

تطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: نموذج مقترح

د. سعد بن مبارك الرمثي – أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك – جامعة بيشة – كلية التربية – قسم القيادة التربوية
د. هالة فوزي عيد- أستاذ الإدارة التربوية المساعد – جامعة بيشة – مستشارة عمادة التطوير والجودة .

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي تطوير الأداء المؤسسي والحوكمة والجوانب النظرية المرتبطة بهما، وإلقاء الضوء على العلاقة بين تطبيق الحوكمة في الجامعات وتحقيق متطلبات خططها الاستراتيجية، والتعرف على نماذج تطبيق الحوكمة على المستوى العالمي، ومعرفة درجة تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في ضوء متطلبات خططها الاستراتيجية ورؤية ٢٠٣٠، وما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة بيشة تبعاً للمتغيرات الجنس (ذكر-أنثى)، نوع الوظيفة (أكاديمي-إداري)، الوضع الوظيفي (قيادي- غير قيادي). وتوصلت نتائج الدراسة النظرية إلى أن هناك ضعف في إدارة الجامعات السعودية ٢٠٣٠ بما يمكن أن يؤدي في بعض الجامعات لضعف مخرجات ونواتج تحقق أهدافها الاستراتيجية؛ مما يستلزم حاجة لتطوير نظم إدارتها نسبة لرؤية كل جامعة، والطموحات والتطلعات المأمولة منها في رؤية. وأن هناك دور فعال لتطبيق نظم الحوكمة على تطوير الأداء المؤسسي لتلك الجامعات، والمساهمة في تحقق مستوى عالي الجودة لجميع ممارساتها الإدارية، ودعم خططها الاستراتيجية. وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تطبيق الحوكمة بجامعة بيشة متوسطة بصورة عامة، وعلى مستوى جميع المجالات عدا محور العمليات الداخلية الذي كان مرتفع وتفاوت درجات مفردات كل مجال لتمثل أكثر من تقييم وإن ارتكزت أيضاً في المستويين ما بين المتوسط والمرتفع، وإن كان اختيار المتوسط أكثر، كما أظهرت فروق بين تقدير القيادي وغير القيادي في محوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو؛ مما يشير لاحتياجات لغير القيادي في هذين المحورين. وأوصت بتنفيذ تطبيق الحوكمة في جامعة بيشة، واقتُرحت لتحقيق هذه التوصية تصميم نموذج منظومي ذو منظور استراتيجي لتطبيق الحوكمة بجامعة بيشة، ويصلح لجميع الجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي- الحوكمة الإدارية- الجامعات السعودية- الخطط الاستراتيجية.

In the light of the most prominent global systems of university governance: a proposed model

Abstract

The study aimed to identify the concepts of institutional performance development, governance and related theoretical aspects. It also highlighted the relationship between the application of governance in universities and the achievement of the requirements of its strategic plans, the identification of models of the application of governance at the global level and the degree of application of administrative governance at the University of Bisha Administrative and academic studies in the light of the requirements of its strategic plan and vision 2030, and whether there are statistically significant differences in the opinions of the respondents on the degree of application of administrative governance at the University of Bisha according to gender variables (male-female) RI), functional status (Employee - leadership). The results of the theoretical study found that there is a weakness in the management of Saudi universities in 2030, which can lead in some universities to weak outputs and outputs that achieve their strategic objectives. This necessitates the need to develop their management systems in proportion to the vision of each university and the aspirations and aspirations that they hope for. And that there is an effective role to implement the governance systems to develop the institutional performance of these universities, and contribute to the achievement of a high standard of all its management practices, and support its strategic plans. The results of the field study showed that the degree of application of governance at the University of Bisha is generally medium, and in all fields except the axis of internal processes which was high and the variation of the scores of the vocabulary of each field to represent more than one evaluation, but also based on the intermediate to high levels, Differences between leadership and non-leadership assessment were also shown in the core of internal processes, learning and growth; indicating non-leadership needs in these two axes. The Study recommended that the application of governance be implemented at Bisha University and suggested that this recommendation be followed by the design of a systemic .model with a strategic perspective for the application of governance at Bisha University

Keywords: Corporate Performance - Corporate Governance - Saudi

مقدمة:

تقوم الجامعات بدور حيوي وفعال لتطوير مجتمعاتها وتحقيق أهدافها التنموية من خلال ما تقوم به من مهام متطورة في التعليم والتعلم والتدريب والاستشارات والبحث العلمي، والقيام بمسؤولياتها المجتمعية تجاه منسوبيها وبرامجها المختلفة وتجاه قطاعات المجتمع بشكل عام، الأمر الذي أكدت عليه رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في توجيه مؤسسات التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص لدعم كافة قطاعات المجتمع بمخرجات مؤهلة تدعم تحقيق الرؤية بشكل فاعل وتعزز متطلبات تحقيقها في مختلف القطاعات وتحويل مختلف الأبحاث والدراسات العلمية لمنتجات تحقق القيمة المضافة للمجتمع، وكذلك خدمة المجتمع أفراداً وقطاعات؛ وبالتالي فإن على الجامعات أن تتطور كثيراً في تقديم مستويات متميزة ليس لوظائفها التقليدية فحسب، بل في الوظائف التي تتطلبها الرؤية، ومن أبرزها: التدريب والتأهيل والاستشارات والابداع والابتكار وقيادة المجتمع للتحويل نحو الرؤية الطموحة ٢٠٣٠؛ ولتحقيق ذلك الدور المتعاظم فإن على الجامعات أن تكون أكثر استعداداً وقدرة على القيام بالدور الجديد لاسيما مع قرب اعتماد نظام الجامعات الجديد في المملكة العربية السعودية؛ ذلك النظام الذي سيكفل لها الاستقلالية اللازمة لتحقيق الدور المستقبلي لها، والوفاء بمتطلبات المجتمع منها.

وإضافة لهذا التحدي الكبير فإن الجامعات تواجه بعض المشكلات والتحديات التي تعترض قيامها بوظائفها في الواقع؛ كتغير وتسارع وتيرة الظواهر والتغيرات المحيطة بالمجتمع بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص وعلى منتجاتها، فلا زالت ظواهر التدويل والعولمة والتسارع التكنولوجي والتغير الثقافي والحضاري تؤثر بشكل سلبي على استجابة الجامعات لمتطلبات المجتمع وقطاعاته، بالإضافة لما تشترطه هيئات الاعتماد الوطنية والدولية من سلسلة المتطلبات. كذلك ما تعانيه الجامعات في عملياتها الداخلية مثل ضعف التركيز على المتعلم كفلسفة تعليمية، واستمرار الفهم التقليدي للقيادة وتنفيذها، والنظرة السلبية للتعليم المهني، والنمو السريع للكليات والجامعات الجديدة، والزيادة في الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي، والحد من دور العديد من أصحاب المصلحة في إدارة مؤسسات التعليم العالي أو إلغائه (الجراح، ٢٠١٨).

ولما كانت تلك الأهمية للجامعات فكان يلزم البحث عن طرق لإدارة رشيدة تحقق ضبط الممارسات وتطوير أدائها المؤسسي بشكل خاص؛ فقد برزت الحوكمة كأحد أهم العمليات التي تحقق متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وخاصة في ربط الخطط الاستراتيجية للجامعات بأهدافها، وأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ من جانب آخر، كما تسهم في إعداد الخطط لمواجهة أي تحديات ومعوقات مستقبلية تقابلها أثناء تنفيذها لمهامها، كما تعمل الحوكمة على تحقيق كفاءة العمل واستثمار الكفاءات والموارد المادية والبشرية، ومراقبة ومتابعة من جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة بما يحقق ضمان جودة مخرجاتها (عطوة والسيد، ٢٠١٢). ويشير ياسين (٢٠١٥) إلى أن الحوكمة الجيدة تعني منظمة قوية تحقق أعلى مستويات الأداء لما لها من قدرة على تطوير الأداء.

كما تسهم أنظمة الحوكمة في المؤسسات التعليمية في تشجيع جميع مكوناتها على أن يكون لها رأي في إدخال التحسينات على المؤسسة والنهوض برسالتها. وتعتبر حوكمة الجامعات من العناصر المهمة التي تم تسليط الضوء عليها في الفترة الأخيرة كأحد اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي، ومواجهة التحديات التي تواجه (البرقعان، القرشي، ٢٠١٢)، وتحقيق جودته والمساهمة في إنجاز أهداف خطته الاستراتيجية (مرزوق، ٢٠١٢)، فالحوكمة لا تبحث عن الأعمال والممارسات التي تحدث ولكن كيفية تنفيذ تلك الممارسات، أي أسلوب إدارة الجامعات ورصد انجازاته (البنك الدولي، ٢٠١٢)؛ فهي من شأنها أن تسمح للقائمين على إدارة الجامعات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء؛ فالحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي وتنتشر الإخلاق في العمل (عشري، ٢٠٠٥)؛ لذا يلزم أن تقوم جميع الجامعات بتصميم النموذج

الملاءم لها لتطبيق الحوكمة إن أرادت ان تلحق بمصاف الجامعات الرائدة وتحقق خططها وأهدافها وتلعب الدور المنوط لها في المجتمع.

وتعتبر حوكمة الجامعات من العناصر المهمة التي تم تسليط الضوء عليها في الفترة الأخيرة كأحد متطلبات تطوير التعليم الجامعي ومواجهة التحديات التي تواجه (البرقعان والقرشي، ٢٠١٢)، وتحقيق جودته والمساهمة في إنجاز اهداف خطته الاستراتيجية(مرزوق، ٢٠١٢) فالحوكمة لا تبحث عن الأعمال والممارسات التي تحدث ولكن كيفية تنفيذ تلك الممارسات، أي أسلوب إدارة الجامعات ورصد إنجازاتها (البنك الدولي، ٢٠١٢) من خلال دعمها لإدارة الجامعات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء بتيسير اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والشفافية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي ونشر الإخلاق في العمل (عشري، ٢٠٠٥) ولذا بات تطبيق الحوكمة الجيدة في الجامعات مطلباً رئيساً لاستمرارها وتميزها في تقديم مخرجاتها الأمر الذي دعا المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي إلى التوصية بالتأكيد على الإيمان بأهمية الحوكمة وفعاليتها في إدارة شؤون التعليم العالي لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، وكذلك التوصية باعتبار الحوكمة واحدة من متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة ومعايير الاعتماد (مجلس حوكمة الجامعات العربية، ٢٠١٧).

كما تعد الحوكمة وتوجهاتها أحد المدخلات الفاعلة في ضبط الممارسات بالجامعات، فهناك ارتباطا وثيقاً بين تفعيل ممارسات الحوكمة وتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات (ضحاري والمليجي، ٢٠١١) الأمر الذي يتطلب نشر ثقافة الحوكمة وتطبيقاتها كونها أداة الإصلاح وتحقيق الجودة (عطوة والسيد، ٢٠١٢) هذا بالإضافة إلى ارتباط تحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية للجامعات بالعديد من المتطلبات المرتبطة بالتطوير المؤسسي لتلك الجامعات. وقد أشارت دراسة مرعي (٢٠٠٩) إلى أن تطبيق معايير الحوكمة بالجامعات يساعد على قياس مستوى الأداء، وأن التخطيط الاستراتيجي السليم يقود إلى تطبيق الحوكمة لتحسين الأداء الجامعي الإداري والأكاديمي بصورة عامة، لتساهم الجامعات في إحداث النقلة النوعية المنشودة للمجتمع السعودي من خلال تمكينها للعنصر البشري لتلبية متطلبات المجتمع وسوق العمل وتحقيق التنمية ودفع عجلة الاقتصاد.

إشكالية الدراسة:

تبنت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الحوكمة كأداة فاعلة في عملية التحول نحو تحقيق الرؤية وكمطلب رئيس لمتابعة وتنفيذ برامج التحول الوطني على اختلاف مجالاتها، وأنشأت لذلك مكاتب تحقيق الرؤية في كافة قطاعاتها، وألزمها بتطبيق معايير وممارسات الحوكمة في تسلسل واضح وممنهج لتحقيق متطلبات الرؤية في متابعة مستمرة ودائمة من قبل جهات متخصصة كمرکز أداء لقياس أداء الأجهزة الحكومية؛ لذا سارعت الجامعات في تنفيذ العديد من متطلبات تحقيق تلك الرؤية الطموحة، فعملت على موائمة خططها الاستراتيجية مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وطورت من خططها التنفيذية والتشغيلية وقدمت العديد من المبادرات الاستراتيجية الداعمة لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية، واستحدثت مكاتب لتحقيق الرؤية بها، وأدرجت الحوكمة كقيمة من قيمها المؤسسية وكعملية داخلية لضبط إجراءات وحداتها الإدارية المختلفة.

