.

وفي البحث عن واقع الحوكمة أيضا قامت منال العريني (2014) بدراسة بعنوان «واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية»، وأظهرت نتائجها أن واقع تطبيق الحوكمة بالجامعة متحقق بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقا إحصائية وفق متغيرات الدراسة جميعها، وقدمت مجموعة من التوصيات أهمها: إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمبادئ الحوكمة وإلزام الإدارات للعمل بها، وإنشاء لجان مستقلة للمتابعة.

من جهته قام الفرا (2013) بدراسة بعنوان «تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين - حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة»، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج،

الأكاديمية، والتمويل، وذلك لسنة واحدة. وقد كشفت النتائج عن وجود مشكلات نظامية في تنظيم العمل والحياة الجامعية تعزى إلى الفشل في بناء أنظمة المساءلة والمحاسبة بالجامعات.

وفي محاولة لتوضيح الأشكال الجديدة للحوكمة في مجال التعليم والمعرف بها من قبل دول الاتحاد الأوروبي وتوضيح كيفية توظيفها في تطوير سياسة التعليم؛ قدم لانجي والكسيديو (Lange & Alexiadou, 2007) تحليلاً تفصيلياً لأشكال الحوكمة المؤسسية، وأظهرت دراستها أن هناك مقاومة لتطبيق الحوكمة الحديثة؛ نتيجة وجود تخوف من إحداث تغيير مرفوض لدى بعض المسؤولين بهذه المؤسسات.

إن هذا الواقع لحوكمة مؤسسات التعليم العالي يبين أن هناك إجماعاً على وجود إشكالات عديدة تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه المؤسسات، ويظهر اتفاقاً على أن تبني هذه المبادئ يقود إلى استثمار أمثل لموارد الجامعة وخططها وبرامجها ويزيد من فاعلية أدائها وجودة مخرجاتها، كما يكشف عن وجود فجوة وقصور لدى الجامعات العربية عموماً والسعودية خصوصاً في تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة بالشكل الذي يحقق النتائج المطلوبة من ذلك، كما أوضحته كل من دراسة الفواز (2015)، والعريبي (2014).

بناءً على ما سبق، وفي ظل ضعف تبني مبادئ

أهمها: افتقار رؤى وخطط الجامعات للتحديث المستمر، وعدم وجود آليات مناسبة للتأكد من مدى تطبيقها، وانخفاض ثقافة المساءلة بسبب عدم وجود آليات تمكن المسؤولين من تقديم التوضيحات اللازمة لذوي المصلحة.

وفي تحليل لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية قامت مديحة محمد (2011) بدراسة بعنوان «دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية»، سعت للبحث عن الخلفيات الفكرية لمفهوم الحوكمة، والإطار المفاهيمي، ومتطلبات تحقيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية على ضوء ما يواجهها من مشكلات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن متطلبات تحقيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية تتمثل بنشر ثقافة الحوكمة، وتعديل القوانين والتشريعات المنظمة للجامعات، واعتبار الحرية الأكاديمية والمساءلة أحد أهم المعايير العلمية في الحياة الجامعية، والقضاء على الفساد فيها.

من جهته أجرى كل من مونقوي ودوسو (Mungiu & Dusu, 2011) تقييماً لحاكمية الجامعات الحكومية الرومانية بلغت (43) جامعة من حيث النزاهة الإدارية والأكاديمية، والحكم الديمقراطي، والحاكمية

لإعادة تأهيل الطلبة والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية.

وقد جاء من بين برامج رؤية المملكة 2030 برنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي، إدراكاً من الدولة لأهمية تبني حوكمة مؤسساتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الحد المطلوب من مبادئ الحوكمة المرتبطة بالشفافية والمساءلة والمشاركة والمرونة والاستقلالية والإفصاح. وتأكيداً لأهمية دور نظام الحوكمة في العمل الإداري أقر مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية نظام حوكمة متكامل لضمان مأسسة العمل في الرؤية نفسها (رؤية المملكة 2030، 2016).

كما توجهت الدعوة لكل مؤسسات الدولة لتبني نظام الحوكمة الذي يمثل أفضل السبل الآمنة للسير بهذه الرؤية نحو تحقيق أهدافها، فجاءت الرؤية ببرنامج متكامل لتعزيز حوكمة العمل الحكومي الذي جعلت من أهدافه تفعيل مسؤولية الجهات في تسلم مهامها بشكل يسمح لها بالتنفيذ ويمكن المساءلة (رؤية المملكة 2030، 2016).

ومع تعدد مؤسسات الدولة فإن مؤسسات التعليم العالي المتمثلة بالجامعات تعد من أهم المؤسسات التي تضطلع بأدوار هامة وحيوية في هذه الرؤية، فهي مراكز إعداد رأس المال البشري والكوادر اللازمة التي تتوافق مع احتياجات سوق العمل الجديد وفق الرؤية.

الحوكمة وتوجهاتها في الجامعات السعودية، وفي الوقت الذي تبرز فيه الحاجة ماسة إلى تقديم التصورات الناجحة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي السعودي استجابة لمتطلبات الرؤية وتحقيقاً لأهدافها؛ تأتي هذه الدراسة في محاولة لتأكيد دور حوكمة الجامعات في تحقيق أهداف هذه الرؤية، والكشف عن أفضل السبل والممارسات التي تقود لتبني هذا النظام في الجامعات. مشكلة الدراسة:

في إطار سعي مؤسسات الدولة لمواكبة الرؤية والعمل على تحقيقها، أوضحت وزارة التعليم (2017) أهمية قطاع التعليم وعلاقته بتنمية الاقتصاد الوطني. كما أشارت رؤية المملكة 2030 (2016) إلى مجموعة من الإصلاحات المرتبطة بالتعليم، يتناول بعضها الوضع الداخلي، بينما يتناول الآخر مخرجات هذه المؤسسات، وما يجب أن تنتجه لسوق العمل، ومن أبرز تلك الإصلاحات السعي نحو سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات السوق، واستهداف إمكانية أن تصبح خمس جامعات على الأقل من ضمن أفضل (200) جامعة عالمية بحلول عام 2030. ومن تلك الإصلاحات أيضاً توفير فرص التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، والارتقاء بقدرات ومهارات منسوبي التعليم، وإتاحة الفرصة

وانطلاقاً من هذا التوجه برزت الحاجة إلى ضرورة أن تواكب مؤسسات التعليم العالي تطلعات وأهداف رؤية المملكة 2030، من خلال حزمة من الإصلاحات والإجراءات التي تعمل على تحقيق أهداف هذه الرؤية.

وإذا كانت رؤية المملكة 2030 قد أقرت بتبني نظام الحوكمة عند تطبيقها وتنفيذها، وجعلت الحوكمة أحد البرامج الهامة التي ستعين على تحقيق أهدافها؛ فإن تبني هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي يعد أمراً ضرورياً في الوقت الذي تضمّن هذا النظام مجموعة هامة وفاعلة من المبادئ التي تعين على نجاح العمل الإداري وتطويره.

وانطلاقاً من هذه الأهمية لنظام الحوكمة، وإيماناً من الباحث بأن هناك دوراً محورياً وهاماً لنظام حوكمة الجامعات سينعكس إيجاباً عليها ويحقق أهدافها؛ جاءت هذه الدراسة لتكشف عن واقع تطبيق مؤشرات حوكمة الجامعات السعودية، وتقديم المقترحات التي تساعد على تبنيها، وصولاً إلى تأكيد أثر اعتماد هذه المؤشرات ودورها في تحقيق الرؤية.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة هذه الدراسة بالأسئلة التالية:

1 - ما المراد بحوكمة الجامعات؟

2 - ما واقع مؤشرات الحوكمة في الجامعات

السعودية؟

3 - ما مقترحات تطبيق مؤشرات الحوكمة التي تسهم في تفعيل دور الجامعات في تحقيق رؤية المملكة 2030؟

4 - ما أثر اعتماد مؤشرات الحوكمة في الجامعات

السعودية في تحقيق الرؤية؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، وهو الحوكمة، وأهمية المجال الذي بحثت فيه وهو مؤسسات التعليم العالي المتمثلة بالجامعات، إضافة إلى تزامنها مع انطلاق رؤية المملكة 2030، ودور الجامعات تجاه تحقيق أهداف هذه الرؤية.

يضاف إلى ذلك أهمية نتائجها المتمثلة بتقديم تصور واضح عن واقع تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات والمقترحات التي تساعد على تبنيها بشكل أفضل، وصولاً إلى استعراض الأدلة التي تؤكد تأثير هذه المؤشرات في تحقيق رؤية المملكة 2030 بالشكل الذي يؤكد ضرورة تبني هذا النظام، واعتماد مبادئه في جميع مستويات العمل بالجامعات.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

1 - تعرف مفهوم حوكمة الجامعات وماهيته.

2 - الكشف عن واقع تطبيق مؤشرات الحوكمة

العمق العربي والإسلامي، والقوة الاستثمارية الرائدة، والموقع الجغرافي، وتعتمد على ثلاثة محاور أخرى هي المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح. كما تتضمن مجموعة من البرامج التنفيذية التي تعمل على تحقيق أهدافها والتزاماتها، التي من أهمها نقل المملكة إلى مصاف الدول المتقدمة اقتصاديا وتنمويا وبشريا.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يمكن أن يحقق أهداف الدراسة إذا ما أحسن تطبيقه واستخدامه، وقد تم الاستدلال على نظام الحوكمة ووصفه وشرح نظرياته وخصائصه بالرجوع إلى الأدبيات المتعلقة به، وأخضعت للتحليل والمناقشة بما يخدم أهداف البحث وتساؤلاته، وكذلك من خلال استقراء نظم الحوكمة سواء في الممارسات الواقعية للجامعات العالمية، أو بالرجوع إلى البحوث والدراسات التي بحثت هذا الجانب. إضافة إلى ذلك فقد اعتمد الباحث في مناقشته للممارسات القائمة والمقترحة لنظام الحوكمة في الجامعات على مراجعة نظام مجلس التعليم العالي والجامعات واللوائح المعتمدة فيه، فضلا عن الخبرة الشخصية له باعتباره ملاحظا داخليا، حيث إنه يشغل منصب وكيل جامعة، وتقلد عدة مناصب أكاديمية وإدارية، وهذا يمنح الدراسة ميزة إضافية لتقديم فهم أعمق للظاهرة المدروسة من خلال الملاحظة المباشرة.

في الجامعات السعودية.

3 - تقديم مجموعة من المقترحات التي تدعم تبني مؤشرات الحوكمة بما يساهم في تفعيل دور الجامعات في تحقيق رؤية المملكة 2030.

4 - الكشف عن أثر تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية في تحقيق رؤية المملكة 2030.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الجامعات السعودية الحكومية دون الخاصة. مصطلحات الدراسة:

- حوكمة الجامعات **University Governance**:

وردت تعريفات حوكمة الجامعات الاصطلاحية بشكل مستفيض في هذه الدراسة، وتعرف إجرائيا بأنها: نهج إداري يقوم على الأخذ بمعايير الشفافية والمساءلة والاستقلالية ومشاركة جميع ذوي العلاقة في إدارة شؤون الجامعة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق التطوير والريادة والتميز وضمان جودة الأداء والمخرجات.

- رؤية المملكة 2030: تعبر الرؤية في الاصطلاح عن تصورات لما يجب أن يكون في المستقبل، وتحديد توجهات المنظمة وشكلها المستقبلي. ويمكن تعريف رؤية المملكة 2030 إجرائيا بأنها: خطة استراتيجية بعيدة المدى أعلن عنها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في 25 أبريل 2016، تنطلق من ثلاثة محاور أساسية هي:

## نتائج الدراسة:

على برامجها وأنشطتها. بل إن مبادئ المساءلة والشفافية والنزاهة التي تتضمنها الحوكمة أصبحت جزءاً من التشريعات والقوانين في معظم الدول المتقدمة (العامري، 2017).

سيتم استعراض نتائج الدراسة وفق أسئلتها على النحو التالي:

الإجابة عن السؤال الأول للدراسة: ما المراد

بحوكمة الجامعات؟

ويعد تقرير منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (Organization For Economic Cooperation and Development - OECD) بعنوان «مبادئ حوكمة الشركات» (Principles Of Corporate Governance) أول اعتراف بهذا المفهوم، والذي عرف حوكمة الشركات بأنها تصميم وتنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وأدائها (OECD, 2004).

ظهرت الحوكمة كنظام لمواجهة الاستبداد الإداري في المؤسسات، والذي خلفته العلاقة الهرمية السلبية بين الرؤساء والمرؤوسين، وسوء الممارسات الإدارية، وغياب مفاهيم العدالة التنظيمية بوجه عام (الشريف، 2017).

وبالرغم من ظهور العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف موحد يتفق عليه الجميع، ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف المنطلقات الفكرية والمداخل والرؤى لكل جهة حاولت وضع تعريف له، إذ تنوعت بين منطلق اقتصادي أو قانوني أو اجتماعي...، فعلى سبيل المثال يشير المفهوم وفقاً للمدخل الاقتصادي إلى تحديد الاستخدامات العامة التي يتم من خلالها توزيع الموارد وتوزيع عمليات اتخاذ القرار على كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة (Matthews, 2015). بينما عرفت الحوكمة وفقاً للمنظور الاجتماعي بأنها تأسيس وحماية رسالة المؤسسة واتجاهها العام (Bradshaw and Fredette, 2009: 124).

وقد بدأت الحوكمة كمنظومة من القوانين والقواعد التي تتحكم في عمليات الشركة، يندرج ضمنها علاقة الشركة بأصحاب المصالح والمجتمع، كما ينظر لها كمجموعة من القوانين والتعليقات وقواعد الإدراج والممارسات الطوعية التي تمكن الشركة من جذب رأس المال وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة، وتلبية الالتزامات القانونية وتطلعات المجتمع في آن واحد (Gregory, et. al, 2002, p7).

لقد أصبحت الحوكمة من الموضوعات الملحة على جدول أعمال كثير من المؤسسات والمنظمات الدولية مثل صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها، وأصبح هناك أدراك من هذه المنظمات لأهمية الحوكمة في إحكام الرقابة



مشاركة أهل الاختصاص بالجامعة وذوي العلاقة في صياغة التوصيات والقرارات ومناقشتها، وفي مراقبة الموازنات، وفي التقييم والمحاسبة، وفي تعزيز قيم الديمقراطية والابتعاد عن الاستئثار الفردي (الشويري، 2012).

ومن أجل بيان ماهية حوكمة الجامعات قدمت العديد من التعريفات لهذا المفهوم، حيث عرفها هنكل (Henkel, 2007, P87) بأنها الطرق التي تدار وتنظم من خلالها مؤسسات التعليم العالي، وهي بهذا التعريف لا تهتم بما يتم فعله، بل بكيفية العمل وطريقته.

بينما يرى تقرير الحوكمة العالمية (Global Governance, 2017) بأن حوكمة الجامعات تعني المشاركة الديمقراطية والإدارة الذاتية، وتحديث الطريقة التي تدار بها الجامعة.

من جهته يرى المركز الآسيوي لبحوث التعليم والتدريس الجامعي في ماليزيا (Asian Centre for Research on University Learning and Teaching, 2009) أن حوكمة الجامعة تمثل هيكل وعمليات سلطة اتخاذ القرار من خلال القضايا الهامة للمستفيدين.

بينما حاول زمان (Zaman, 2016) توضيح مفهوم الحوكمة الفعالة في التعليم العالي من خلال استعراض خصائصها التي تقوم على تبني مزيد من الدعم مع ربطه بالنتائج، والاستقلالية، والتنوع في موارد الدخل.

وبغض النظر عن تعريفات الحوكمة وفق الرؤى المختلفة لها، إلا أن هناك قواسم مشتركة يتفق عليها الجميع كمبادئ أساسية للحوكمة أينما وجدت، أهمها دعم الشفافية، والمساءلة، والاستقلالية، والمشاركة.

وقد لخص الفراء (2013) ملامح الحوكمة الرشيدة بعد استعراض تعريفاتها المختلفة بأنها مجموعة من الأنظمة والضوابط الرقابية على أداء المؤسسات، وضبط العلاقات بين مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين وأصحاب المصالح بطريقة تؤدي إلى التكامل والتعاون، والتأكيد على مبدأ الشفافية والإفصاح والمساءلة.

ولقد انتقل الحديث عن الحوكمة إلى مؤسسات التعليم، وكانت بداية ظهور هذا المفهوم بصورته الحديثة في هذا القطاع الهام من خلال التصنيف الأول للحوكمة الجامعية الذي وضعه كلارك عام 1983، حيث تناول فيه كيفية تحديد الجامعات لأهدافها، وكيفية تنفيذ هذه الأهداف، والطريقة التي تدار بها الجامعات، ورصد الإنجازات التي تحقّقها (برنامج مبادرة العالم العربي ومركز التكامل المتوسطي، 2011).

إن ظهور مفهوم حوكمة الجامعات إنما جاء ليخاطب التحديات التي كانت وما زالت تواجه هذه الجامعات، منها مواكبة عولمة التعليم العالي والمنافسة العالمية. وتبرز الحوكمة في هذا السياق كإطار يدفع المؤسسة الجامعية إلى التغيير والتكيف والتقدم عبر

وأدوار جميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الجامعة، وتوجه أداءهم نحو التميز والمنافسة، وتمثل إطارا عاما للعمل داخل الجامعة وخارجها.

ووفق ما سبق أيضا، وبعد استعراض مجموعة من الدراسات والأدبيات التي تناولت مبادئ الحوكمة وخصائصها ومعاييرها في الجامعات (الشويري، 2012 والفرا، 2013 وJaramillo et al, 2012 و State وMississippi University, 2000)؛ إضافة إلى الرجوع إلى المعايير المستخدمة في بعض الدول المتقدمة كبطاقة قياس الاستقلالية الأوروبية، وبطاقة قياس حوكمة الجامعات التي طرحها البرنامج الإقليمي للبنك الدولي، ومؤشرات الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وكود الممارسات الجيدة في جامعات المملكة المتحدة؛ فقد حددت هذه الدراسة مؤشرات حوكمة الجامعات بما يلي:

- 1 - الإطار العام والرسالة والأهداف التي تراعي البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.
- 2 - الكفاءة والفاعلية التنظيمية الإدارية والتشريعية.
- 3 - الشفافية والإفصاح عن أداء الجامعة المالي وغير المالي.
- 4 - المساءلة والرقابة.
- 5 - المشاركة الداخلية والخارجية.

وحول بيان ماهية الحوكمة الجامعية أيضا يؤكد سراج الدين وزملاؤه (2009) بأنها طريقة يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، كما تعكس الحوكمة الجامعية نظاما يركز على تميز وجودة الإدارة الجامعية، ومدى القدرة على التنافس، مع المحافظة على الاستقلالية دون الاعتماد على الآليات المركزية للإدارة.