وإيماناً من الجامعات بأهمية الحوكمة في نظمها الداخلية لترشيد قراراتها وتحقيق أهدافها، فقد بدأت منذ فترة بتطبيقها في مسارات العمل الإداري والأكاديمي وتفاوت هذا التطبيق من جامعة لأخرى تبعاً للكثير من المتغيرات والظروف؛ فبلغت درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة إلى ٧٤% (نصار، ٢٠١٧)، كما أظهرت دراسة بدح والعواملة (٢٠١٧) إلى أن تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات الأردنية كان بدرجة متوسطة، بينما وصلت في جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن إلى

٧١% (مسلم، ٢٠١٦). أما في المملكة العربية السعودية فرغم الاهتمام بتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية إلا أنه لازال هناك ضعفاً في ممارساتها نتيجة ضعف بعض ممارسات الإدارة الجامعية (الفواز، ٢٠٠٥)، والتطبيق الجزئي لمبادئها في مجالات محددة دون إيجاد تكامل وشمولية في عمليات التطبيق بالجامعات (العريني، ٢٠١٤) (عيد، ٢٠١٧)، وقد أشارت كثير من الدراسات لضعف تطبيقها، فقد توصلت دراسة العريني (٢٠١٤) إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة الفواز (٢٠٠٥) التي وجدت أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات مكة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة.

وبصورة عامة فقد أكدت تلك الدراسات إلى إن الحوكمة ومبادئها الأساسية لا تزال تفتقر في تطبيقها بالجامعات إلى التفعيل والرقابة اللازمة والكفيلة بتطبيقها بالصورة المثلى (أبو الهيجاء، ٢٠١٧) ويساهم في هذا القصور عدة اختلالات تؤثر في تطبيق الحوكمة من أبرزها: التغييرات المستمرة في السياسات والاستراتيجيات والقوانين والأنظمة، والبيروقراطية الإدارية، وقصور البحث العلمي في الجامعات عن قيامه بدوره في التنمية الشاملة، وضعف المشاركة في صناعة القرار بين أصحاب العلاقة وسيادة نمط قيادة الرجل الواحد (الخطيب، ٢٠١٧)، بالإضافة لتعدد الجهات الرقابية وجهات التدخل وتأثير العلاقات الشخصية مما يؤدي إلى عدم احترام توصيات المجالس الأكاديمية، إضافة لسرعة التغييرات المحيطة بالجامعة (عزت، ٢٠٠٩).

وبالتالي تتأكد أهمية إعادة النظر في طريقة حوكمة الجامعات بالمملكة العربية السعودية من عدة جوانب تتعلق بسلوك الإدارة وأساليب الرقابة وإدارة الموارد ... وغيرها، إذ لازال مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية مقارنة بجامعات عالمية ضعيفاً (العباس، ٢٠٠٧)، وبالتالي تحتاج الجامعات السعودية لأنظمة تساعد على تطبيق القوانين لتفعيل الشفافية والنزاهة والمساءلة لتحقيق أهدافها وتقليل الفجوة بين ما هو مأمول وما هو موجود بالفعل (المنيع والخنيزان، ٢٠١٧).

ونتيجة لتلك الأهمية للحوكمة كمتطلب لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ولعلاقتها الوثيقة بالتخطيط الاستراتيجي للجامعات، والقصور الواضح في تطبيق الحوكمة وممارساتها المختلفة في بعض الجامعات السعودية، ولقرب اعتماد نظام الجامعات الجديد، ولحدثة جامعة بيثية كجامعة ناشئة لديها خطة استراتيجية طموحة للوصول لمنظومة معرفية إبداعية لمجتمع منتج؛ فإنه يستلزم إطار منظومي محكم يتمتع بالاستقلالية والقيم المؤسسية الهادفة والفعالة والعمل التعاوني الجاد تحت مظلة رقابة ومتابعة موضوعية ومحاسبية ومساءلة تقنن معايير الممارسات، وغيرها من المبادئ التي تعبر عن تطبيق الحوكمة الإدارية بالمؤسسات الجامعية، ومن هنا فقد انطلقت فكرة البحث لإعادة النظر في تطبيقات وممارسات ومؤشرات الحوكمة كأداة فاعلة لتطوير الأداء المؤسسي من خلال متطلبات الحوكمة الرشيدة كما أبرزتها مكاتب تحقيق الرؤية والاستفادة من أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات عبر أنموذج مقترح يمكن أن يعمم على مستوى الجامعات السعودية تقدمه هذه الدراسة، ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

التساؤل الرئيسي:

كيف يمكن تطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيثية في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات؟

التساؤلات الفرعية:

- ١- ما درجة تطبيق الحوكمة بجامعة بيثية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية؟
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة بيثية تبعاً لمتغيرات الجنس (ذكر-أنثى)، نوع الوظيفة (أكاديمي-إداري)، الوضع الوظيفي (قيادي- غير قيادي)؟

٣- ما الأنموذج المقترح لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء تفعيل الحوكمة الإدارية بالاستفادة من التجارب الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي؟

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على درجة تطبيق الحوكمة بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية؛ مما يساعد في تطوير وضبط ممارسات الحوكمة مستقبلاً .
- ٢- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة بجامعة بيشة تبعاً لمتغيرات الجنس (ذكر- أنثى)، نوع الوظيفة (أكاديمي-إداري)، الوضع الوظيفي(قيادي- غير قيادي) مما يساهم في تحديد اتجاه أي فئة وظيفية أقل ممارسة للحوكمة، اقتراح الحلول لها.
- ٣- وضع إنموذج مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيشة بالاستفادة من النماذج والتجارب الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي، وبالتالي دعم مبادرات الجامعة في تحقيق خطتها الإستراتيجية؛ ومن ثم قابلية النموذج لتعميمه على الجامعات السعودية .

أهمية الدراسة:

- ٤- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الحوكمة كتوجه عالمي؛ لتطوير الأداء بالجامعات والارتقاء بمستواه، بما يدعم تحقيق رؤية ٢٠٣٠، كما تهتم هذه الدراسة الفئات التالية:
 - قيادات الجامعة حيث تضع لهم إطار نظري يوجههم نحو آليات تطبيق الحوكمة، وتساعدهم في التصدي للتحديات التي تواجههم في إدارة الجامعات.
 - القائمين على تنفيذ مبادرات ومشروعات الخطط الاستراتيجية للجامعات حيث تيسر لهم سبل تحقيق تلك الأعمال من خلال ما تحققه من إصلاحات وتطوير مؤسسي يلبي متطلبات تحقيق أهدافهم، ويضمن أن تتم إدارة أنظمة العمل بطريقة فعالة.
 - منسوبي الجامعات بما تقدمه لهم من إطار يحقق لهم العدل والرضا الوظيفي والنمو المهني.

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بعرض وتحليل الدراسات والمؤلفات في مجالها، والاستفادة منها في إجابة أسئلة الدراسة وتصميم الاستبانة لقياس درجة تطبيق الحوكمة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع الحوكمة الإدارية كعملية لتطوير الأداء المؤسسي فقط.

الحدود المكانية: تم التطبيق على جامعة بيشة كنموذج للجامعات السعودية.

الحدود الزمانية: تم التطبيق خلال العام الجامعي ١٤٣٩هـ-١٤٤٠هـ.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية بجامعة بيشة .

مصطلحات الدراسة:

١- تطوير الأداء المؤسسي:

يعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: "الجهود المبذولة للوصول بممارسات العاملين بالجامعة - سواء الإداريين أو الأكاديميين قيادات أو مرؤوسين - لتنفيذ جميع الأنشطة والأعمال والمسؤوليات والمهام المختلفة بالأساليب والطرق المناسبة، وفي الوقت المناسب وبالكفاءة والفعالية المطلوبة؛ من خلال إحداث تغييرات جوهرية إيجابية في التنظيمات والتشريعات والهياكل والفكر الإداري للجامعات وفق معايير وقواعد ذات مستوى عالي من الجودة بصورة مستمرة بما يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة للخطة الاستراتيجية للجامعة.

حوكمة الجامعات:

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه " نظام محكم مقنن ذو معايير محددة متفق عليها بصورة عامة، وتختلف في صيغ التطبيق حسب ظروف وامكانات وطموحات كل جامعة لإدارة أداء جميع العمليات الإدارية بالجامعة بما يؤدي لتحقيق تطوير أداءها الإداري بما يلبي متطلبات خطتها الاستراتيجية.

المبحث الأول الإطار النظري

تناولت الدراسة في إطارها النظري محورين يرتبطان بتغيرات الدراسة، وهما التطوير المؤسسي والحوكمة على النحو التالي:

المحور الأول: تطوير الأداء المؤسسي: مفهومه - متطلباته :

يعتبر تطوير الأداء المؤسسي عنصراً هاماً من عناصر اصلاح وتطوير الجامعات من خلال ما يحققه من إدارة لجميع العمليات الحيوية التي تؤدي لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ومن خلاله تصل الجامعة لتحقيق الجودة في مختلف عملياتها. ومن أبرز المدخلات الجامعية التي تؤثر بشكل كبير في تطوير الأداء المؤسسي القيادة الجامعية والإدارة الجامعية من خلال ما تساهم به في قيادة الجامعات والأداء المؤسسي بشكل عام لتحقيق التميز وليس الجودة في الأداء فقط في ضوء معايير وممارسات فاعلة ، من خلال ما تستثمره في تعظيم قدرات وإثراء إمكانات النظام المؤسسي الجامعي واستثمارها، وضمان استمراريته بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية والتي لا تتحقق إلا من خلال جهود وفكر إداري إبداعي (الخطيب، ٢٠٠٦).

ويحتاج تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات لتوفر العديد من المتطلبات يتمثل أبرزها في توفير أنماط واستراتيجيات متطورة مواكبة لأحدث ما تم التوصل إليه في مجال تطوير المنظمات والبناء التنظيمي في الجامعات، والتي تعمل على إدخال تغييرات أساسية وإعادة تصميم في الأنظمة والهياكل التنظيمية، وقد لخص ياسين (٢٠١٦) أهم تلك المتطلبات فيما يلي:

- تنمية قدرات الموارد البشرية على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تقويم الأداء بصورة شاملة تتضمن تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال والإنجازات وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع، والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين.
- تبني قيم العمل الجماعي والإبداع والجودة والاتجاهات الايجابية نحو العمل والانتماء اليه.
- تطوير أساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات؛ بما يحقق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.
- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة.
- تطوير القدرات الذاتية للأجهزة الإدارية لمسايرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات.
- استخدام أساليب وتقنيات التخطيط المتنوعة لتحقيق تلك الأهداف .

وتتعدد أدوات ومنهجيات وعمليات تطوير الأداء المؤسسي إلا أن التخطيط الاستراتيجي إضافة إلى أنه من أبرز منهجيات تطوير الأداء إلا أنه يعد أحد أهم متطلبات تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ كما تعد

الحوكمة أحد أبرز العمليات المؤثرة في الالتزام بتنفيذ كافة الإجراءات والعمليات المرتبطة والممارسات بالجامعات لكل الوحدات الإدارية المختلفة بالجامعات وكذلك لضبط فكر سلوك منسوبيها في اتجاه تحقيق الأهداف . كما تعد الحوكمة أحد الأدوات الفاعلة التي تستعين بها إدارة الجامعات لتحقيق أهدافها من خلال تفعيل الأدوات الرقابية والإشرافية في الجامعات بهدف ضمان توفير الشفافية ورفع درجات الكفاءة (عبد الفتاح، ٢٠١٠).

وبالتالي فإن أدبيات الدراسة التي تناولت آليات وطرق ومنهجيات تطوير الأداء قد ركزت على أبرز ملامح تطوير الأداء المؤسسي والتي يتمثل في تطوير الموارد البشرية وتأهيلهم من خلال التدريب، وبتحقيق ثقافة العمل الجماعي والابداعي كنمط لممارساتهم المهنية، وإعادة هيكلة المؤسسات على نهج متطور يتيح المرونة، وتطبيق أدوات رقابية دقيقة وعادلة، وتحقيق المساءلة والمحاسبية وفق نظام قانوني مرضي للجميع، والمشاركة من خلال التمكين الإداري والمعرفي للعاملين، والاستغلال الأمثل للموارد المالية في ظل تطبيق نظام مالي محكم ومقنن، ويكون كل ذلك تحت قيادة رشيدة مستقلة قادرة على اتخاذ قرارات صائبة وفق معلومات دقيقة تتسم بالشفافية وفي ضوء استخدام التخطيط الاستراتيجي المتفاعل مع متطلبات الرؤى المستقبلية .

المحور الثاني: حوكمة الجامعات بين المفهوم والتطبيق :

أولاً- نشأة الحوكمة :

على الرغم من الظهور المتأخر لمفهوم الحوكمة منذ بداية التسعينات في القرن العشرين حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية في مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية عام ١٩٩٢م تقريراً بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات The Financial Aspects Of Corporate إلا أنها برزت بشكل أقوى مع الأزمات المالية وافلاس العديد من المؤسسات والمشاكل المالية في أكبر المؤسسات الأمريكية في نهاية ٢٠٠١م، ومع التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بعنوان مبادئ حوكمة المؤسسات كان أول اعتراف دولي رسمي بمفهوم الحوكمة (يرقي وعبد الصمد، ٢٠١١). وتعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي واكبت النظريات الحديثة في مجال الإدارة، بما تضمنه من فكر إداري متطور يحقق ويدعم الإصلاح الإداري في المؤسسات؛ ويؤدي لتطور أدائها وتحقيق أهدافها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً أيضاً بتحقيق عائد اقتصادي أثر تفاديهما للهدر في الموارد المادية والبشرية، وتجنب الأخطاء، مما يساهم إيجاباً في دعم مسيرة المؤسسة في تحقيق الخطط الاستراتيجية لها بما تحققه من هياكل حوكمة وإدارة رشيدة،

ثانياً- مفهوم الحوكمة :

يُعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات ذات المفاهيم المتعددة والمرتبطة بالمجالات التطبيقية؛ نتيجة ارتباط المصطلح بمفاهيم أخرى بعضها اقتصادية وأخرى قانونية، وثالثها إدارية وتنظيمية وهو ما اتضح بشكل كبير في أبعاد الحوكمة الرئيسية كالشفافية والعدالة والنزاهة والمسؤولية ... الخ، فقد ارتبط بالتنمية كما عرفه البنك الدولي (١٩٩٢) بالحالة التي يتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية. وارتبط بالمساءلة والمحاسبة كما عرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (١٩٩٧) بأنها محاسبة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات؛ وتتضمن الآليات والعمليات والمؤسسات التي تمكن المواطنين من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية وأداء واجباتهم والتفاوض حول خلافاتهم. وارتبط أيضاً بما يساهم به في ضبط العمليات الداخلية كما في تعريف عشري (١٦،٢٠١٥) بأنه "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط واهداف المؤسسة، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء"، وبصورة عامة عرفته مؤسسة التمويل الدولية بأنه "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها" (Alamgir,2007,20)، وفسرت (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٠، ٨٩) هذا النظام بأنه "

الذي يوجه أعمال المؤسسة ويضبطها، إذ يصف الحقوق والواجبات ويوزعها بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها أسس المتابعة لتقييم الأداء ومراقبته"، وربطها أبو النصر (٢٠١٥، ٢٢) وعوض (٢٠١١، ٤٤٩) بدورها في دعم الإدارة وما تقوم عليه من النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية لتحقيق التنمية المستدامة. كما تهدف أيضا تلك العمليات والقوانين والأنظمة لتحقيق "الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة" (كافي، ٢٠١٣، ٢٠٥).

أما فيما يخص حوكمة الجامعات فقد عرفت بأنها "نظام توجه تدار الجامعة من خلاله، ويتم من خلالها محاسبة الإدارة؛ من أجل تمكين وتطوير قدرة الجامعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع، وهي تتعلق بتحديد القيم بالجامعات والنظم التي تتبعها في اتخاذ القرارات والتدرج الهرمي لنموذج السلطة وعلاقتها كمؤسسة بالعالم الأكاديمي" (Henke, 2007, 87). كما عرفها Oneil (2002, 104) بأنها: "مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقدرات التي تهدف لتحقيق العدالة والشفافية، وكذلك تضمن تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تنشيط ودعم تصرفات إدارة المؤسسة فيما يتعلق باستغلال مواردها المتاحة بما يحقق أفضل المنافع والفوائد التي تعود على جميع الأطراف المشاركة وعلى المجتمع ككل".

ويهدف نظام حوكمة الجامعات لتحقيق العديد من الفوائد من أبرزها؛ رفع كفاءة المؤسسة الجامعية من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الإدارة (Dee, 2006, 8) كما تعين على المشاركة الديمقراطية والإدارية الذاتية للجامعة ومراجعة استراتيجية إدارة الجامعة بما يحقق الكفاءة والفاعلية والاستقلالية (Report of the Commission of Global Governance our, Global, 2010, 1) وكذلك حماية حقوق أصحاب المصالح وتزويدهم بالبيانات الدورية (المليجي، ٢٠١١، ٢٥٩) كما تعمل على الحد من حدوث الصراعات الداخلية وتحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع وتحسين الممارسات التربوية والإدارية فيها، وتأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أداها وتعزيز المحاسبية والمساءلة والالتزام بأفضل المعايير والممارسات القياسية (Unesco, 2009, 11).

وتتخذ الحوكمة أشكالاً عديدة لكل منها مهام في مجال محدد فهناك الحوكمة الأكاديمية سواء ذاتية أو تشاركية، وحوكمة التنظيم الخارجي وحوكمة الرقابة والحوكمة الخارجية والحوكمة الإدارية الذاتية والحوكمة الإلكترونية، كما تقوم على عدة معايير تستند عليها الممارسات المرتبطة بها تختلف تبعاً للنموذج المتبنى لتطبيق الحوكمة ووجهات النظر المتباينة فيها فقد ذكرها عطوة والسيد (٢٠١٢، ٥٠٦) بأنها "القيادة الإدارية الفاعلة، إصلاح الهياكل الإدارية وتطوير التشريعات، وشفافية العمل الإداري، والتخطيط وتحديد الرؤية والرسالة وتأهيل الموارد البشرية"، وذكرتها (عيد، ١٩٨، ٢٠١٨) بأنها "التنظيم الإداري والإدارة المالية والشفافية والمساءلة والبيئة القانونية والمشاركة والتمكين والاستقلالية واتخاذ القرار والنزاهة وتحقيق فاعلية المؤسسة".

ومن خلال التعريفات السابقة للحوكمة، وحوكمة الجامعات يمكن استخلاص أن الحوكمة الإدارية للجامعات تمثل نظام إداري عالي المستوى الفكري والتطبيقي، يمكن من خلاله تمكين الجامعات من تطوير أدائها المؤسسي في ظل استقلالية إدارية راشدة؛ بما يحقق لها التطوير في شتى المجالات، والتي تستند على العديد من المعايير كالشفافية والعدل والمصداقية والمشاركة مع توفر الإطار القانوني والذي يمكن في إطاره تحقيق المساءلة والمحاسبية والنزاهة من خلال نظام مراقبة عادل ودقيق، ونظام لإدارة الموارد المالية بما يمنع الهدر ويحقق الاستغلال الأمثل للموارد، وكل ذلك يتحقق في إطار هياكل تنظيمية مرنة ومبسطة بعيدة عن التعقيد والبيروقراطية ونظم اتصالات قوية وفاعلة.

ثالثاً- علاقة الحوكمة بالخطط الاستراتيجية للجامعات:

تساعد الحوكمة في إدارة الجامعات بكفاءة وفاعلية، بهدف ضمان جودة مخرجاتها؛ حيث تُسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، مسؤولة عن تحديد اتجاهها الاستراتيجي، والتأكد من فاعلية إدارتها، كما أنها تسمح للفائمين عليها بتصميم وتنفيذ وتقييم ورصد كفاءة، وفاعلية الأداء (برقعان والقرشي، ٢٠١٢)، وبهذا فإن هناك ارتباط قوي بين الحوكمة والإصلاح والتطوير المؤسسي، وزيادة كفاءة النظم وفعاليتها بأقل جهد وتكلفة من خلال تطبيق مبدأ النزاهة والشفافية والمحاسبية والاستثمار الأمثل للموارد، وبما تسعى إليه لضمان تركيز الجهود إلى الحفاظ على المصالح العليا للمجتمع والدولة والعاملين والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل (wang, 2010). وقد تناولت دراسة (عبد الحكيم، ٢٠١١) مفهوم حوكمة الجامعات من منظوره كمدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، وأنها تقوم على عدة مرتكزات لتطوير الإدارة الجامعية أبرزها: تحقيق الكفاءة في تولي المناصب، وسيطرة سلطة القانون، وتدعيم المسؤولية الذاتية، وإتاحة الفرصة للحوار والمشاركة في اتخاذ القرار، كما يُحقق وجود الحوكمة في إدارة الجامعات تواجد هيكل تنظيمي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المخطط لها، وكذلك تحديد آليات الوصول لتلك الأهداف، وسبل رقابة الأداء. وذكر خورشيد ويوسف (١٣، ٢٠٠٩) دورها في تفعيل مراحل التخطيط: بأنها "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العام، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي".

وأشارت عيد (٢٠١٧) لأهمية الدور الذي تلعبه الحوكمة في حين تم تطبيقها بالجامعات في تحقيق عملية التنمية الإدارية وتطوير الفكر والعمل الإداري للموارد البشرية، واستغلالها الاستغلال الأمثل، وكذلك تغيير في ثقافة العمل المؤسسي لتهيئة البيئة المناسبة للإبداع والابتكار. وذكر (Wang 2010) أن توفر إطار استراتيجي لعملية التخطيط بما يُفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات، وتعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للمحافظة على الموارد والمكاسب المادية والمعنوية للجامعة، ويحقق ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى، وضمان الاستثمار الأمثل للموارد الجامعات البشرية والمادية. وأوضح مرزوق (٢٠١٢) بعض العناصر لحوكمة الجامعات تمثل أهمية في تحقيق خططها الاستراتيجية على النحو التالي:

- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئا حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات والتأكد من فاعلية إدارتها.
- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
- تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
- ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى للجامعات.
- الاستفادة من نظام الرقابة الداخلية.
- ضمان الاستثمار الأمثل للموارد.
- تحقيق فاعلية المراجعة الداخلية لمجالات العمل.
- تعتبر نظام رقابة وإشراف ذاتي يؤدي لسلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وتحقيق رضاهم. تأكيد المساءلة وتحسين الممارسات المالية والإدارية، وتجنب فسادها.

ويتضح من العرض السابق المتطلبات التي يمكن أن يحققها تطبيق الحوكمة الإدارية للجامعات فيما يخص مراحل تنفيذ خططها الاستراتيجية ومتابعتها وتطويرها، من حيث توفير هيكل إداري على درجة عالية من الأداء المتطور، ونظم متنوعة لإدارة مواردها البشرية والمادية، ورشادة في اتخاذ القرارات وقيادة مستقلة ممكنة ونظم للرقابة والمتابعة، وأطر قانونية تضمن محاسبية ومساءلة تقنن الممارسات وتمنع الأخطاء وتضبط مستوى الأداء؛ ليرقى بمؤشرات عالية المستوى.

رابعاً- مبادئ الحوكمة في العمل الجامعي :

على الرغم من أن الحوكمة هي إدارة فاعلة في تحقيق العديد من المبادئ التي لا يختلف جوهرها في أغلب المنظمات على اختلاف مجالات عملها؛ إلا أن هناك سمات خاصة للجامعات تميزها عن غيرها من المنظمات في قطاعات العمل الحكومي. ومن أبرز مبادئ الحوكمة في الجامعات ما ذكرها محمود (٢٠١١) فيما يلي :

- ١- الميثاق الأخلاقي بما يتضمنه من مواد وقواعد تنفيذية لتوضيح الحقوق والواجبات وآليات ضبط السلوك .
- ٢- الحرية الأكاديمية وآليات ضبط ممارسات أعضاء هيئة التدريس في تقديم وظائفهم الأكاديمية .
- ٣- المحاسبية ومجالات تطبيقها وممارساتها من قبل الجهات المعنية داخل وخارج الجامعة .
- ٤- السلطة والمسؤولية ومدى ممارسة المسؤولين لها في ظل الصلاحيات الممنوحة .
- ٥- المرونة وكيفية تطبيقها والسياسات المطلوبة لتحقيق عدالة الإجراءات بالجامعة .
- ٦- الشفافية ومدى ممارساتها ومؤشرات تطبيقها .
- ٧- الإفصاح المالي ومصادر ميزانية الجامعة وخطط النمو في الموارد الذاتية للجامعة .

خامساً: أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعة:

تسهم حوكمة الجامعات في تحقيق استقلالية مالية وأكاديمية وإدارية لمؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها. وقد اتخذت تلك الحوكمة نماذج متعددة تبرز آلية تلك الاستقلالية عن التوجيه الحكومي والمسؤول عن إدارتها بدلاً منها، فلا يوجد نهج موحد لحوكمة الجامعات يمكن أن يتخذ كنموذج منفرد يناسب الجميع، وإنما كل جامعة تقوم بتصميم النموذج المناسب لتوجهاتها وصلاحياتها وممارساتها مع الأخذ في الاعتبار السياق الاجتماعي والاقتصادي الذي توجد فيه، وفي ذلك تناول الباحثون نماذج الحوكمة من خلال اتجاهين أساسيين: الأول يبحث في الأطر النظرية الموحدة في أي نوع من الأنواع المختلفة من نظم التعليم العالي بما فيها الجامعات، والثاني: يبحث في إيجاد أنماط مختلفة في ضوء الخصائص المميزة لكل نوع من نظم التعليم العالي(Braun,1999).