كما يعرف السر (2013) الحوكمة في الجامعات بأنها تطبيق المبادئ والمعايير التي تحكم أداء الجامعات بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات، ويضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل الجميع، ويغلب مصلحة الجامعة على المصالح الفردية بما يؤدي إلى تطوير الأداء، وحماية مصالح جميع الأطراف.

إن استعراض التعريفات السابقة يوضح المراد بحوكمة الجامعات وماهيتها، ويمكن من استخلاص تعريف شامل لها على النحو المراد تطبيقه وتبنيه في الجامعات السعودية على النحو التالي: منهج وطريق عمل يتم من خلاله توجيه وإدارة الجامعة، ويحدد العلاقات بين عناصرها المختلفة، في إطار مجموعة من القوانين التي تضمن المشاركة، والفعالية، والشفافية، والمساءلة، والاستقلالية، بحيث تحدد هذه المبادئ موقع

## 6 - الاستقلالية.

## المؤشر الأول: الإطار العام والرسالة والأهداف التي

تراعي البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

الإطار العام كمؤشر للحوكمة هو البيئة التي تعمل فيها الجامعات؛ بما تتضمنه من نظم وقوانين وتشريعات وعلاقات وتوجهات سياسية، وأيضا ما رسمته هذه الجامعات لنفسها من رؤية ورسالة وأهداف وخطط استراتيجية.

ومن خلال فهم هذه البيئة، وتحليل ودراسة الرؤية والرسالة والأهداف والخطط الاستراتيجية، يمكن أن نكشف عن مدى حاجة الجامعات إلى التغيير الذي يساعد على خلق بيئة تتناسب ومتطلبات الحوكمة وترسخ مبادئها. وبالنظر إلى البيئة التي تعمل فيها الجامعات السعودية، وبالرجوع إلى ما هو معلن من رؤية ورسالة وأهداف؛ وقف الباحث على عدد من الجوانب التي يمكن أن تعطي تصورا واضحا للإطار العام الذي تنتظم فيه هذه الجامعات، يمكن إيرادها على النحو التالي:

- من أبرز ما يشار له في هذا المؤشر ارتباط الجامعات السعودية ارتباطا مباشرا بوزارة التعليم، واعتماد أنظمتها وقوانينها المتعلقة بالتعليم العالي وتفصيلاته، وقد وضعت وزارة التعليم لذلك نظاما متكاملًا اسمه «نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه»، يتضمن كل ما يتعلق بعمل الجامعات سواء

الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة: ما واقع

مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية؟

قبل الكشف عن الدور الذي يمكن أن يلعبه تطبيق نظام الحوكمة في الجامعات السعودية، والأثر الإيجابي الذي سينعكس على الرؤية وأهدافها وتطلعاتها؛ لا بد من استعراض واقع مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية بالشكل الذي يسمح بتقديم المقترحات التي تقود إلى تطوير هذا الواقع، وتساعد على خلق بيئة حوكمة ناجحة وفعالة.

وستتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال استقراء مؤشرات الحوكمة في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الحالي، وما تتضمنه من تشريعات ولوائح ونظم ومستندات، إضافة إلى الواقع التطبيقي الممارس لهذا النظام وتشريعاته ولوائحه، وقد اعتمدت الدراسة فحص واقع المؤشرات الستة التي خلصت لها إجابة سؤال الدراسة الأول.

ولا بد من البيان أنه خلال إعداد هذه الدراسة صدرت مسودة مشروع نظام الجامعات الجديد التي تم الإعلان عنها مؤخرا، والتي ستكون أساسا في تحقيق مجموعة من مبادئ الحوكمة التي تسعى الجامعات لتبنيها، إذ تضمنت هذه المسودة تعديلات جوهرية تؤسس لتبني نظام الحوكمة في الجامعات.

أنها جاءت بصيغ عامة يمكن أن تناسب جميع أشكال التعليم سواء الذي يركز على التدريس أو البحث أو التعليم التطبيقي، فلم تظهر رسائل الجامعات المعلنة أي تميز أو تركيز في مجال معين من هذه المجالات، عدا جامعة الملك عبدالله التي ركزت في رسالتها على البحث العلمي والابتكار، إذ يلاحظ أن هناك تركيزاً على التميز والتنافسية والمشاركة المجتمعية دون حصر ذلك بمجال معين، كما نصت عليه رؤية جامعة الملك سعود، وكذلك جامعة الملك عبدالعزيز؛ فيما ركزت بعض الجامعات في رسالتها على تخصصها كجامعة الإسلامية التي ركزت على مجال الدراسات الإسلامية. بينما تُحتم الأدوار الجديدة للجامعات، وكذلك رؤية المملكة 2030 أن تتبنى رسالة أكثر دقة وأكثر تحديداً لغرضها البعيد الذي تريد تحقيقه، في الوقت الذي ثبت فيه أن اشتراك الجامعات في رسالة متشابهة يفضي إلى ضعف المنافسة. كما يجب أن تتسق هذه الرسالة مع التغييرات العالمية والمستجدات والتحويلات التي طرأت على مهام الجامعات في ظل تغير الأدوار وانتقال الجامعات إلى مرحلة الاختصاص.

إن تحديد نظام التعليم الذي تعتمده الجامعة يشكل أساساً هاماً في حوكمة الجامعات، وتشكل خطة كاليفورنيا التي طورها كلارك من أبرز التصنيفات التي استخدمت كنموذج ناجح على مستوى العالم، حيث

في الجوانب الأكاديمية أو المالية أو الإدارية، لذا فإن الإطار العام لعمل الجامعات السعودية عموماً يعتمد نظام التخطيط المركزي، وينطلق من استراتيجية شبه موحدة لكافة الجامعات بالمملكة، حيث تلتزم الجامعات باتباع التشريعات الصادرة عن الوزارة. وتتضمن هذه التشريعات في أغلب الأحوال قدرًا كبيراً من الدخول في تفاصيل العمل الدقيقة للجامعات دون إعطائها أي دور في اختيار ما يناسبها من تشريع. وقد قاد ذلك إلى عرقلة قدرة الجامعات على التغيير والتطوير سواء في الأنظمة أو البرامج أو الهياكل أو التشريعات واللوائح، فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد أن الجامعة تعتمد على التمويل والدعم المالي الحكومي، ولا تستطيع التصرف بميزانياتها إلا وفق البنود المرسومة مسبقاً من الجهات العليا، كما أنها لا تستطيع استحداث برامج جديدة دون الرجوع للوزارة، في ذات الوقت تأتي قرارات تعيين أو عزل القيادات العليا في الجامعة من المقام السامي مباشرة كما نصت المادة (23) من النظام، بينما ترأس وزارة التعليم كل مجالس الجامعات الحكومية كما نصت المادة (13) من النظام.

- يتبين بمراجعة الرؤية والرسالة في المواقع الرسمية للجامعات السعودية أن هناك رؤية ورسالة تكاد تكون مشتركة ومقاربة للجامعات بشكل عام، تتسم بالعمومية والتقليدية، وبالفحص الدقيق لها يتضح

للهدف، فقد جاء من ضمن أهداف الرؤية الخاصة بالتعليم «سد الفجوة بين التعليم ومتطلبات سوق العمل»، وجاء من أهدافها أيضا «توجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة»، مما يؤكد ضرورة تحديد هذه الخيارات ابتداء، ومراعاة المتغيرات الجديدة لسوق العمل وبشكل دوري، ومما يؤكد أيضا حاجة الجامعات لإعادة النظر في أهدافها الاستراتيجية الحالية. أيضا نصت الرؤية على تطوير المعايير الوظيفية لكل مسار تعليمي، الأمر الذي يؤكد على الربط بين المسارات التعليمية والوظائف المتاحة في واقع سوق العمل بشكل أكثر دقة وبصورة أكثر واقعية.

إن مراجعة مسودة نظام الجامعات الجديد تظهر اهتماما بالغا بالإطار العام والرؤية والرسالة والأهداف التي يجب أن تضعها الجامعة، يظهر ذلك من خلال ما جاء في المادة (3) التي صنفت الجامعات إلى جامعات بحثية وتعليمية وتطبيقية، الأمر الذي يؤكد على ضرورة بناء رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجيات جديدة لكل جامعة تتوافق ونوعها وتصنيفها وتكون أكثر تركيزا وتحديدا وتخصصيا، وهذا بدوره يؤسس لتبني مؤشرات الحوكمة بشكل فاعل في الجامعات.

كما أوجد النظام الجديد للجامعات الوارد في مسودة النظام بيئة عمل جديدة تكاد تكون مختلفة بشكل كامل عن النظام القديم، وذلك باستحداث مجلس

صنف الجامعات إلى مسارات؛ منها جامعات بحثية، وأخرى تقليدية، وثالثة تطبيقية مهنية، الأمر الذي سمح للجامعة بالتركيز على رسالتها، وعلى مواءمة أهدافها مع تلك الرسالة، إضافة إلى تحديد المقاعد المتوفرة في كل تصنيف وفقا للاحتياجات الاقتصادية والتنموية للدولة (Jaramillo et al, 2012 , P20). وقد جاء هذا التصنيف في مسودة نظام الجامعات الجديد الذي صدر مؤخرا إدراكا من أصحاب القرار بأهميته ودوره في تفعيل حوكمة الجامعات.

- فيما يتعلق بأهداف الجامعات فقد انطلقت من الأهداف العامة التي وضعتها وزارة التعليم، فعلى سبيل المثال نص أحد أهداف جامعة الملك سعود على «تعزيز قدرات الخريجين»، ويتوافق هذا الهدف مع ما جاء في أهداف الوزارة الذي نص على «رفع مستوى مخرجات التعليم بما يحقق المواءمة مع متطلبات التنمية، واحتياجات المجتمع». وتتفق هذه الأهداف العامة مع الرسالة التقليدية للجامعات السعودية التي اتسمت بالعمومية والشمول والتقليدية، وهو ما يؤكد أهمية إعادة صياغة هذه الأهداف وفق رؤية ورسالة جديدة تنطلق من اهتمامات الجامعة وتصنيفها. ومما يؤكد على عمومية أهداف الجامعات السعودية واتساعها؛ هو مدى اختلافها عن تلك الأهداف التي جاءت في الرؤية، والتي قدمت صياغة أكثر تحديدا ودقة ووضوحا

يمكن من خلاله تمييز الجامعة عن غيرها من الجامعات، ويظهر شخصية مستقلة ومنفردة لها، وقد أكد عدد من الدراسات وجود معوقات كثيرة تواجه عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية (الكلثم وبدرانه، 2011؛ السويلم، 2015)؛ الأمر الذي جعل كثيرا من الباحثين ينادون بضرورة السعي نحو تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي (الحارثي، 2011).

وإدراكا من وزارة التعليم لأهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي أقرت الوزارة مشروع (آفاق) الذي يهدف إلى إعداد خطة مستقبلية للتعليم الجامعي من خلال صياغة خطة استراتيجية بعيدة المدى تمتد خمسة وعشرين عاما، مع تحديد الرؤية والرسالة والأهداف التي تركز على ضرورة تحقيق نتائج ملموسة في المنافسة على الريادة العالمية (وزارة التعليم، 1432، ص18).

- تشترك الجامعات السعودية بوجود هياكل إدارية متشابهة دون اعتبار لأحجامها أو تخصصاتها أو اهتماماتها، وتصطبغ هذه الهياكل بالتقليدية التي تجسد البيروقراطية في الإدارة نتيجة طول هذه الهياكل وتعدد مستوياتها.

- غياب معايير واضحة وشفافة في اختيار قادة هذه المؤسسات، فعلى سبيل المثال يُعيّن مدير الجامعة بأمر ملكي بناء على اقتراح وزير التعليم، كما نصت المادة

الأمناء الذي يمثل المرجعية العليا في الجامعة ويرسم السياسة العامة لها، ويخلق بيئة العمل فيها من خلال ما يرسمه من استراتيجيات وما يضعه من أهداف، وما يقره من نظم ولوائح عمل، وهذا يؤكد بأن الجامعات السعودية أمام تحدٍ كبير في تحمل مسؤولياتها، وبناء خططها في بيئة عمل جديدة ومستقلة تتيح لها مزيداً من الحرية الإدارية والأكاديمية.

كما أوردت رؤية المملكة 2030 حزمة كبيرة من الإجراءات التي أعطت كل قطاعات الدولة بما فيها الجامعات مزيداً من الحرية من خلال تهيئة المناخ المناسب لتطبيق مبادئ الحوكمة ومؤشراتها، وفي هذا دلالة على قناعة أصحاب القرار السياسي بأهمية الحوكمة وجدواها وتفعيل مبادئها، ومن المؤكد أن من أبرز عوامل نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة وجود قناعة حقيقية للدولة وأصحاب القرار فيها بهذا المفهوم.

**المؤشر الثاني: الكفاءة والفاعلية التنظيمية والإدارية والتشريعية.**

يمكن تعرف واقع مؤشر الكفاءة والفاعلية التنظيمية والإدارية والتشريعية في الجامعات السعودية من خلال استعراض عدد من النقاط المرتبطة بذلك على النحو التالي:

- يغلب على العمل الإداري في الجامعات السعودية افتقاره لتخطيط استراتيجي واضح المعالم

هذه المؤشرات أهدافها الحقيقية ما لم يتوافر نظام حوكمة يتضمن مساءلة شفافة للنتائج والمقارنات المرجعية التي يمكن استنتاجها بناء على هذه المؤشرات؛ لذا فإن الجامعات السعودية بحاجة إلى مزيد من الحرية والاستقلالية التي تمنحها الحق في اختيار الآليات المناسبة لتحقيق الأهداف التي وضعتها، ومن ثم تكون هناك فرصة حقيقية وجادة في محاسبة الجامعة في اختياراتها لتحقيق هذه الأهداف.

- في نطاق الكفاءة والفاعلية الإدارية والتنظيمية أيضا نجد أن هناك نوعا من التداخل في فقرات النظام الحالي، مما يفقدها الصدق والموضوعية. ويظهر هذا التداخل على سبيل المثال في مهام القسم والكلية، إذ تضم المادة (43) مجموعة من مهام القسم، والتي جاءت مشابهة لمهام الكلية في المادة (34) من النظام.

- تشكل مسودة نظام الجامعات الجديدة نقطة تحول لرفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية والإدارية والتشريعية، حيث تضمنت عددا من المواد التي أعطت الجامعة حيزا كبيرا من الحرية الإدارية والتنظيمية والأكاديمية التي يجب أن تنعكس على الأداء والنتائج. حيث منح النظام الجديد لمجلس أمناء الجامعة وضع الاستراتيجيات والخطط والأهداف، وسن القوانين والنظم واللوائح المناسبة، الأمر الذي سيجعلها مسؤولة نتائج ما تتخذه من قرارات وفق نتائج تقييم

(23)، ويكلف وكلاء الجامعة بالعمل بقرار من مجلس التعليم العالي بناء على ترشيح مدير الجامعة كما جاء في المادة (26). وكذلك الحال بالنسبة للعمداء ووكلائهم الذين يعينون بقرار من وزير التعليم بناء على ترشيح المدير كما نصت المادة (36) من النظام.

- في الوقت الذي تشكل فيه مؤشرات الأداء جانباً هاماً من جوانب قياس الكفاءة والفاعلية الإدارية، وبالرجوع إلى المواقع الإلكترونية الرسمية للجامعات السعودية، وما كتب حول هذه المؤشرات؛ يتبين وجود اهتمام بهذه المؤشرات في عدد من الجامعات، وخصوصاً القديمة منها، كجامعة الملك سعود، والملك عبدالعزيز وغيرها، والذي جاء استجابة لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي الذي تسعى الجامعات لتحقيقه، واستجابة للتوصيات بضرورة بناء مؤشرات أداء يمكن قياسها، حيث أوصى مؤتمر قياس مؤشرات الجامعات العربية بأهمية اقتناع القيادات العليا في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي بأهمية تطبيق مؤشرات قياس الأداء واستخدامها كأداة مميزة وناجحة لمراقبة ومقارنة أداء المؤسسات التعليمية (قصاص، 2015).

إلا أن هذا الاهتمام بهذه المؤشرات قد قابله غياب واضح للنتائج التي حققتها الجامعات في هذه المؤشرات، ويعود السبب في ذلك إلى ضعف مبدأ المساءلة الذي يشكل مبدأ هاماً من مبادئ نظام الحوكمة، فلن تحقق

تطبيق الشفافية في كل من جامعة أم القرى والملك عبدالعزيز، وأظهرت أن تطبيقها جاء بدرجة متوسطة. يسند هذه النتيجة دراسة العمري (1434) في كل من جامعة الملك فيصل، وأم القرى، والملك خالد، والقصيم، وتبوك التي أثبتت أن درجة ممارسة الشفافية جاء بدرجة متوسطة. أيضا دراسة السديري (1436) ودراسة المجلاد (1437) اللتان أكدتا أن الشفافية لا تطبق في جامعة الملك سعود بالشكل المطلوب.

ويؤكد ضعف الشفافية في الجامعات الحكومية السعودية عدم الإفصاح في المواقع الرسمية لهذه الجامعات عن أي مؤشرات معلنة لمتابعة خريجيها، أو نتائج التقييم والاعتماد الأكاديمي قبل الحصول عليه، أو البيانات المرتبطة بالميزانية، أو الطلبة وفرص العمل المتاحة لهم، أو أعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم...

#### المؤشر الرابع: المساءلة والرقابة.

ترتبط عمليات ومبادئ الحوكمة ببعضها ارتباطا وثيقا؛ إذ تقود الاستقلالية في المؤسسات إلى مستويات متقدمة في عملية المساءلة، كما أن وجود أنظمة واضحة وقوية للرقابة ينتج عمليات جيدة من المساءلة.

وفي مراجعة لنظام الرقابة في الجامعات السعودية يتبين أن هناك جهات داخلية وخارجية تتولى مهمة الرقابة، وجميعها جهات رسمية لا تضم أيا من أصحاب المصالح أو المجتمع المدني ومؤسساته، وأهم هذه

الأداء مستقبلا. وقد جاء هذا النظام متفقا مع دعوات كثير من الخبراء والباحثين الذين تناولوا حوكمة الجامعة وسبل تفعيلها (الخازم، 2006 والعيسى، 2011).

المؤشر الثالث: الشفافية والإفصاح عن أداء الجامعة المالي وغير المالي.

وضعت منظمة الشفافية الدولية المملكة في المرتبة (63) على مؤشر مدركات الفساد في العام 2013، الأمر الذي يشير إلى أن مستوى النزاهة والشفافية في القطاع العام بشكل عام يظل دون المستوى المطلوب (منظمة الشفافية الدولية، 2014).