وفي المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا تبرز استقلالية الجامعات ويقل التوجه الحكومي لها بصورة أكبر من الدول الأوروبية، وقد انتشر بتلك الدول عدة نماذج للحوكمة تعبر عن كيفية إدارة تلك الجامعات بعيداً عن التوجه الحكومي، وقد درس تركمان(Trkman,28) تلك النماذج واستطاع أن يصنفها في النماذج التالية:

١- النموذج الأكاديمي Academic Model :

وفيه يقود الجامعة مجلس الأكاديميين، وتخضع الجامعات لحكومة الموظفين الأكاديميين حيث يُطبق من خلال عدة طرق؛ كمنح سلطات اتخاذ القرار لمجلس أكاديمي أو مجلس أمناء، أو من خلال وجود تمثيل فعال للموظفين الأكاديميين في المجالس الحاكمة، أو عبر تعيين احد الأكاديميين البارزين كرئيس أو مسؤول في المؤسسة ففي الحوكمة الأكاديمية، يكون للموظفين الأكاديميين التمثيل الأوسع والرأي الأقوى في تحديد رسالة الجامعة وإدارتها .

٢- نموذج الشركات The corporate model :

ظهرت حوكمة الشركات كاستجابة للازمات المالية ولحاجة الجامعات إلى أن تدير مواردها المالية في ظل توافر مساهلة ومحاسبية ومسؤولية، وتعمل حوكمة الشركات في ظل افتراض بأن تطبيق أساليب الشركات مثل المساهلة المالية، سوف يساعد على تحسن النتائج، وبذلك تهتم بالأسلوب الذي يتم فيه إدارة

الشركة والرقابة عليها ومصصلحة أصحاب المصالح الآخرين والمسؤولية الاجتماعية والبيئية للجامعة وفيها يكون رئيس الجامعة عبارة عن مدير شركة مهني وليس أكاديمياً فحسب.

٣- نموذج الأمانة The trustee model :

وفيه تمنح الحوكمة من خلال الأمانة الإدارة سلطات "الأمانة"، وهذا يأتي عادة على هيئة مجلس أمناء له أعضاء غير منتخبين داخل المؤسسة، كما إن هؤلاء لا يمثلون مختلف أصحاب المصلحة، ويكون لمجلس الأمانة عادة مسؤوليات منها ما يتعلق بواجب الأمانة وأخرى تتعلق بالغاية الواجبة لحماية الوصاية، بما في ذلك الإعلان عن أية عوامل تشكل تضارباً في المصالح والوصاية. إن نموذج أصحاب المصالح يحدث عندما تكون الحوكمة مسندة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلبة، الموظفون الأكاديميون، الخريجون، الشركات الداعمة، الحكومة، والمجتمع المحلي.

٤- نموذج أصحاب المصالح Stakeholder model :

وتكون السلطة فيه مسندة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلبة، الموظفون، الأكاديميون، الخريجون، الشركات الداعمة، المجتمع المحلي.

وقد خطت الجامعات في دول العالم الكثير من الخطوات في تطبيق الحوكمة وأبعادها في مختلف وظائفها وعملياتها، وارتبطت التجارب الناجحة لحوكمة الجامعات في بعض الدول على المستوى العالمي بتميزها وارتباطها بمبادئ ومعايير الجودة الشاملة والتميز؛ إذ حصلت الجامعات التي طبقت الحوكمة على تصنيفات عالمية متقدمة؛ فعلى سبيل المثال تعلن أكثر من ٣٥٠٠ مؤسسة للتعليم العالي في الولايات المتحدة وبشكل شفاف وواضح الطريقة التي يتم من خلالها حكم الجامعة وآليات الرقابة والمتابعة والإدارة بها من خلال مجالس الأمانة (باسكر فيل، وآخرون، ٢٠١١)، وفي بريطانيا توجد أكثر من ١١١ جامعة وكلية تعلن نظام الحوكمة على مواقعها من خلال مجالسها البرلمانية وبمسميات مختلفة كبيت الأوصياء في جامعة كامبردج Cambridge أو الجمعية كما في جامعة Oxford أو بيت الحكمة في بعض الجامعات البريطانية (حلاوه و طه، ٢٠١١). وتقوم تلك المجالس بمراقبة الجامعة وضبط عملياتها من خلال العديد من اللجان؛ كاللجنة المالية، والمراجعة والتي تقدم تقاريرها للمجالس المختصة حول الأنشطة والممارسات المالية والإدارية ونظم الرقابة الداخلية بالجامعة، وإدارة المخاطر، ومراجعة فعالية كفاءة النظام المالي والإداري والأكاديمي (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩)، وبناءً عليه فسوف يستعرض الباحثان بعض من هذه التجارب من قبيل استخلاص أوجه الاستفادة منها في المساهمة في بناء الأنموذج المقترح لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية في ضوء المؤشرات المستخلصة من تلك التجارب، خاصة فيما يخص الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة حيث يتشابه نظام التعليم بهما مع نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية، ويمكن استعراض تلك التجارب على النحو التالي: (حلاوه و طه، ٢٠١١)، (Alamgir, 2008)، (Yang,2007)، (Wang,2010)، (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩)، (مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، ٢٠١٥)، (سليمان، ٢٠١٣) :

أ-النموذج الأمريكي:

سعت الولايات المتحدة الأمريكية لتطبيق الحوكمة عبر تفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي، وضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة، وتدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية للجامعات، وفيما يخص إدارة معظم الجامعات فتركز في مجلس أعلى يُمثل السلطة الأعلى تختلف مسمياته من جامعة لأخرى فأحياناً يعرف باسم مجلس الأمانة، وأحياناً أخرى باسم الأوصياء أو المشرفين ويتم اختيار بعض أعضائه من قبل حاكم الولاية وبعضها بالانتخاب من قبل أعضاء المجلس، وينبثق من تلك المجالس لجان فرعية تقوم بالإشراف والمتابعة وإعداد التقارير الدورية التي تُبنى عليها قرارات المجالس المختصة في التطوير والتحفيز والمساءلة .

ب- النموذج البريطاني: تمتك المملكة المتحدة نظام مُعلن لتطبيق مبادئ الحاكمية الجامعية، يحتوي على مجالس ولجان متعددة تعمل على التنسيق بين الجامعات، وتقوم بعدة مهام من بينها تحديد نسب وأعداد الطلاب في كل مرحلة جامعية وفي تخصصات معينة، والتي من خلالها يتم تحديد إسهام الحكومة في الميزانية، وتعتبر مجالس مستقلة لا تتبع تعليمات وزارة التعليم، يحصل أغلبها على معونات سنوية من المال العام، وتتمتع بالشفافية والمحاسبة والمسؤولية، وتلتزم بقيم معينة، وقد تقوم الحكومة بتعيين رؤساء هذه الهيئات أو ترشيح عددًا منها على سبيل المثال هيئة ضمان الجودة، وهيئة تمويل التعليم العالي، ومركز الاعتراف الأكاديمي والمعلومات.

ج- النموذج الفرنسي: تتحدد معالم الحوكمة في الجامعات الفرنسية من خلال قانون توجيه التعليم العالي (Faure) الذي أعاد تعريف الجامعات بأنها مؤسسات ذات طابع علمي وثقافي تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية؛ الاستقلالية، وهي ثلاثة أنواع: الاستقلالية الإدارية، حيث يديرها مجلس إدارة ويقودها مدير. والاستقلالية التعليمية، التي تحدد برامجها التعليمية وطرق تقييم طلابها. والاستقلالية المالية، التي تقر ميزانيتها من الموارد المالية الخاصة ومن دعم الحكومة، والمشاركة: حيث تدار الجامعة بطريقة ديمقراطية، وبمشاركة الموظفين والطلاب وشخصيات خارجية، وتعدد التخصصات: حيث تجمع عدة تخصصات في المسار الواحد.

د- النموذج الياباني: وتتميز حوكمة التعليم باليابان بعدم وجود وزارة خاصة به، وتخضع كل الجامعات اليابانية سواء كانت مستقلة أو ذاتية الإدارة لسياسة الحكومة وللإطار الوطني للمؤهلات الذي تحدد فيه سنوات الدراسة وأسماء الدرجات ومستوياتها ويتم ضبط الجودة والتمويل من خلال التنسيق ما بين مكتب التعليم العالي والهيئات الوطنية من خلال تحديد ضوابط واطر العمل لكل الجامعات بما فيها الجامعات الخاصة، وقد تم تخصيص عددًا من الجامعات اليابانية لتكون مراكز للتدويل والعولمة في التعليم العالي.

ه- النموذج الصيني: ومن أبرز ما يميز تجربة الحوكمة في الصين نظام الحكم الذاتي للجامعة (استقلاليتها) ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي من خلال رسم سياسة لامركزية للتعليم العالي، كما أن تطبيق الحاكمية بمبادئها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة أظهر الإبداع والإبتكار والمقدرة على الإرتقاء بها في الجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي، وقد ارتبطت معالم الحوكمة في التعليم العالي بالصين بإعطاء مزيد من الصلاحيات للجامعات والكليات في الصين خصوصاً في الشؤون الأكاديمية والإدارية والبحثية حيث قامت الحكومة الصينية خلال العقود الثلاثة الماضية بسلسلة من الجوانب التطويرية والجوهرية في التعليم العالي من أجل إعطاء مزيداً من المرونة والإصلاحات الهيكلية والتي أدت إلى تميز التجربة الصينية في التعليم العالي وحوكمتها؛ حيث تم اقتصار دور الوزارة على الجانب الإشرافي فقط مع الاهتمام بجانب المحاسبية والمساءلة، وتحول باقي الصلاحيات للجامعات.

و- النموذج الكوري: وتقوم حوكمة الجامعات بكوريا الجنوبية على أساس أن تتولى وزارة التعليم 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، وتتسم التجربة الكورية بأنها تميل للمركزية في تنظيم سياسات الدولة والتنسيق والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي من خلال دور الوزارة التي تشرف على الجامعات من خلال ميثاق موحد يضمن تعزيز المساواة بين الجامعات، ومنح الجامعات صلاحيات وسلطات داخلية كبيرة تجعل من هذا النموذج دليلاً على المرونة في الحوكمة التي تتميز بالتعاون بين الوزارة والجامعات والجهات المعنية، وتتسم بالاستجابة للمتغيرات والتناغم مع المستجدات مثل: التدويل والعولمة والخصخصة والتنافسية العالمية، وتؤكد على الجامعات أن تكون الممارسة منضبطة من خلال المجالس المتخصصة وأساليب المراجعة والتقويم الداخلية، كما تخضع لسلطة الدولة ومؤسساتها الرقابية وخاصة فيما يخص إسهامات الدولة المادية في ميزانية كل مؤسسة تعليم عال؛ وبهذا يقتصر الدور الحكومي على المنظم لا الممول، وتفويض وزارة التعليم مزيداً من الصلاحيات لإدارات ومجالس الجامعات، وتحول دور الوزارة من دور التحكم إلى دور الميسر، ولكل جامعة وطنية حساب مستقل لإيراداتها من الدعم الحكومي ومن الرسوم الطلابية بالإضافة إلى مراقبة المصاريف ومن أجل تأمين الموارد المالية والإدارية. ويعتمد الهيكل التنظيمي لحوكمة الجامعات الوطنية على نظام حوكمة يكفل حق الجامعة في اتخاذ قراراتها وفقاً للقوانين والالتزام بمبادئ الإدارة المسؤولة واللامركزية، ويتألف من؛ مجلس الأمناء، ورئيس الجامعة، والمدققون والهيئات الاستشارية، وممثلي للقطاع الخاص .

وفي ضوء ما سبق عرضه بهذا المحور الثاني يمكن استخلاص مجموعة من المؤشرات تكون بمثابة الموجه النموذجي لتطبيق الحوكمة بالمملكة العربية السعودية، والتي يمكن إجمالها على النحو التالي:

- توافر نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة (الجامعة- الكليات- الأقسام الوحدات) يتضمن وثائق وأدلة مكتوبة ومعتمدة توضح هياكل هذه المجالس واللجان وتشكيلها وواجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها وإجراءات ومعايير اختيار أعضائها ونظم المساءلة عن السياسيات والقرارات التي تصدرها.
- تمثيل مناسب للطلاب في عضوية المجالس واللجان، وكذلك من الخريجين وطلاب الدراسات العليا.
- تمثيل لقطاعات المجتمعية في عضوية المجالس واللجان، وخاصة من ذوي الخبرات والمناصب القيادية بمؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة، وذوي المكانة السياسية العلمية والاجتماعية والدينية.
- تمثيل كل أعضاء مجتمع الجامعة في مجالس ولجان الجامعة تمثيلاً نسبياً يعكس الوزن النسبي لكل فئة من الفئات العاملة في الجامعة.
- توافر لجان رئيسة تابعة لمجالس الحوكمة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية.
- وجود فصل وتقسيم لعمل وأدوار مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة.
- وجود قوانين وأنظمة وتعليمات توضح أفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحوكمة في الجامعة وقيادتها الإدارية مع تمتع هذه المجالس بالشفافية والمحاسبة والمسؤولية والعمل كفريق واحد يُدار ذاتياً بعيداً عن أسلوب الرئاسة .
- إفصاح كامل عن رواتب ومكافآت أعضاء مجالس الحوكمة والموظفين وما يتصل بها من انجازات وأعمال تم القيام بها، ومدى ما حققه كل منهم من نتائج واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه.
- استجابة مجالس ولجان الحوكمة لمتطلبات ومواصفات الجودة والاعتماد وتوجه إليها وتتيح كافة المعلومات المطلوبة عنها.
- تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان، وتحديث معلومات القدامى بشأن التغيرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الكليات والجامعات.