ولم يظهر نظام التعليم العالي ولوائحه آليات واضحة يمكن أن تلزم الجامعة بالشفافية والإفصاح عن أدائها الإداري والمالي؛ إذ إن أقصى ما يمكن أن تقدمه الجامعة هو تقاريرها الإدارية والمالية التي تقدم بشكل سنوي لوزارة التعليم أو وزارة المالية. وهي تقارير روتينية لا يبني عليها أي مساءلة ولا ترتبط بمؤشرات أداء سابقة، وبالتالي لا تفصح عن أي تقصير أو تخلف في أداء الجامعة عما رسمت من مؤشرات أداء سابقة.

وقد أكدت نتائج دراسة الشمري (2009) حول درجة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية على أن هذه الممارسة متوسطة في كل من جامعة الملك عبد العزيز والملك سعود والملك خالد والملك فهد وحائل. وكذلك دراسة الحربي (2011) التي هدفت للتعرف على درجة



- في مراجعة للمواقع الرسمية للجامعات

الحكومية السعودية لم تعرض الجامعات أي بيانات يمكن أن تستخدم كمؤشرات أداء، أو تجيب على تساؤلات ترتبط بعملها حتى تفني بمتطلبات مبدأ المساءلة، فعلى سبيل المثال لا تتوفر أي بيانات توضح نسبة الطلبة الذين استكملوا الدراسة مقابل من تسرب منها قبل استكمالها، كما لا تتوفر أي بيانات عن نسبة حصول خريجي الجامعة على العمل والوظيفة بعد التخرج، أو بيانات توضح مدى قبول برامج الجامعة في سوق العمل.

- نتج عن غياب المشاركة الخارجية سواء من قبل المجتمع أو مؤسساته فيما يدور داخل الجامعة سواء في برامجها أو أنظمتها غياب المساءلة الاجتماعية عن النتائج، فعزلة الجامعة عن محيطها حال دون قدرة كل الجهات المستفيدة منها على المساءلة والرقابة.

المؤشر الخامس: المشاركة الداخلية والخارجية.

سجلت نتائج دراسة جراميلو وزملائه (Jaramillo et al, 2012, P47) أن مشاركة أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار في الجامعات العربية في كل من تونس ومصر والمغرب وفلسطين كانت بدرجة متدنية، وأن منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تسجل أدنى النتائج المتعلقة بالرأي والمساءلة، وأن الجامعات ليست استثناء في استبعاد أصحاب المصلحة

الجهات المراقب المالي وديوان المراقبة العامة.

وقد أظهر البنك الدولي تدني مؤشر المشاركة والمساءلة في مؤسسات المملكة خلال السنوات الماضية إلى أقل من 10٪ بين دول العالم ليصل إلى أدنى مستوى عام 2011 بمعدل 3.29٪ (البنك الدولي، 2014).

وتبرز في هذا الجانب نقطة هامة جدا، وهي أن الأدوار الرقابية التي تقوم بها الجهات الرقابية المتمثلة بديوان المراقبة ووزارة المالية ووزارة التعليم إنما تنحصر في التأكد من صرف بنود الميزانية وفق نظام الوزارة، وعلى البنود المحددة سلفا، دون أن يكون لها أي دور في تحديد وقياس الفاعلية والنتائج المتوقع من هذا البند؛ وما إن كان قد حقق الهدف المرجو منه أو لا، فالرقابة تنحصر في الجانب المالي للجامعة، وليس لأي جهة رقابية علاقة بالكشف عن مدى وصول الجامعة لتحقيق الأهداف التي رسمتها الجامعة لنفسها.

- قد ينتج عن اهتمام الوزارة بتوجيه بعض مؤشرات الأداء للجامعات الحكومية أو الاهتمام بمستويات مساءلة غير دقيقة استجابات غير صحيحة من قبل الجامعات، فعلى سبيل المثال إذا كان مؤشر الأداء الجيد أو معيار المساءلة للجامعة عدد الطلبة المقبولين في الجامعة؛ فقد تكون استجابة الجامعة من خلال قبول أعداد كبيرة من الطلبة بغض النظر عن نوعية البرامج وجودتها، وإغراق السوق بتخصصات غير مطلوبة.

سواء فيما يتعلق بالامتحانات، أو نظام التأديب، أو الجداول الدراسية... بل جاء النظام أحادي الاتجاه من قبل الوزارة، وما على الطلبة سوى تنفيذ بنوده دون أي مشاركة.

ومع ضعف المشاركة الداخلية بشكل واضح في الجامعات السعودية خصوصا من قبل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، إلا هناك مشاركات خارجية جيدة تعقدتها بعض الجامعات يمكن أن تحسب لها، من أبرزها المجالس الاستشارية على سبيل المثال، كالمجلس الاستشاري بجامعة حفر الباطن الذي يضم نواب رؤساء كبرى الشركات السعودية كأرامكو السعودية وسابك والشركة السعودية للكهرباء، وكذلك الشركات التي عقدها معهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبدالعزيز، وكذلك اتفاقيات التعاون والشراكة مع القطاعات الحكومية والخاصة مثل اتفاقية الشراكة والتعاون بين جامعة الملك عبدالعزيز والغرفة التجارية الصناعية بجدة، فضلا عن شراكات التعاون مع الجامعات العالمية.

المؤشر السادس: الاستقلالية.

يتضح لمستعرض نظام التعليم العالي السعودي سيطرة وزارة التعليم على النظام بشكل كبير، وذلك بما رسمته لنفسها من صلاحيات في تحديد الأهداف والنظم واللوائح الخاصة بالتعليم العالي، فقد أفرغ النظام مجالس

من عملية صنع القرار.

وتؤكد الدراسات على انخفاض مشاركة القطاع العام أو الخاص مع التعليم العالي السعودي، إذ لم ينص نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه على أي دور لأي طرف خارج الجامعة عدا وزارة التعليم في تنظيم الجامعة، كما تبدو مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليات صنع القرار أو اختيار وترشيح القيادات شبه معدومة.

من جهته يشير الخازم (2011) إلى غياب آراء الطلاب فيما يخص تنظيم الجامعة أو حتى تنظيم الأمور الأكاديمية المتعلقة بهم من جداول واختبارات ومقررات... وقد يرجع هذا الانخفاض إلى تبعية الجامعات لوزارة التعليم بالشكل الذي حدّ كثيرا من قدرتها على ممارسة صلاحيات تسمح لها بعقد هذه الشراكات.

من جهة أخرى قصر نظام مجلس التعليم العالي في أغلب المواد المتعلقة بمجالس الكليات والأقسام على حق الاقتراح فقط دون أن يتيح لها إصدار القرار، وقد ورد هذا في ثماني فقرات من المادة (34) وكذلك المادة (43) من النظام، وهذا يؤثر سلبا على مشاركة الكلية أو القسم في صناعة القرار، الأمر الذي يؤكد ضرورة إعطاء القسم مزيدا من الحرية في اتخاذ القرار في الوقت الذي يشكل فيه القسم الأساس الحقيقي في العملية التعليمية. ولم تمنح اللائحة أيضا أي مشاركة تذكر للطلاب

التدريسية على هذه الأرقام الوظيفية بعد الحصول عليها من الوزارة. أيضا تملك الجامعة حق التعيين بنظام العقود أو التعاون الجزئي الأمر الذي سهل عليها سد العجز الحاصل في الهيئة التدريسية.

من جانب آخر لا تستطيع الجامعة تحديد رواتب العاملين أو المكافآت الممنوحة لهم، سواء كانوا أكاديميين أو إداريين، ولا ترتبط هذه الرواتب بالأداء، بل هي مقررة مسبقا وفق نظام التعليم العالي ولوائحه المطبق في جميع الجامعات على حدٍ سواء.

إلا أن هناك بعض الجوانب الأكاديمية التي تملك فيها الجامعات استقلالية جيدة مثل تحديد عدد الطلبة المقبولين بالجامعة، وكذلك تحديد معايير القبول المعتمدة فيها.

مما سبق يتبين أن هناك جوانب عدة في واقع تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية تحتاج إلى مراجعة وتطوير وتعديل بالشكل الذي يتيح المجال لهذه الجامعات لتبني هذه المؤشرات، ويسهل عليها التحول إلى بيئة عمل الحوكمة الحقيقية، وهذا يقود إلى تقديم المقترحات اللازمة لذلك من خلال الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث.

الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة: ما مقترحات تطبيق مؤشرات الحوكمة التي تسهم في تفعيل دور الجامعات في تحقيق رؤية المملكة 2030؟

الجامعات من صلاحيات إقرار الأنظمة الداخلية للجامعة، وإقرار البرامج التطويرية؛ إذ يمر ذلك بعدد من المستويات وسلسلة من الهرمية الإدارية تنتهي أصغر قراراتها إلى أعلى موقع قيادي في الدولة (العيسى، 2011). فعلى سبيل المثال أرجع النظام صلاحية إنشاء الكليات والمعاهد والأقسام العلمية لمجلس التعليم العالي، كما جاء في الفقرة الرابعة من المادة (15)، أيضا نصت المادة ذاتها على أن مجلس التعليم العالي هو السلطة العليا المسؤولة عن إصدار اللوائح المشتركة للجامعات، وإصدار اللوائح المنظمة لشؤون منسوبيها، وإصدار اللائحة المنظمة للشؤون المالية.

كما بين النظام المالي للجامعات مركزية التصرف في الاعتمادات المالية للجامعة أو ما يدخل عليها من إيرادات، حيث حددت لذلك قواعد صرف خاصة يحددها ويضعها مجلس التعليم العالي كما نصت المادة (54) من النظام، فهناك تحكم كامل بجميع النفقات، ولا تستطيع الجامعة الاحتفاظ بفائض الميزانية الخاصة بها في نهاية العام، ولا تملك حق الاقتراض، أو التصرف بممتلكاتها من الأراضي أو المواد العينية.

أيضا لا تمتلك الجامعات السعودية حق تحديد عدد احتياجها من الهيئة التدريسية أو الإدارية، بل تحتاج إلى موافقة الوزارة على منحها الأرقام الوظيفية التي يتم التعيين عليها، إلا أنها تملك حق اختيار وتعيين الهيئة

- تحديد أهداف الجامعة بوضوح، وآليات تنفيذ هذه الأهداف، وطرق تقييمها وقياسها.  
- العمل على نشر ثقافة الحوكمة داخل الوسط الجامعي، والعمل على بناء إطار مفاهيمي لها يساعد على اعتمادها كإجراءات وسلوك وظيفي.  
- العمل على تنويع نظم ومؤسسات التعليم الجامعي بما يتوافق ومتطلبات ومستجدات سوق العمل والطلب الاجتماعي على التعليم.

2 - رفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية والإدارية والتشريعية.

يحتاج رفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية والإدارية والتشريعية إلى إقرار مجموعة من الإجراءات التي تعين على ذلك أبرزها:

- اعتماد التخطيط الاستراتيجي الذي يراعي خصوصية الجامعة، ويحدد توجهاتها، ويرسم طريقها، ويبنى رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وآليات تحقيق ذلك وفق جداول زمنية محددة.

- تشكيل مجالس الحوكمة المعتمدة بالجامعة بطريقة ديمقراطية تشاركية، وأهمها مجلس الأمناء الذي يمثل الأساس في الرقابة، ومركز بناء السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالجامعة، وتمكينه من التوجيه والقيادة نحو تحقيق الأهداف، على أن يكون هناك آليات واضحة ودقيقة في اختيار وتحديد أعضائه بما يضمن

في ضوء تعرف واقع تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية، الذي كشف عن مجموعة من المعوقات التي تواجه تطبيق هذه المؤشرات؛ يورد الباحث مجموعة من المقترحات التي تساعد على تجاوز هذه المعوقات، ويسهم بتفعيل دور الجامعات في تحقيق رؤية المملكة 2030. وقد تم إيراد هذه المقترحات وفق مؤشرات نظام الحوكمة الستة التي اعتمدها الدراسة على النحو التالي:

1 - رسم الإطار العام والرسالة والأهداف التي تراعي البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

في الوقت الذي تتجه فيه الجامعات إلى التخصصية، وتماشيا مع التطورات الحديثة في تطور المعرفة ومعالجتها والاستفادة منها، وفي ظل عولمة التعليم والحاجات المتجددة من المهارات والقدرات لدى المتعلمين لا بد أن تعتمد الجامعات ما يلي:

- رسم رسالة لكل جامعة تتفق والتوجهات العالمية في التعليم، وتبرز خصوصيتها وشخصيتها المستقلة، وتراعي واقعها وظروفها، وتركز على البعد الدولي، وتحدد أدوارها كمؤسسة منتجة للمعرفة، وصولاً إلى تحديد الخطة الاستراتيجية الخاصة بها.

- تحديد رسالة توضح فلسفة الجامعة وطموحاتها، وطبيعة أنشطتها وبرامجها ومهامها، وتعبر عن مبررات وجود الجامعة وهويتها التي تفردها عن غيرها.

- كفاءتهم وفعاليتهم.
- رسم توصيف واضح وشفاف للأدوار المنوطة بكل مجلس من مجالس الجامعة، والإدارات الرئيسة والفرعية فيها، بما يضمن الشفافية والمساءلة والرقابة، ويحقق التوازن في توزيع المسؤوليات.
- اختيار القيادات على أسس علمية تعتمد القدرة والكفاءة، وتوافر خصائص مهنية وشخصية، وتتيح المجال للتنافس، وفق مجموعة من القواعد والمعايير المسبقة.
- إقرار القوانين والأنظمة والتعليمات المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحوكمة العليا في الجامعة وقياداتها الإدارية والأكاديمية.
- بناء الهيكل الإداري للجامعة وفق أسس علمية ترتبط بحجمها وتوجهاتها واهتماماتها وحاجتها، وتتحدد من خلاله وبشكل دقيق صلاحيات ومسؤوليات كل مستوى من مستويات هذا الهيكل، والتوصيف الكامل للوظائف في هذه المستويات.
- منح المجالس الأكاديمية مزيداً من الصلاحيات في اتخاذ القرار، ابتداءً من مجالس الأقسام التي تمثل النواة الحقيقية للجودة الأكاديمية بالجامعة.
- بناء مؤشرات أداء واضحة لكل مستوى من مستويات العمل الأكاديمية والإدارية بالجامعة تتيح المجال للمساءلة والرقابة والمقارنات المرجعية.
- 3 - تفعيل مبدأ الشفافية والإفصاح عن أداء الجامعة المالي وغير المالي.
- في الوقت الذي تعد فيه الشفافية والإفصاح ركيزة أساسية لتحقيق الحوكمة في مؤسسات التعليم؛ فلا بد من تبني إجراءات تساعد على ترسيخ هذا المبدأ، ومن أهمها:
- الإفصاح عن درجة تحقيق الجامعة لمؤشرات الأداء المرسومة لها، وإتاحتها للجميع.
- إتاحة الوثائق والتقارير المالية، وتقارير البرامج الدراسية، وتقارير الخاصة بالتقييم على المواقع الإلكترونية للجامعة يمكن الاطلاع عليها من أصحاب المصالح والمهتمين.
- توفير قاعدة بيانات متكاملة عن الجامعة، وسياساتها، وأنشطتها، وبرامجها، وخططها، وبيانات العاملين فيها، والأنظمة واللوائح المطبقة.
- تقديم تقارير دورية عن الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية للجهات العليا بالجامعة، مع إتاحتها لأصحاب المصالح والعاملين بالجامعة وأفراد المجتمع للاطلاع عليها.
- تقديم التقارير المالية المتعلقة بالمشروعات الجامعية، والإفصاح عن تعثرات التنفيذ.

4 - تفعيل مبدأ المساءلة والرقابة.

- وضع القواعد المنظمة لمشاركة جميع العاملين بالجامعة، سواء أعضاء هيئة تدريس، أو طلبة أو إداريين في رسم شؤون الجامعة، وإقرار اللوائح والنظم الخاصة بها والمرتبطة بأنشطة كل منهم.

- بناء شراكة حقيقية مع مؤسسات المجتمع بهدف تلبية احتياجات هذه المؤسسات من جهة، وزيادة عائد الجامعة الاقتصادي من جهة أخرى، عن طريق البحث العلمي والتدريب، وعقد شراكات استشارية واستشارية مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع بهدف تبادل المنافع وتحسين الموارد المالية للجامعة.

- إشراك المجتمع المحلي وأصحاب المصالح خارج الجامعة في صناعة القرارات.

6 - منح الجامعات مزيداً من الاستقلالية.

تمثل استقلالية الجامعات حجر الزاوية في ترسيخ مبادئ الحوكمة، من خلال منح الجامعات مزيداً من الاستقلالية الأكاديمية، والمالية، والتنظيمية على النحو التالي:

- التعجيل بتفعيل النظام الجديد للجامعات بما يحقق مزيداً من الاستقلالية لها، على أن يراجع بما يضمن فاعليته وتحقيقه لمبادئ الحوكمة المنشودة.

- منح الجامعة الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى مجلس التعليم العالي.

- منح الجامعة مزيداً من الحرية في تصريف

يحتاج تفعيل هذا المبدأ إلى تطبيق عدد من الإجراءات التي تعين على ذلك، من أهمها:

- بناء نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة يمكن تطبيقه على جميع المستويات، يتسم بالدقة والمرونة.

- بناء نظام متكامل لتحديد أدوار ومهام الإدارات والأفراد يمكن من المساءلة والمحاسبة.

- بناء نظام واضح لتقييم أداء الطلبة وهيئة التدريس والموظفين يمكن من مساءلة عادلة.

- بناء نظام واضح للمراجعة يتسم بالاستقلالية عن السلطة التنفيذية بالجامعة.

- بناء نظام واضح للرقابة والتدقيق يستند إلى قوانين وأنظمة فعالة ودقيقة في كل من الجوانب

الأكاديمية والإدارية والمالية.

- إشراك الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في عمليات تقويم ومساءلة أطراف العمل الأكاديمي والإداري بالجامعة.

- استخدام التقارير الدورية أو السنوية كأداة للمساءلة والمحاسبة.

5 - تفعيل المشاركة الداخلية والخارجية.

إشراك كافة الأطراف المستفيدة داخل الجامعة وخارجها في القرارات وبناء التوجهات على النحو

التالي:

مؤشرات الحوكمة في الجامعات في تحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال نظرة تحليلية دقيقة للأفكار والمبادئ والبرامج التي وردت في هذه الرؤية، وبيان ارتباطها بمبادئ الحوكمة التي يجب على الجامعات تبنيها، وذلك على النحو التالي (رؤية المملكة 2030، 2016):

1 - تقوم رؤية المملكة 2030 على تخفيف الإجراءات البيروقراطية الطويلة، واعتماد الشفافية والمحاسبة الفورية، حيث جاء في نص الرؤية «سنستفيد من أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات، وسيشمل ذلك اتخاذ كل ما هو ممكن لتفعيل معايير عالية من المحاسبة والمساءلة»، وهذه دعوة مباشرة لتبني نظام الحوكمة ومبادئه، وبالتالي التأكيد على أنه جزء لا يتجزأ من الرؤية.