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

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

سوف يتم تناول هذا المحور وفق الخطوات التالية:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

- التعرف على درجة تطبيق الحوكمة بجامعة ببشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية.
- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة بجامعة ببشة تبعاً لمتغيرات الجنس(ذكر- أنثى)، نوع الوظيفة(أكاديمي- إداري)، الوضع الوظيفي(قيادي- غير قيادي).

ويمكن التعبير عن تلك الأهداف من خلال التساؤلات التالية:

- ما درجة تطبيق الحوكمة بجامعة ببشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية؟
- هل هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة بجامعة ببشة تبعاً لمتغير الجنس (ذكر- أنثى)؟
- هل هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة بجامعة ببشة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (أكاديمي- إداري)؟

- هل هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة في جامعة ببشة تبعاً لمتغير طبيعة العمل (قيادي- غير قيادي)؟

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية: تم تصميم استبانة لقياس درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات، في ضوء ما تم التوصل إليه من معايير من خلال دراسة التجارب بالإطار النظري للدراسة، والاطلاع على الأدبيات في مجال الدراسة.

ثالثاً: تحكيم أداة الدراسة: تم تقديم الاستبانة للمحكمين مسبوقة بمقدمة تضمنت الهدف منها وعينة الدراسة، ومصادر اشتقاقها. وطلب منهم تحكيمها وفقاً للمعايير التالية: (مدى مناسبة وشمول المحاور الحوكمة - مدى مناسبة وشمول المفردات لمحاور الاستبانة - مدى مناسبة صياغة المفردات-إضافات أخرى تُذكر). ثم تم تعديلها في ضوء آراء المحكمين في صورتها النهائية (٤٨ مفردة)، مقسمة إلى أربعة مجالات كالآتي: المجال الأول: الإدارة المالية: المؤشرات الرئيسية المرتبطة بالأداء المالي للجامعة ويشمل (١٢) مفردة، المجال الثاني: العمليات الداخلية: المؤشرات الرئيسية المرتبطة بفعالية العمليات الداخلية للجامعة ، ويشمل (١٢) مفردات، المجال الثالث: المستفيدين: المؤشرات الرئيسية المرتبطة بتقديم الخدمة للمستفيدين وتحقيق رضاهم ، ويشمل (١٢) مفردة، المجال الرابع: التعلم والنمو، ويشمل (١٢).

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

خامساً: تقنين أداة الدراسة: تم حساب الثبات عن طريقة "ألفا كرونباخ" لتحديد قيمة الاتساق الداخلي وأعطت معامل ألفا (٠,٩٣٦) للمجموع الكلي لمجالات الاستبانة، وكذلك قيم مرتفعة لجميع مجالات الاستبانة كما يوضحهم جدول رقم (١) وهي قيمة مقبولة للثقة في ثباتها.

جدول رقم (١) معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمجالات والاستبانة

م	المجال	عدد العبارات	الثبات
١	الإدارة المالية	١٢	٠,٩٤١
٢	العمليات الداخلية	١٢	٠,٨٧٨
٣	المستفيدين	١٢	٠,٩٨٩
٤	التعلم والنمو	١٢	٠,٨٩٩
	كلي	٤٨	٠,٩٣٦

تم حساب الصدق من خلال صدق المحكمين والصدق الذاتي، والذي يعبر عنه بالجزر التربيعي لمعامل الثبات، وقد وجد أن معامل الصدق الذاتي لمفردات الاستبانة (٠,٩٣٦)، وهي تعتبر قيمة عالية جداً لمعامل الصدق. وبذلك فالاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق تُمكن من استخدامها كأداة، وحساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، والاستبانة التي تنتمي إليه كما يوضحها جدول رقم (٢):

جدول رقم (٢) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لمجالات الاستبانة

معامل الارتباط	المجال
*٠,٩٠١	الإدارة المالية
*٠,٨١٤	العمليات الداخلية
*٠,٩٦٥	المستفيدون
*٠,٩٢٢	التعلم والنمو

(* دال عند مستوى ٠,٠٥)

وقد اتضح من خلال الجدول رقم (٢) ارتفاع قيم معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات المحور الاستبانة بالدرجة الكلية لها وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يؤكد أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق جيدة، ويمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت من أجله.

سادساً: مجتمع الدراسة والعينة: يتكون مجتمع الدراسة من منسوبي جامعة بيشة (أكاديميين، إداريين) والبالغ عددهم (١٦١٨) عضو تم التطبيق على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة قوامها ٣١٢ فرداً بنسبة (١٩,٣%) من حجم المجتمع الأصل بمواصفات كما توضحهم الجداول التالية:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	١٥٩	٥١,٣%
أنثى	١٥٣	٤٨,٧%

جدول رقم (٤) توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (أكاديمي - إداري)

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
أكاديمي	١٨٠	٥٧,٦%
إداري	١٣٢	٤٢,٤%

جدول رقم (٥) توزيع أفراد العينة تبعاً لطبيعة العمل بالجامعة (قيادي - غير قيادي)

طبيعة العمل	العدد	النسبة
قيادي	١١٠	٤٩,٦%
غير قيادي	٢٠٢	٥٠,٤%

سابعاً: تطبيق الاستبانة: تم تطبيق الاستبانة عن طريق المقابلة الشخصية والبريد الإلكتروني خلال العام الدراسي ١٤٣٩هـ - ١٤٤٠هـ.

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

- حساب المتوسط : لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة بالإضافة للاستبانة بوجه عام.

- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وكل محور من محاورها والاستبانة بوجه عام.

- اختبار (One - Sample-T-Test): للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة لكل مفردة على حدة أو كل محور من محاورها أو الاستبانة بوجه عام في مجتمع الدراسة يقل أو يزيد عن قيمة معينة.

– طريقة المدى لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على تطبيق الحوكمة لكل مفردة وكل محور من محاورها والاستبانة بوجه عام.

- اختبار الفرق بين متوسطين لعينتين مستقلتين (Independent – Samples T Test): لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف متغيراتها.

تاسعاً: نتائج الدراسة وتفسيرها: تم تفرغ نتائج المعالجات الإحصائية وتحليلها، وتصنيفها تبعاً للتساؤلات كما يلي:
إجابة التساؤل الأول:

– ما درجة تطبيق الحوكمة بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (One-T-Test)، وتبين من خلال النتائج الموضحة بجدول رقم (٦) ما يلي:

جدول رقم (٦) يوضح درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية على مستوى مقياس كل مجال من مجالات الحوكمة ومستوى مقياس الحوكمة ككل

م	مجالات الحوكمة	المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي	الرتبة	نتائج اختبار T	
						قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
١	إدارة الموارد المالية	٣,١٤	٠,٨٥	٦٢,٨%	متوسطة	٤	٢,٠٨ *٠,٠٠٠
٢	إدارة العمليات الداخلية	٣,٥٤	١,٠٢	٧٠,٨%	مرتفعة	١	٩,٣٥ *٠,٠٠٠
٣	إدارة خدمة المستفيدين	٣,٣٥	٠,٨٧	٦٧%	متوسطة	٣	٧,١٠ *٠,٠٠١
٤	إدارة التعلم والنمو	٣,٤٠	٠,٩٤	٦٨%	متوسطة	٢	٧,٥١ *٠,٠٠٠
	كلي	٣,٢٣	١,٢٢	٦٤,٦%	متوسطة	-	٣,٣٣ *٠,٠٠٠

من خلال الجدول رقم (٦) يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (١,٩٨) وأوزانها النسبية تزيد عن الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥ وعليه فإن درجة تطبيق الحوكمة بجامعة بيشة (متوسطة) على مستوى الاستبانة ككل وجميع محاورها عدا المحور الثاني الذي يمثل إدارة العمليات الداخلية حيث كانت (مرتفعة) وأحتل المرتبة الأولى في درجة تطبيق الحوكمة بمتوسط درجات (٣,٥٤)، يليه المحور الرابع والذي يمثل التعلم والنمو بمتوسط درجات (٣,٤٠) وتفسر تلك النتائج بأن جامعة بيشة قامت بإعداد خطة استراتيجية خمسية طموحة (٢٠١٧-٢٠٢٢) ومن بدء تنفيذها إلى وقت تطبيق الاستبانة تضمنت خطط التشغيل والمبادرات في هذه الفترة تحقق كثير من المؤشرات التي يتضمنها المحورين الثاني والرابع، وتتفق النتائج على مستوى الاستبانة ككل مه دراسة (العريني، ٢٠١٤) لجامعة الامام محمد بن سعود، ودراسة (الفواز، ٢٠٠٥) بجامعة أم القرى، ودراسة (أبو كريم والثويني، ٢٠١٤) على جامعتي الملك سعود وحائل، وتتفق نتائج المحورين الأول والثالث مع دراسة العباس (٢٠٠٩) والتي أشارت نتائجها لضرورة إعادة النظر في طريقة حوكمة الجامعات بالمملكة العربية السعودية من عدة جوانب تتعلق بسلوك الإدارة وأساليب الرقابة وإدارة الموارد.

جدول رقم (٧) يوضح درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية على مستوى المجال الأول: إدارة الموارد المالية

مؤشرات المجال الأول: إدارة الموارد المالية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	نتائج اختبار T
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----------------

القيمة الاحتمالية	قيمة (T)							
*٠,٠٠٠	١,٤٤	١٠	متوسطة	٦١,٤ %	٠,٨٦	٣,٠٧	تتوفر خطة مالية لترشيد الإنفاق بالجامعة .	١
*٠,٠٠٠	٠,٢٠	١٢	متوسطة	٦٠,٢ %	٠,٨٧	٣,٠١	تتوفر خطة مالية لتنوع مصادر التمويل بالجامعة .	٢
*٠,٠٠١	٢,٢٠	٧	متوسطة	٦٢,٤	٠,٩٦	٣,١٢	تنفذ الجامعة مبادرات لدعم ميزانياتها التشغيلية .	٣
*٠,٠٠٠	٧,٢٥	٤	متوسطة	٦٧,٨ %	٠,٩٥	٣,٣٩	توزع الجامعة مواردها المالية على قطاعاتها وبرامجها بصورة عادلة .	٤
*٠,٠٠٠	١,٦٦	١١	متوسطة	٦١,٨ %	٠,٩٦	٣,٠٩	تتابع الجامعة كفاءة إجراءاتها المالية باستمرار في ضوء مؤشرات مالية دقيقة.	٥
*٠,٠٠٠	٧,٩٩	٢	مرتفعة	٦٨,٦ %	٠,٩٥	٣,٤٣	تتوفر مستويات عالية من النزاهة في تعاملات الجامعة المالية.	٦
*٠,٠٠٠	٧,٨١	٣	مرتفعة	٦٨,٤ %	٠,٩٥	٣,٤٢	تطرح الجامعة مشاريعها بصورة شفافة لجميع الموردين والمتعاملين.	٧
*٠,٠٠٠	٨,٧٤	١	مرتفعة	٧٠ %	١,٠١	٣,٥٠	تصرف الجامعة المستحقات المالية بين منسوبيها بصورة عادلة في ضوء اللوائح والتعاميم المنظمة .	٨
*٠,٠٠٠	٢,٢٠	٨	متوسطة	٦٢,٢ %	٠,٨٨	٣,١١	تقيس الجامعة مستوى تحقق خططها المالية في ضوء أهدافها.	٩
*٠,٠٠٠	٤,٦٧	٦	متوسطة	٦٤,٦ %	٠,٨٧	٣,٢٣	تطور الجامعة من مستويات الأداء المتعلقة بالجانب المالي	١٠
*٠,٠٠٠	٤,٨٣	٥	متوسطة	٦٥,٢ %	٠,٩٥	٣,٢٦	تصرف القطاعات والكليات ميزانياتها في ضوء الخطط التشغيلية.	١١
*٠,٠٠٠	١,٧٠	٩	متوسطة	٦٢ %	١,٠٤	٣,١٠	تعلن قطاعات وكليات الجامعة عن ميزانياتها بشفافية .	١٢
*٠,٠٠٠	٦,٤١	-	متوسطة	٦٢,٨ %	١,٠٢	٣,١٤	كلي	

من خلال الجدول رقم (٧) يتبين أن جميع مؤشرات هذا المحور تطبق بدرجة (متوسطة) عدا المؤشرات بالبند أرقام (٦,٧,٨) والمرتبطة بالشفافية والعدالة والنزاهة حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة)؛ مما يشير لارتفاع ممارسة قيم الحوكمة بالجامعة، والالتزام بالإطار القانوني، وتنفق هذه النتائج مع دراسة (النباتي، ٢٠١١) والتي بينت أن درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة أم القرى للمساءلة كبيرة، والتي تدعم تحقيق العدالة والنزاهة، وترسي قواعد القوانين واللوائح والتشريعات.