2 - أنشأت رؤية المملكة 2030 مركزا لقياس أداء الجهات الحكومية للمساعدة في مساءلة هذه الجهات عن التقصير، والجامعات الحكومية أحد أهم هذه الجهات، وبالتالي فإن تبني نظام الحوكمة سيساعد الجامعات في الاستجابة الإيجابية والثرمة لهذا المركز، ويحقق أهدافه، وستنعكس نتائجه إيجابا على الجامعات وأدائها.

3 - تلتزم رؤية المملكة 2030 بأن تكون المملكة من أفضل دول العالم في الأداء الحكومي الفعال لخدمة المواطنين، بالشكل الذي يحقق حوكمة فاعلة للعمل

وإدارة مخصصاتها ومواردها المالية بما يحقق أهدافها، وبما يتوافق مع رسالة الجامعة وخصوصيتها.

- منح الجامعة الاستقلالية في تصميم واعتماد البرامج التي تريد، ووضع معايير القبول المناسبة لها.

- نقل وظيفة الرقابة والسيطرة من الوزارة للجامعات ذاتها.

- بناء نظم متطورة تساعد الجامعات على تنوع مصادر تمويلها من خلال إنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص أو الجامعات الأجنبية، وتقديم الاستشارات والبحوث، وإنشاء مراكز خدمية توفر دخلا إضافياً للجامعة.

الإجابة عن سؤال الرابع للدراسة: ما أثر اعتماد مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية في تحقيق رؤية المملكة 2030؟

تعد رؤية المملكة 2030 المنطلق الرئيسي والدافع الأساس في ضرورة سعي الجامعات نحو تبني مبادئ الحوكمة كمنهج عمل وطريقة أداء، ويرجع ذلك إلى مجموعة المبادئ والأسس والبرامج التي تبنتها الرؤية من أجل تحقيق أهدافها، إذ يتضح للمراجع الدقيق لمبادئ وأسس ومنطلقات وبرامج الرؤية أن هناك توافقا كبيرا بين هذه المبادئ وبين متطلبات تطبيق الحوكمة كنظام ومنهج عمل في الجامعات.

ويمكن توضيح هذا الأثر الإيجابي لدور تطبيق

منظومة تعليمية مرتبطة بسوق العمل، مما يؤكد على المهمة المباشرة للتعليم عموماً والجامعات خصوصاً في تحقيق هذا الهدف، ولذلك فإن تبني مبادئ الحوكمة هنا يبدو ظاهر الأثر؛ إذ إن توفير فرص العمل وتحقيق متطلبات السوق من أبرز ما تهدف إليه دعوات تبني نظم الحوكمة في الجامعات.

7 - يركز المحور الثالث من الرؤية على القطاع العام، ويرسم ملامح الحكومة الفاعلة، وتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة من خلال برنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي وتشجيع ثقافة الأداء لتمكين الموارد والطاقات البشرية، وتهيئة الجميع لتحمل مسؤولياتهم، وبناء قدراتهم على مواجهة التحديات. ومن خلال استعراض مبادئ الحوكمة كما سبق يتبين أن هذا المحور له ارتباط مباشر بهذه المبادئ، الأمر الذي يؤكد على أهمية وأثر تبني هذا النظام بشكل أكثر حزمًا في الجامعات.

8 - من التزامات رؤية المملكة 2030 بناء شخصية الأبناء عن طريق تطوير المنظومة التعليمية والتربوية بجميع مكوناتها، وتمثل الجوانب الشخصية المتعلقة بالذات والثقة بالنفس، والطموح، وكذلك الجوانب المهنية من أهم ركائز بناء الشخصية لدى الفرد، وتبني نظام الحوكمة في الجامعات بما فيه من تحديد للمسؤوليات والأدوار يعد أبرز وسائل التطوير التي يمكن أن تحقق هذا المطلب.

الحكومي، ويساعد في الحد من الهدر الإداري والمالي، ومن أجل تحقيق ذلك بدأت الرؤية بتنفيذ برنامج إعادة هيكلة الحكومة، وهنا ارتباط مباشر بين الرؤية وبين الحوكمة المطلوبة في الجامعات، ففاعلية الأداء والمرونة فيه أحد مبادئ الحوكمة المطلوب تبنيها في الجامعات.

4 - تؤكد الرؤية على المشاركة الفاعلة بين جميع الأطراف، كما تؤكد على عقد الشراكات المحلية والدولية التي تضمن تعليمًا يساهم في دفع عجلة التنمية، وقد جاء في التزامات الرؤية «سنعمل على إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية»، وجاء فيها أيضًا «نريد من الجميع التفاعل والمبادرة عبر مشاركتنا بالآراء والمقترحات»، والمشاركة مبدأ هام في نظام الحوكمة، سواء في مجال اتخاذ القرارات أو تنفيذها.

5 - تنطلق الرؤية من ثلاثة محاور أساسية؛ أولها المجتمع الحيوي الذي يعد الأساس في تحقيق الرؤية، وتلعب الجامعات دوراً أساسياً في بناء هذا المجتمع وتطويره، وبالتأكيد فإن هذا المجتمع سيكون أكثر حيوية عندما يتم تمريره من خلال منظومة تعليمية تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة، وستكون المخرجات المادية والثقافية والفكرية أكثر تميزاً إذا أنجزت وأعدت وفق عمليات تعتمد نظام الحوكمة بمبادئه المختلفة.

6 - يشكل الاقتصاد المزدهر المحور الثاني للرؤية، ويركز على توفير الفرص للجميع من خلال بناء



- 9 - من التزامات رؤية المملكة 2030 استهداف أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل 200 جامعة دولية بحلول عام 2030م. وقد أكدت الدراسات الحديثة بأن تبني نظام الحوكمة بالجامعات من شأنه أن يدفع بالجامعة نحو التميز في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وهي المجالات الأساسية في تقييم الجامعات.
- 10 - من التزامات رؤية المملكة 2030 نشر نتائج المؤشرات التي تقيس مستوى مخرجات التعليم بشكل سنوي، ويعد نظام حوكمة الجامعات أحد أبرز الأنظمة التي تستطيع الجامعة من خلالها التعرف على هذا الجانب وتقييمه، وتحدد مسؤوليات النجاح أو الإخفاق فيه.
- 11 - من التزامات رؤية المملكة 2030 تعزيز كفاءة الإنفاق والتوازن المالي، من خلال وضع ضوابط صارمة على آليات الاعتماد بما يزيد الأثر المتحقق مقابل الصرف، ويعد برنامج (قوام) الذي ستطلقه الرؤية الأساس في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي. ولأن الجامعات السعودية تعد من أكبر الجهات التي تستغرق جزءا كبيرا من ميزانيات الدولة فإن تبني نظام الحوكمة الذي يهتم كثيرا بالميزانيات، وينظم التعامل معها وفق مسارات واضحة ومدروسة، بل ويتطلع إلى استحداث منصات تمويل ذاتية للجامعة يعد عاملا مهما يؤكد عظم الأثر الإيجابي والدور المتوقع لهذا النظام في تحقيق هذا
- الالتزام.
- 12 - من التزامات رؤية المملكة 2030 تعزيز المسؤولية الاجتماعية سواء في حياة الأفراد أو على مستوى المؤسسات والأعمال. وتدعم مبادئ الحوكمة المطلوبة في الجامعات هذا التوجه، وتعمل على تعزيزه، من خلال التأكيد على المشاركة والمسؤولية، وبناء العلاقة مع كل الأطراف داخل الجامعة وخارجها، وتأكيد الدور المشترك للجميع في تحقيق الأهداف.
- من خلال ما سبق يتضح الأثر الكبير لتطبيق مبادئ وأنظمة حوكمة الجامعات في تحقيق رؤية المملكة 2030، وأن تبني هذا النظام يعد حتمية لا يمكن للجامعات تجاهلها أو التهاون في تبنيها كنظام ومنهج عمل تسير من خلاله لتحقيق الأهداف الخاصة بها من جانب، وأهداف الرؤية المتعلقة والمرتبطة بها من جانب آخر.
- الاستنتاجات والتوصيات:
- من خلال تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة يمكن تقديم الاستنتاجات التالية:
- مع أن هناك تلبورا واضحا لمفهوم حوكمة الجامعات وتطبيقاته في الدول الغربية بالعموم، إلا أنه لم تزل هناك مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ هذا المفهوم في الجامعات العربية عموما والسعودية خصوصا، كما أن هناك اتفاقا على أهمية تفعيل

- تقديم مزيد من الدراسات عن معوقات تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية.

- تقديم مزيد من الدراسات والبحوث عن آليات تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية بما يتوافق مع الوضع الثقافي والاجتماعي والسياسي للمملكة.

- تقديم دراسات تحليلية تقويمية لمسودة النظام الجديد للجامعات بالشكل الذي يطوره بما يحقق مبادئ الحوكمة، إضافة إلى تقديم التفاصيل التي توضح بعض العموميات التي جاءت فيه.

- تقديم مزيد من الدراسات والبحوث للكشف عن واقع الحوكمة في جامعات العالم المتقدم وطرق الاستفادة من خبراتها في هذا المجال.