جدول رقم (٨) يوضح درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية على مستوى المجال الثاني: مؤشرات إدارة العمليات الداخلية

م	المجال الثاني: مؤشرات إدارة العمليات الداخلية	المتوسط	المعيار المرجعي	الوزن النسبي	مرتفعة	منخفضة	نتائج اختبار T	
							قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
١	تتوفر خطة استراتيجية منبثقة من رؤية المملكة ٢٠٣٠.	٤,٩٨	١,٠٦	٩٧,٦ %	مرتفعة	١	٣٢,٩٩	*٠,٠٠٠
٢	توجد خطط تشغيلية لكافة البرامج والأنشطة بقطاعات الجامعة.	٣,٦٤	٠,٨٩	٧٢,٨ %	مرتفعة	٢	١٢,٧٠	*٠,٠٠٠
٣	يتوفر هيكل تنظيمي متكامل يدعم تحقيق مهام الجامعة وأدوارها المختلفة.	٣,٦١	١,٠٠	٧٢,٢ %	مرتفعة	٣	١٠,٧٧	*٠,٠٠١
٤	تتوفر أدلة عمل متكاملة لمختلف الإجراءات بقطاعات الجامعة.	٣,٥٠	١,٠١	٧٠ %	مرتفعة	٥	٨,٧٤	*٠,٠٠٠

٥	تتوفر توصيفات وظيفية لجميع العاملين بالجامعة.	٣,٤٢	١,٠٩	٦٨,٤%	مرتفعة	٧	٦,٨١	*٠,٠٠٠
٦	تتوافر بالجامعة وحدات تنظيمية مسؤولة عن المتابعة والمراجعة الداخلية.	٣,٦١	١,٠٣	٧٢,٢%	مرتفعة	٣	١٠,٤٦	*٠,٠٠٠
٧	تتوفر لوائح وآليات فاعلة لمختلف الترشيحات والتشكيلات بلجان ومجالس الجامعة.	٣,٤٨	١,١٨	٦٩,٦%	مرتفعة	٦	٧,١٨	*٠,٠٠٠
٨	تتوفر أنظمة ذات كفاءة للمساءلة والمحاسبية لمنسوبي الجامعة في إطار قانوني عادل ومعلن.	٣,٤٧	٠,٩٩	٦٩,٤%	مرتفعة	٧	٨,٣٨	*٠,٠٠٠
٩	يتم اتخاذ القرارات بناء على البيانات والحقائق والإحصاءات بالجامعة	٣,٤٧	٠,٩٩	٦٩,٤%	مرتفعة	٧	٨,٣٨	*٠,٠٠٠
١٠	يتم تقييم الأداء المؤسسي بناء على معايير ومؤشرات أداء دقيقة.	٣,٤٧	١,١٢	٦٩,٤%	مرتفعة	٧	٧,٤١	*٠,٠٠٠
١١	تتوفر خطط تطويرية لأداء قطاعات الجامعة بناء على نتائج تقارير التقييم.	٣,٥٠	١,٠٩	٧٠%	مرتفعة	٥	٨,١٠	*٠,٠٠٠
١٢	تتوافر قواعد بيانات وإحصاءات عن مختلف أنشطة الجامعة.	٣,٣٦	١,٠٥	٦٧,٢%	متوسطة	٨	٦,٠٥	*٠,٠٠٠
	كلي	٣,٥٤	١,٠٢	٧٠,٨%	مرتفعة	٤	٩,٣٥	*٠,٠٠٠

من خلال الجدول رقم (٨) يتضح أن جميع مؤشرات هذا المحور تطبق بدرجة (مرتفعة) عدا المؤشر رقم (١٢) المرتبط بالحوكمة الالكترونية للبيانات والمعلومات، ويفسر ذلك لعدم توافر مركز معلومات بالجامعة.

جدول رقم (٩) يوضح درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية على مستوى المجال الثالث: مؤشرات إدارة خدمة المستفيدين

م	المجال الثالث: مؤشرات إدارة خدمة المستفيدين	المتوسط	المعيار الإنحرافي	الوزن النسبي	الترتيب	الترتيب	نتائج اختبار T	
							القيمة الاحتمالية	قيمة (T)
١	تتوفر أنظمة متطورة للاستقطاب والانتقال من الجامعة وإليها.	٣,٣٦	١,٠٦	٦٧,٢%	متوسطة	٥	٦	*٠,٠٠٠
٢	يتم توزيع خدمات وبرامج وأنشطة الجامعة بين المستفيدين بصورة عادلة.	٣,٢٨	٠,٨٩	٦٥,٦%	متوسطة	٦	٥,٥٥	*٠,٠٠٠
٣	يساهم المستفيدين أصحاب العلاقة في صناعة القرارات التي تتعلق بهم.	٣,٢٨	١,٠٨	٦٥,٦%	متوسطة	٦	٤,٩٠	*٠,٠٠١
٤	تمنح الجامعة الموظفين متطلبات تحقيق الجودة في أعمالهم (صلاحيات، تقنية ..)	٣,١٩	١,١٠	٦٣,٨%	متوسطة	٩	٣,٠٥	*٠,٠٠٠
٥	يتوافر بالجامعة ميثاق أخلاقي لجميع منسوبي الجامعة يوضح الحقوق والواجبات.	٣,٣٩	١,٠٩	٦٧,٨%	متوسطة	٤	٦,٣٢	*٠,٠٠٠
٦	يوجد تقييم دوري لمدى التزام منسوبي الجامعة بالميثاق الأخلاقي في مختلف ممارساتهم.	٣,١٧	١,٠٣	٧٤%	متوسطة		١٢	*٠,٠٠٠
٧	تقدم الجامعة خدماتها الطبية والاجتماعية لمنسوبيها بصورة مناسبة.	٣,٤٠	١,١٨	٦٨%	متوسطة	٣	٥,٩٩	*٠,٠٠٠
٨	يشارك أصحاب العلاقة من المستفيدين في مجالس ولجان الجامعة المختلفة.	٣,٠١	٠,٩٩	٦٠,٢%	متوسطة	١٠	٠,١٨	*٠,٠٠٠
٩	تتعامل الجامعة مع مقترحات وشكاوى المستفيدين	٣,٤٥	٠,٩٩	٦٩%	مرتفعة	٢	٨,٠٣	*٠,٠٠٠

م	المجال الرابع: مؤشرات إدارة التعلم والنمو	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب	نتائج اختبار T
١٠	تقيس الجامعة درجات رضا منسوبيها عن الخدمات المقدمة.	٣,٢٠	١,١٢	٦٤%	متوسطة	٨	٣,١٥
١١	يوجد آلية فاعلة للتواصل مع المستفيدين.	٣,٤٦	١,٠٩	٦٩,٢%	مرتفعة	١	٧,٤٥
١٢	تتيح الجامعة نتائج التقييم المؤسسي لجميع المستفيدين.	٣,٢٧	١,٠٥	٦٥,٤%	متوسطة	٧	٤,٥٤
	كلي	٣,٣٥	١,٠٨	٦٧%	متوسطة	-	٥,٧٢

من خلال الجدول رقم (٩) أن جميع مفردات هذا المحور تطبق بدرجة (متوسطة) عدا المؤشر بالبند رقم (١١) والمرتبطة بآلية التواصل مع المستفيدين، ويتفق ذلك مع وجود عدة قنوات معلنة على موقع الجامعة للتواصل مع المستفيدين الداخليين والخارجيين من خلال مواقع العمادات ووسائل التواصل الاجتماعي المتنوعة الخاصة بها وبالجامعة، ومن خلال بوابة الجامعة، ونشرة صدى الأخبار التي يصدرها المركز الإعلامي بالجامعة، واستطلاعات رأي المستفيدين الورقية والالكترونية لعمادة التطوير والجودة.

جدول رقم (١٠) يوضح درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية على مستوى المجال الرابع: مؤشرات إدارة التعلم والنمو

م	المجال الرابع: مؤشرات إدارة التعلم والنمو	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب	نتائج اختبار T
١	تتوفر بالجامعة البنية التنظيمية والمادية المناسبة لاحتياجات التعلم والتعليم.	٣,٥٣	٠,٩٩	٧٠,٦%	مرتفعة	١	٩,٤٥
٢	يشارك العاملون في الجامعة في التخطيط لبرامج النمو المهني المرتبطة بعملهم.	٣,٣٣	٠,٩٤	٦٦,٦%	متوسطة	٨	٦,٢٠
٣	تقدم الجامعة برامج النمو المهني المختلفة لرفع قدرات العاملين في ضوء خطة متكاملة.	٣,٤٨	٠,٩٦	٦٩,٦%	مرتفعة	٢	٨,٨٣
٤	تمكن الجامعة منسوبيها من الترقى لمناصب أعلى حسب معايير ولوائح معلنة.	٣,٤٥	١,٠٣	٦٩%	مرتفعة	٤	٧,٧٢
٥	تتيح الجامعة المكافآت والحوافز التشجيعية للمتميزين من منسوبيها وفق معايير واضحة ومعلنة.	٣,٤٦	١,١٠	٦٩,٢%	مرتفعة	٣	٧,٣٨
٦	تتوفر خطة للاحتفاظ بالموظفين المتميزين بالجامعة.	٣,٣٠	١,١٩	٦٦%	متوسطة	٩	٤,٤٥
٧	تنفذ الجامعة لوائح المساواة والمحاسبية بين منسوبيها في ضوء تقارير الأداء.	٣,٢٠	١,١٥	٦٤%	متوسطة	١٢	٣,٠٧
٨	تقيس الجامعة مستوى أداء منسوبيها وفق لوائح ومعايير وشواهد واضحة.	٣,٣٤	١,١٢	٦٦,٨%	متوسطة	٧	٥,٣٦
٩	تقارير أداء جميع العاملين معلنة ومتوافرة لهم.	٣,٤٠	١,١٤	٦٨%	متوسطة	٥	٦,٢٠
١٠	تتوفر مسارات واضحة للتعلم والنمو لجميع منسوبي الجامعة وفقاً لأدوارهم الوظيفية.	٣,٢١	١,١٢	٦٤,٢%	متوسطة	١١	٣,٣١
١١	تطور الجامعة باستمرار من الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية.	٣,٣٦	١,٠٩	٦٧,٢%	متوسطة	٦	٥,٨٣
١٢	يتحسن ترتيب الجامعة باستمرار في ضوء التصنيفات والاعتمادات العالمية.	٣,٢٧	١,٢٢	٦٥,٤%	متوسطة	١٠	٣,٩١
	كلي	٣,٤٠	٠,٩٤	٦٨%	متوسطة	-	٧,٥١

من خلال الجدول رقم (١٠) يتضح أن أغلب مؤشرات هذا المحور تطبق بدرجة (متوسطة)، والباقي بدرجة (مرتفعة)، وتجدر الإشارة إلى أن المؤشرات التي كان تقديرها مرتفع هي تلك المؤشرات التي ارتبطت بالجزء الذي طبق من الخطة الاستراتيجية للجامعة؛ مما يدعم ارتباط الخطط الاستراتيجية

للجامعات بالحوكمة وهو ما يتفق ودراسة (مرعي، ٢٠٠٩) التي أشارت إلى ارتباط الحوكمة بالخطط الاستراتيجية للجامعات.

إجابة التساؤل الثاني:

هل هناك فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة بجامعة ببشة تبعاً لمتغير الجنس (ذكر- أنثى)؟ للإجابة عن هذا التساؤل اجري اختبار (Independent – Samples T- Test) : للفرق بين متوسطين عينتين مستقلتين، وكانت نتائجه كما هو موضح بجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١) نتائج (Independent – Samples T-Test) لعينتين مستقلتين للفروق في متوسطات إجابات مجتمع أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير الجنس (ذكر- أنثى)

م	مجالات الحوكمة	الجنس	العدد	المتوسط	المتغير	نتائج اختبار T	
						قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
١	إدارة الموارد المالية	ذكر	١٦٢	٣,٢٥	٠,٨٧	٤	*٠,٠٠٨
		أنثى	١٥٠	٣,٠١	١,٠٦		
٢	إدارة العمليات الداخلية	ذكر	١٦٢	٣,٥٣	١,٢٢	٠,٤٢	٠,٠٧
		أنثى	١٥٠	٣,٤٨	٠,٨٥		
٣	إدارة خدمة المستفيدين	ذكر	١٦٢	٣,٣٦	٠,٩٩	٠,١٨	*٠,٠٠٣
		أنثى	١٥٠	٣,٣٠	٠,٩٤		
٤	إدارة التعلم والنمو	ذكر	١٦٢	٣,٤٤	١,٤٥	٢,٥٠	٠,١٠٧
		أنثى	١٥٠	٣,١٤	١,٢٢		
	كلي	ذكر	١٦٢	٣,٢٤	٠,٩٩	٠,٥٠	*٠,٠٠٠
		أنثى	١٥٠	٣,١٩	١,٠٥		

من خلال الجدول رقم (١١) يتضح أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) لمحوري إدارة العمليات الداخلية وإدارة التعلم والنمو، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة فيما يرتبط بهذين المحورين. ويفسر ذلك بأن محور إدارة العمليات الداخلية يتضمن مؤشرات تتعلق بالعدالة والشفافية والمتابعة والمحاسبية والمساءلة والتنظيم، وكلها من الأمور التي الواضحة التي لا يمكن الاختلاف في تقديرها لأنها تمس الممارسات الوظيفية لكل من الذكور والإناث، وتطويرها يعكس بإيجابية على تطوير أدائهم وتحقيق الرضا الوظيفي في عملهما، وتتفق تلك النتائج مع دراسة (نصار، ٢٠١٧) الذي توصل لعدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس في مجال المساءلة.

إجابة التساؤل الثالث:

هل هناك فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة بجامعة ببشة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (أكاديمي- إداري)؟

جدول رقم (١٢) نتائج (Independent – Samples T-Test) لعينتين مستقلتين للفروق في متوسطات إجابات مجتمع أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير الجنس (أكاديمي- إداري)

مجالات الحوكمة	الجنس	العدد	المتوسط	المتغير	نتائج اختبار T
----------------	-------	-------	---------	---------	----------------

م						قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
١	إدارة الموارد المالية	أكاديمي	١٨٠	٣,١٧	٠,٩٧	٠,٥٣	٠,٠٦
		إداري	١٣٢	٣,١٥	٠,٩٩		
٢	إدارة العمليات الداخلية	أكاديمي	١٨٠	٣,٥٦	٢٥٩	٠,٢٥	٠,١٠٠
		إداري	١٣٢	٣,٥٤	٩٥		
٣	إدارة خدمة المستفيدين	أكاديمي	١٨٠	٣,٣٢	١,٠٢	٠,١٣	٠,٣٠٠
		إداري	١٣٢	٣,٣١	٠,٩٨		
٤	إدارة التعلم والنمو	أكاديمي	١٨٠	٣,٤٠	٠,٧٨	١,٤٢	٠,٠٧
		إداري	١٣٢	٣,٤٠	١,٠٨		
٥	كلي	أكاديمي	١٨٠	٣,٢٥	١,٣٤	٠,٢٥	٠,٤٠٠
		إداري	١٣٢	٣,٢٠	٠,٩٦		

من خلال الجدول رقم (١٢) يتضح أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع محاور الاستبانة وعلى مستوى تطبيق الاستبانة ككل، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي- إداري)، ويمكن تفسير ذلك بأن الحوكمة يتأثر بها ويؤثر فيها جميع العاملين بغض النظر عن نوعية عملهم إداري أم أكاديمي طالما تخص إدارة عمليات تتعلق بكل منهما، وليست قاصرة على فئة منهما مثل الحوكمة الأكاديمية تتركز أكثر على الجانب الأكاديمي، فالمجتمع الجامعي يكون منوط بالهيئة الأكاديمية الالتزام بمؤشرات إدارية عديدة خاصة عند تقلد منصب إداري أكاديمي، أما مؤشرات العمل الأكاديمي فهي متمركزة على الأكاديميين بصورة كبيرة التي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العريني، ٢٠١٤).

إجابة التساؤل الرابع:

هل هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة بجامعة ببشة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (قيادي- غير قيادي)؟

جدول رقم (١٣) نتائج (Independent – Samples T -Test) لعينتين مستقلتين للفروق في متوسطات إجابات مجتمع أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى اختلاف طبيعة العمل (قيادي- غير قيادي)

م	المحور	الجنس	العدد	المتوسط	المعياري الانحراف	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
١	إدارة الموارد المالية	قيادي	١١٠	٣,٢٤	١,٠٢	٠,٥	*٠,٠٠٠
		غير قيادي	٢٠٢	٣,٠٢	٠,٩٨		
٢	إدارة العمليات الداخلية	قيادي	١١٠	٣,٥٧	٠,٨٩	٠,٢٩	*٠,٠٠٣
		غير قيادي	٢٠٢	٣,٣٧	٠,٩٧		
٣	إدارة خدمة المستفيدين	قيادي	١١٠	٣,٣٨	١,٠٩	٠,٣٨	٠,١٠٠
		غير قيادي	٢٠٢	٣,٣٠	٠,٦٦		
٤	إدارة التعلم والنمو	قيادي	١١٠	٣,٤٩	٠,٥٨	١,٧٦	٠,٠٠٠
		غير قيادي	٢٠٢	٣,٤٤	٠,٢٣		

٥	كلي	قيادي	١١٠	٣,٢٥	١,١٢	٠,٣٦	٠,٠٢
		غير قيادي	٢٠٢	٣,٢١	١,٢٥		

من خلال الجدول رقم (١٣) يتضح أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) للمحاور التالية: الأول والذي يمثل إدارة الموارد المالية، والثاني والذي يمثل إدارة العمليات الداخلية، والرابع والذي يمثل إدارة التعليم والنمو وعلى مستوى تطبيق الاستبانة ككل وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة على هذه المحاور فقط، ويمكن تفسير ذلك بأنه بالنسبة للمحورين إدارة الموارد المالية، إدارة العمليات الداخلية اللذان توجد بهم فروق بين القيادي وغير القيادي في درجة تقدير بأن القيادات أكثر خبرة بواقع تطبيق معايير الحوكمة من خلال ممارساتهم أنفسهم لإدارتهما. أما فيما يخص إدارة التعلم والنمو فنجد احتياجات القيادي لتحقيق مؤشراتته تختلف عن احتياجات غير القيادي نظراً لطول فترة عمله وخبرته في كثير من الأحيان، أو كثرة تدريباته وخبراته بما يجعل احتياجاته فيما يقدم أقل من غير القيادي فيعطي تقدير أعلى للواقع الموجود الكافي له عنه تقدير غير القيادي، أما بالنسبة للدراسات السابقة فلا يمكن الاستشهاد بها والمقارنة بنتائجها حيث أنه في حدود - علم الباحث - لم يتم التطرق لمتغير طبيعة العمل في دراسات سابقة.

المبحث الثالث: النموذج المنظومي المقترح لتطبيق الحوكمة

إنطلاقاً من نتائج الدراسة المرتبطة بالإطار النظري، والتي بينت أن هناك ضعف في إدارة الجامعات السعودية، بما يمكن أن يؤدي في بعض الجامعات ضعف مخرجات ونواتج تحقق أهدافها الاستراتيجية؛ مما يستلزم حاجة لتطوير نظم إدارتها نسبة لرؤية كل جامعة، والطموحات والتطلعات المأمولة منها في رؤية. وأن هناك دور فعال لتطبيق نظم الحوكمة على تطوير الأداء المؤسسي لتلك الجامعات، والمساهمة في تحقق مستوى عالي الجودة لجميع ممارساتها الإدارية، ودعم خططها الاستراتيجية، وأن الحوكمة بالجامعات السعودية تحتاج لإعادة النظر في الكثير من الممارسات والتطبيقات في مختلف العمليات والإجراءات لتعزيز سعي الجامعات لتحقيق دورها الفاعل في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومن أبرزها تطوير نظم الإدارة بكافة عناصرها ووظائفها من التخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه والإشراف وقياس الأداء والتطوير. ونتائج الدراسة الميدانية التي أوضحت أن درجة تطبيق الحوكمة بجامعة بيثية متوسطة بصورة عامة، وعلى مستوى جميع المحاور عدا محور العمليات الداخلية الذي كان مرتفع وتفاوت درجات مفردات كل محور لتمثل أكثر من تقييم وإن ارتكزت أيضاً في المستويين ما بين المتوسط والمرتفع، وإن كان اختيار المتوسط أكثر. كما أظهرت وجود فروق بين تقدير الموظفين القياديين وغير القياديين في محوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو؛ وإن كانت الدراسة قد أجريت على جامعة بيثية كجامعة ناشئة إلا أن أغلب الممارسات الخاصة بالحوكمة في مختلف الجامعات تتشابه كثيراً خاصة في ظل المحاور الرئيسية المؤثرة كمصادر التمويل وإدارة الموارد وضعف العمليات الخاصة بالأداء على المستوى المؤسسي لذا فإن الباحثان يقترحان التصور التالي لتطبيق الحوكمة في جامعة بيثية مع إمكانية تعميمه على الجامعات السعودية وذلك على النحو التالي:

أولاً: أهداف النموذج: تصميم نموذج للحوكمة يتضمن منظور استراتيجي لنظام الحوكمة يعمل على تطويع هذا النظام بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية.

ثانياً: منطلقات النموذج: تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في الجامعات يعمل على تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام، ويساهم في تحقيق خططها الاستراتيجية ورؤيتها وزيادة قدرتها على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية وصولاً لتحقيق دورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتتكون منطلقات التصور مما يلي: المنطلق الديني (كلهم راع وكل مسؤول عن رعيته) والمنطلق التشريعي (استحداث نظام الحوكمة وإلزام كافة القطاعات الحكومية بالدولة لتطبيقها ومراقبتها وتقييمها باستمرار) والمنطلق التنفيذي (تطبيق كافة ممارسات برامج تحقيق الرؤية وفق متطلبات الحوكمة وشروطها ومعاييرها وممارساتها).

ثالثاً: أبعاد النموذج الاستراتيجي، وتم بناءه اعتماد على مناظير بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة:

- البعد المالي : ويتناول قضايا إيجاد مصادر تمويلية للجامعات، وكيفية إدارة تلك الموارد وتوزيعها والإشراف عليها ومتابعتها في ضوء مؤشرات مالية دقيقة .
- بعد العمليات : وتضم بعد كافة العمليات التنفيذية بالجامعة كالعمليات الإدارية والقيادية (كالخطط والتنظيم والرقابة والتوجيه واتخاذ القرار والتقييم والتطوير...) أو الأكاديمية (كالاختبارات والتسجيل والأنشطة والبرامج...) أو البحثية (كالنشر العلمي والمشاريع البحثية والمنتجات البحثية ...) أو خدمة المجتمع (كالبرامج والأنشطة والمشاركات المجتمعية المتنوعة ...) .
- بعد التعلم والنمو: ويضم كافة العمليات الخاصة بتطوير أداء الموارد البشرية من منسوبي الجامعة أو من خارج الجامعة كالقبول والتدريس والتعليم والتعلم والتدريب والترقي والإيفاد والابتعاث
- بعد المستفيدين: ويتضمن كافة العمليات الخاصة بالمستفيدين كالطلاب (مستوياتهم المعرفية، والمهارية وكفاءتهم ... ، وكذلك ما يتعلق بالبرامج الأكاديمية وتميزها، ومستويات أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم ، وتقييمات سوق العمل لمستوى الخريجين وتفاعلهم وتواصلهم في تطوير أدائهم .

رابعاً : آلية التطبيق :

لم تعد الحوكمة وتطبيقاتها وإجراءاتها ومؤشرات تحققها في الجامعات خياراً استراتيجياً للجامعات، فقد تم إعادة هيكلة قطاعات الدولة في ضوء متطلبات الحوكمة التي تعد احد شروط تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ . لذلك تقترح الدراسة أن يتم تطبيق الحوكمة على جميع عناصر مدخل النظم في الجامعة في ضوء العناصر التالية :

أ- تطبيق على مستوى المدخلات: وتتضمن تطبيق شروط الحوكمة في جميع مدخلات الجامعة بدء من المدخلات المادية والتي تتناول كافة اللوائح والنظم وأدلة العمل والإجراءات، وأن تنطلق جميع الأنظمة والإجراءات والبرامج والأنشطة والقرارات من الخطة الاستراتيجية للجامعة وتقود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. كما تتضمن تطبيق كافة النظم والشروط واللوائح على جميع المدخلات البشرية كتطبيق شروط القبول والتسجيل على كافة الطلاب بعدالة وشفافية معلنة وتوفير نظم وخدمات خاصة للطلاب من ذوي الفئات الخاصة، وكذلك تطبيق جميع معايير التوظيف والاستقطاب والتدريب والترقيات والإيفاد والابتعاث على العاملين في الجامعة بعدالة وبضوابط معلنة وواضحة وبإجراءات دقيقة، كذلك ما يتعلق بالموارد المالية وتطبيقات الحوكمة فيها كالشفافية والنزاهة في كافة التعاملات المالية والإدارية المرتبطة بها ، وما يرتبط كذلك بالبيئة التنظيمية كتوفر الهياكل التنظيمية المتكاملة والمرتبطة وكافة المجالس واللجان وفرق العمل بتطبيق كافة المهام والواجبات في ظل تمتع الجميع بصلاحيات مناسبة وحقوق تكفل لهم العمل بحرية موجهه ومقاسه ومتطورة للاستفادة من أقصى الطاقات وتفعيلها .

ب- تطبيق على مستوى العمليات: وتتمثل في توفير كافة الخطط التنفيذية والتشغيلية ومتطلبات التطبيق لكل العمليات الأكاديمية والإدارية والبحثية كالقبول والتسجيل والتدريس والبحث وخدمة المجتمع والتدريب ...الخ في اطار شامل ودقيق من معايير: المشاركة- المساءلة- المحاسبية- الرقابة- المتابعة- النزاهة- الشفافية- العدالة- الشفافية- الجودة والتميز .