- العمل على نشر ثقافة الحوكمة في الأوساط الجامعية، وتوفير إطار واضح لمؤشرات بالشكل الذي يمهد لتطبيقها كنظام واقع وحقيقي.

\*\*\*

#### قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

برنامج مبادرة العالم العربي ومركز التكامل المتوسطي (2011).

برنامج بطاقة فحص الحوكمة الجامعية.

البنك الدولي. (2014). بيانات البنك الدولي - المؤشرات الخاصة

بالمملكة العربية السعودية. مسترجع بتاريخ 5/4/2017 من:

<http://databank.albankaldawli.org/data/views/reports/tableview.aspx>

مبادئ هذا المفهوم وصولاً لتحقيق الريادة العالمية والكفاءة والفاعلية الإدارية المنشودة.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات عدة تواجه تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية، وأكدت على أن هناك توجهاً لدى كل الأطراف، ابتداءً من توجه الدولة نحو تطبيق هذه المؤشرات والذي تمثل بضامين رؤية المملكة 2030، وانتهاءً بمسودة النظام الجديد للجامعات التي حوت العديد من النقلات النوعية في عمل الجامعات وتضمنت تغييرات جوهرية تفتح الباب أمام تفعيل مؤشرات الحوكمة فيها.

- قدمت الدراسة مجموعة هامة من المقترحات التي تقود إلى خلق بيئة فاعلة لتطبيق مؤشرات الحوكمة وتحقيق أهدافها.

- أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط قوية بين مبادئ رؤية المملكة 2030 وتطبيق مؤشرات الحوكمة الجامعية، إذ حملت الرؤية العديد من الأهداف والبرامج والإجراءات التي تتطلب اعتماد مؤشرات الحوكمة وتقود لها.

كما توصي الدراسة بما يلي:

- التأكيد على الاهتمام بمؤشرات الحوكمة في مؤسسات التعليم؛ كونها تشكل منطلقاً هاماً لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في كل محاورها، وتنطلق بمؤسسات التعليم إلى الريادة العالمية والمنافسة الحقيقية.

- الجعدي، نبيل محمد واسيمو، مختار محمد (2015). نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 3(2)، ص 1-24.
- الحارثي، سعاد بنت فهد (2011). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. بحث مقدم لندوة التعليم العالي للفتاة - الأبعاد والتطلعات من الفترة 18-20 محرم 1431هـ، جامعة طيبة.
- الحربي، نيفين حامد (2011). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الحازم، محمد (2006). التعلم العالي في الميزان. الرياض: الدار العربية للطباعة والنشر.
- الحازم، محمد (2011). اختراق البرج العاجي - قراءة التحولات الجيوسياسية والتأثير الأيديولوجي في بنية وسياسة التعليم العالي السعودي. لندن: دار طوى للنشر والثقافة والإعلام.
- الرشيد، محمد (1435). الأجدربك يا جامعاتنا. صحيفة الرياض، 1/1/1435، العدد 16570.
- رؤية المملكة 2030 (2016). النشرة التفصيلية لبرنامج تحقيق الرؤية. مسترجع بتاريخ 2 رجب 1438 من: <http://vision2030.gov.sa/ar>
- السديري، هند محمد (1436). تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- سراج الدين، إسماعيل؛ وخورشيد، معتز؛ ويوسف، محسن (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية.
- السر، خالد خميس (2013). عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها. ورقة عمل مقدمة لورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة: هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي.
- سويلم، محمد غنيم (2015). واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 162 الجزء 2، ص 85-138.
- الشريف، طلال عبدالله (1437). حوكمة الجامعات واقع وتطلعات. مقال أكاديمي على الصفحة الإلكترونية لجامعة شقراء. مسترجع بتاريخ 1 شوال 1438 من: <http://www.su.edu.sa/MediaCenter/Articles/Articles/Pages/articles93.aspx>
- الشويري، إلياس (2012). حوكمة الجامعة والاستقلالية في ضوء التغيير في التعليم العالي. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع «آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم». خلال الفترة 2-3 سبتمبر 2012.
- صحيفة المواطن الإلكترونية (2017). ثلاثون توصية تخص دور الجامعات في تفعيل رؤية المملكة 2030. مسترجع بتاريخ 20 يوليو 2017 من: <https://www.almowaten.net/2017/01/30>
- العامري، محمد علي (2017). الحوكمة والمخاطرة السياسية: إطار نظري معرفي مع تكييف مقياس عالمي لأغراض حوكمة الجامعات العربية. بحث مقدم للمؤتمر الدولي للحوكمة

- مارس 2015 من: <http://www.al-jazirah.com/2015/20150306/ln39.htm>
- الكلثم، محمد مرضي؛ وبدارنه، حازم علي (2011). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي*، 5 (10)، ص 187-202.
- المجلاد، ريمه عقيل. (1437). *الحكومة في التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- مجلس حوكمة الجامعات العربية (2017). *توصيات المؤتمر الدولي للحكومة في مؤسسات التعليم العالي*. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- محمد، مديحة فخري (2011). *دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية*. مجلة *مستقبل التربية العربية*، 18 (73)، ص 45-142.
- المطيري، عبيد بن سعد (2002). «Corporate Governance هل تعيد الثقة في الشركات العامة؟» *مجلة المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبة، السنة التاسعة، العدد (34)*
- منظمة الشفافية الدولية (2014). *المؤشرات، أخبار مؤثر مدركات الفساد*. مسترجع بتاريخ 8/4/2017 من: [http://www.transparency.org/news/pressrelease/transparency\\_international\\_says\\_saudi\\_arabias\\_steps\\_toward\\_anti\\_corruption](http://www.transparency.org/news/pressrelease/transparency_international_says_saudi_arabias_steps_toward_anti_corruption)
- ناصر الدين، يعقوب عادل (2017). *إطار نظري مقترح لحكومة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة*. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للحكومة في مؤسسات التعليم العالي. جامعة الشرق الأوسط بعمان في 13-11 مارس 2017.
- وزارة التعليم (2017). *أهمية قطاع التعليم وعلاقته بتنمية*
- في مؤسسات التعليم العالي. جامعة الشرق الأوسط بعمان في الفترة 11-13 مارس 2017.
- العريني، منال عبدالعزيز (2014). *واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 3 (12)، ص 114-148.
- العمرى، مشرف علي (1434). *درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- العيسى، أحمد (2011). *التعليم العالي في السعودية: رحلة البحث عن الهوية*. بيروت: دار الساقي.
- الفراء، ماجد محمد (2013). *تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين - حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة*. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، الأردن في الفترة 2-4 أبريل 2013
- الفوزان، الجوهره بنت سليمان (2017). *إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية 2030*. بحث منشور في كتاب *أبحاث مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030*. خلال الفترة 11-12 يناير 2017.
- الفواز، نجوى مفوز (2015). *واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تصور مقترح*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- قصاص، مروان (2015). *14 توصية في مؤتمر قياس مؤشرات الجامعات العربية*. صحيفة الجزيرة، مسترجع بتاريخ 6

Mungiu, P, A. & Dusu, A, E. (2011). Civil Society and Control of Corruption: Assessing Governance of Romanian Public Universities. *International Journal of Educational Development*, 31 (5), 532-546.

Organization For Economic Cooperation and Development (OECD). (2004). *Principles of Corporate Governance*, online, www.oecd.Org. January 2004.

Zaman, Khalid. (2015). Quality guidelines for good governance in higher education across the globe', *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, (1), 1-7.

الاقتصاد الوطني. الصفحة الرسمية للوزارة مسترجع

بتاريخ 2017 / 11 / 20 من:

<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx>

وزارة التعليم (1432). *الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في*

*المملكة العربية السعودية مشروع (أفاق) 1450هـ*

/ 2029. مسترجع بتاريخ 15 رجب 1438 من:

[http://aafaq.info/?page\\_id=764](http://aafaq.info/?page_id=764)

ثانياً: المراجع لأجنبية:

Asian Centre for Research on University Learning and Teaching. (2009). *Key Performance Indicators (KPIS) for Governance of Public Universities in Malaysian*, Department of Higher Education Management, Ministry of Higher Education, Malaysia. P 1.

Bradshaw, P. & Fredette, C. (2009). Academic Governance of Universities: Reflections of a Senate Chair on Moving From Theory to Practice and Back. *Journal of Management Inquiry*, 18 (2), 123-133.

Global Governance. (2017). *Report of the Commission on Global Governance Our Global Neighborhood*. accessed on: 10/6/2017, from: <http://www.gdrc.org/u-gov/global-neighborhood/chap4.htm>

Gregory, Holly J. et. al. (2002). *Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant To The European Union And Its Member States*, EASD, European Association Of Securities Dealers.

Henkel Mary. (2007). Can academic autonomy survive in the knowledge society? A perspective from Britain, *Higher Education Research & Development*, 26 (1), P 87.

Jaramillo, A. Moreno, J. Demenet, A. Zaafrane, H. Monet, O. Trenner, S. et al. (2012). *Universities through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA*. Washington, DC. © World Bank. From: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/12535> License: CC BY 3.0 IGO.

Lange, B. & Alexiadou, N. (2007). New Forms of European Union governance in the European Educational Sector? A Preliminary Analysis of the Open Method of Coordination, *European Educational Research Journal*, 6 (4), PP 321-335.

Matthews, David. (2015). *University Managerialism can boost Academic Freedom*, accessed on 09/04/2016, from: [www.timeshighereducation.com](http://www.timeshighereducation.com)

\*\*\*