ج- تطبيق على مستوى المخرجات: وتتضمن كافة المخرجات الجامعية من الطلاب (وما يتحقق في معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم ومدى مناسبتها لمتطلبات سوق العمل) وذلك بالسمات المطلوبه في العاملين بالجامعة (وما يرتبط بعملهم داخل وخارج الجامعة ومستوياتهم المعرفية والمهارية وولائهم

للجامعة وللمجتمع) وكذلك ما يتعلق بالبرامج والأنشطة الجامعة الموجه لخدمة المجتمع كالدراسات والبحوث وبرامج التدريب والاستشارات والأنشطة المجتمعية الأخرى وتطبيق كافة شروط الحوكمة فيها وكذلك في التغذية الراجعة وطرقها واساليبها وأدواتها وكيفية الإفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي بكافة عناصره .

خامساً - معايير تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية :

الحوكمة بصفقتها إحدى العمليات والشروط اللازم تطبيقها وممارستها في ضوء العديد المتطلبات والشروط لتحقيق التكامل مع حوكمة وزارة التعليم وحوكمة البرامج المحققة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ وكذلك حوكمة الأنظمة الموردة أو المشغلة لمخرجات الجامعة، وبالتالي تقترح الدراسة أبرز المعايير المستخلصة من هذه الدراسة بالاستفادة من نتائجها وخاصة في أبرز تطبيقات وممارسات الأنظمة العالمية المتميزة في تطبيقات الحوكمة ، وتتكون على النحو التالي :

١	المنظور الأول - المنظور المالي :
١-١	تتوفر خطة مالية لترشيد الإنفاق بالجامعة .
٢-١	تتوفر خطة مالية لتنويع مصادر التمويل بالجامعة .
٣-١	تنفذ الجامعة مبادرات لدعم ميزانياتها التشغيلية .
٤-١	توزع الجامعة مواردها المالية على قطاعاتها وبرامجها بصورة عادلة .
٥-١	تتابع الجامعة كفاءة إجراءاتها المالية باستمرار في ضوء مؤشرات مالية دقيقة.
٦-١	تتوفر مستويات عالية من النزاهة في تعاملات الجامعة المالية .
٧-١	تطرح الجامعة مشاريعها بصورة شفافة لجميع الموردين والمتعاملين .
٨-١	تصرف الجامعة المستحقات المالية بين منسوبيها بصورة عادلة في ضوء اللوائح والتعميم المنظمة .
٩-١	تقيس الجامعة مستوى تحقق خططها المالية في ضوء أهدافها .
١٠-١	تطور الجامعة من مستويات الأداء المتعلقة بالجانب المالي
١١-١	تصرف القطاعات والكليات ميزانياتها في ضوء الخطط التشغيلية .
١٢-١	تعلن قطاعات وكليات الجامعة عن ميزانياتها بشفافية .
	المنظور الثاني: بعد العمليات الداخلية : المؤشرات الرئيسة المرتبط بالإجراءات الداخلية للجامعات :
١-٢	تتوفر خطة استراتيجية منبثقة من رؤية المملكة ٢٠٣٠ .
٢-٢	توجد خطط تشغيلية لكافة البرامج والأنشطة بقطاعات الجامعة .
٣-٢	يتوفر هيكل تنظيمي متكامل يدعم تحقيق مهام الجامعة وأدوارها المختلفة .
٤-٢	تتوفر أدلة عمل متكاملة لمختلف الإجراءات بقطاعات الجامعة .
٥-٢	تتوفر توصيفات وظيفية لجميع العاملين بالجامعة .
٦-٢	تتوافر بالجامعة وحدات تنظيمية مسؤولة عن المتابعة والمراجعة الداخلية .
٧-٢	تتوفر لوائح وآليات فاعلة لمختلف الترشيحات والتشكيلات بلجان ومجالس الجامعة .
٨-٢	تتوفر أنظمة ذات كفاءة للمساءلة والمحاسبية لمنسوبي الجامعة في إطار قانوني عادل ومعلن .
٩-٢	يتم اتخاذ القرارات بناء على البيانات والحقائق والإحصاءات بالجامعة
١٠-٢	يتم تقييم الأداء المؤسسي بناء على معايير ومؤشرات أداء دقيقة .
١١-٢	تتوفر خطط تطويرية لاداء قطاعات الجامعة بناء على نتائج تقارير التقييم.
١٢-٢	تتوافر قواعد بيانات واحصاءات عن مختلف أنشطة الجامعة .
	المنظور الثالث - المستفيدين :
١-٣	تتوفر أنظمة متطورة للاستقطاب والانتقال من الجامعة وإليها .

٢-٣	يتم توزيع خدمات وبرامج وأنشطة الجامعة بين المستفيدين بصورة عادلة .
٣-٣	يساهم المستفيدين أصحاب العلاقة في صناعة القرارات التي تتعلق بهم .
٤-٣	تمنح الجامعة الموظفين متطلبات تحقيق الجودة في أعمالهم (صلاحيات ، تقنية ..)
٥-٣	يثوافر بالجامعة ميثاق أخلاقي لجميع منسوبي الجامعة يوضح الحقوق والواجبات .
٦-٣	يوجد تقييم دوري لمدى التزام منسوبي الجامعة بالميثاق الأخلاقي في مختلف ممارساتهم .
٧-٣	تقدم الجامعة خدماتها الطبية والاجتماعية لمنسوبيها بصورة مناسبة .
٨-٣	يشارك أصحاب العلاقة من المستفيدين في مجالس ولجان الجامعة المختلفة .
٩-٣	تتعامل الجامعة مع مقترحات وشكاوي المستفيدين بفاعلية .
١٠-٣	تقيس الجامعة درجات رضا منسوبيها عن الخدمات المقدمة .
١١-٣	يوجد آلية فاعلة للتواصل مع المستفيدين .
١٢-٣	تتيح الجامعة نتائج التقييم المؤسسي لجميع المستفيدين .
	المحور الرابع: التعلم والنمو :
١-٤	تتوفر بالجامعة البنية التنظيمية والمادية المناسبة لاحتياجات التعلم والتعليم .
٢-٤	يشارك العاملون في الجامعة في التخطيط لبرامج النمو المهني المرتبطة بعملهم .
٣-٤	تقدم الجامعة برامج النمو المهني المختلفة لرفع قدرات العاملين في ضوء خطة متكاملة .
٤-٤	تمكن الجامعة منسوبيها من الترقى لمناصب أعلى حسب معايير ولوائح معلنة .
٥-٤	تتيح الجامعة المكافآت والحوافز التشجيعية للمتميزين من منسوبيها وفق معايير واضحة ومعلنة.
٦-٤	تتوفر خطة للاحتفاظ بالموظفين المتميزين بالجامعة .
٧-٤	تتخذ الجامعة لوائح المساءلة والمحاسبية بين منسوبيها في ضوء تقارير الإداء .
٨-٤	تقيس الجامعة مستوى أداء منسوبيها وفق لوائح ومعايير وشواهد واضحة .
٩-٤	تطلع الجامعة جميع العاملين على تقارير الأداء الخاصة بهم .
١٠-٤	تتوفر مسارات واضحة للتعلم والنمو لجميع منسوبي الجامعة وفقا لأدوارهم الوظيفية .
١١-٤	تطور الجامعة باستمرار من الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية .
١٢-٤	يتحسن ترتيب الجامعة باستمرار في ضوء التصنيفات والاعتمادات العالمية .

ويتطلب تحقيق المعايير السابقة رفع تقرير لكل منظور بمعايير وشواهد الإنجاز والوثائق الداعمة مرفقة بشروحات تبين؛ كيفية تطبيق الجامعة للمعيار، ومصادر البيانات والمعلومات لكل معيار، وآلية تنفيذ المعيار وتقييمه وتطويره ومؤشرات تحققه وتطبيقه وتطويره في المراحل اللاحقة .

سادساً- خطوات تطبيق النموذج :

١- عمل تقييم مبدئي لمدى ممارسة مؤشرات الحوكمة في الجامعة : ويمكن أن يتم تقييم للمعايير التي يتضمنها دليل الدراسة الذاتية لمؤشرات تطبيق الحوكمة في الجامعة ، وأبرز الممارسات فيها كما يأتي :

- توفر نظم ولوائح وتعليمات ومواد وقواعد تنفيذية وإجراءات واضحة لكل وحدة إدارية بالجامعة سواء كانت وكالة أو عمادة أو إدارة أو قسم أو شعبة ولكل موظف من منسوبي الجامعة .
- إعتناء كافة اللوائح والنظم والتعليمات المطبقة بالجامعة من مجالس الحوكمة في الجامعة .
- وضوح المسؤوليات والسلطة والصلاحيات لكل منسوبي الجامعة من القيادات أو الموظفين .
- تشكيل كافة المجالس واللجان وفرق العمل بطريقة ديمقراطية وأن يعرف كل عضو دوره ومهامه المناطة به وكيفية تنفيذ مهامه وطرق تقييمه .
- تطبيق كافة معايير وشروط ومتطلبات الاعتمادات المختلفة ؛ المؤسسية والبرامجية والمهنية والإدارية في مختلف برامج وأنشطة الجامعة .
- توفر تقارير دورية موثقة ودقيقة وشاملة ومحدثة عن كافة الوحدات الإدارية وكافة الموظفين والقيادات عبر مقاييس دقيقة وواضحة ومعلنة .

- توفر نظم اتصالات سريعة وشامله ودقيقة وشفافه لكل المعنيين بها .
- توفير نظم لتنوع مصادر تمويل لميزانيات الجامعة وتوزيع مواردها بشكل عادل بين احتياجاتها وفي ضوء تحقيق أهدافها الاستراتيجية .
- تطبيق الأنظمة والتعليمات على جميع منسوبي الجامعة دون استثناء .
- توفر جميع الخطط بالجامعة من الاستراتيجية إلى التنفيذية والتشغيلية والإجرائية في تسلسل واضح محدد بخطط زمنية وبمؤشرات قياس دقيقة تقاس مرحليا .
- توفر وحدات ونظم واليات وإجراءات واضحة لعمليات استقطاب المتميزين من الطلاب والموظفين والقيادات والأكاديميين .
- طرح عمليات التوظيف والتشغيل والمناقصات والترقيات والفصل والتدريب بشكل شفاف وواضح ومعلن للجميع وبطرق مختلفة لكافة المستفيدين وبإجراءات معتمدة تتطور باستمرار .
- اشتراك جميع المعنيين من داخل الجامعة وخارجها في عمليات تطوير البرامج والخطط وصناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم وبرامجهم المختلفة .
- توفر أنظمة فاعلة وذات كفاءة في التعامل مع الشكاوي والمقترحات والاستفادة من التغذية الراجعة.
- توفر نظم فاعلة ومتطورة لتطبيق مبدأ الثواب والتحفيز والتقدير وكذلك المساءلة والمحاسبية والعقاب على منسوبي الجامعة بعدالة وشفافية .

٢- إعداد مبادرة لتطوير ممارسات الحوكمة في الجامعة : وتهدف الحوكمة لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعة بشكل عام، وبالتالي فهذه المبادرة تحقق أكثر من هدف استراتيجي للخطة الاستراتيجية في الجامعة اذا علمنا أنها تدخل في متطلبات التعليم والتعلم ، والبحث العلمي، وخدمة الجامعة، لذا فهي تخدم أكثر من وظيفة للجامعة .

ويمكن أن تضم المبادرة أكثر من مشروع أو برنامج أو نشاط تتكامل فيما بينها سواء كان تنفيذها في العام الجامعي أو طيلة سنوات الخطة تتكامل لتحقيق أهداف الحوكمة في الجامعة . ومن أبرز المشاريع والبرامج المقترحة لتحقيق المبادرة الاستراتيجية ما يأتي :

١-٢ برنامج نشر ثقافة الحوكمة في الجامعة : ويتم من هذا البرنامج التعريف بالحوكمة وتطبيقاتها وأهميتها في الجامعة ودور منسوبي الجامعة ومن خارج الجامعة في تطبيقها من خلال العديد من الفعاليات العلمية؛ كالندوات، والدورات، والملتقيات، والمطويات، ونشرها في المواقع الالكترونية للجامعة وقطاعاتها المختلفة.

١-٢ مشروع استكمال البنية التنظيمية لمتطلبات الحوكمة : فنظراً لوجود بعض متطلبات الحوكمة في الجامعات والتي تختلف من جامعة لأخرى، فيمكن استكمال البنية التنظيمية اللازمة لتطبيق معايير وممارسات الحوكمة ومن أبرزها:

- مشروع استكمال متطلبات إنشاء المجالس واللجان وفرق العمل: وتنشأ المجالس واللجان وفرق العمل بقرارات يفترض أنها منطلقة من الخطة الاستراتيجية للجامعة وذلك لتنفيذ مهام وادوار وواجبات تحقيق اهداف الجامعة مع تحديد صلاحيات كل مجلس ومهامه وكيفية رفع تقاريره واعتمادها من المجالس المختصة بالجامعة والهيكل التنظيمية والوظيفية لها البنية الأساسية للحوكمة، والأهم هو التقارير الدورية التي توضح مدى فاعلية تلك المجالس في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام .

- مشروع استكمال توفير أدلة العمل المختلفة لكل الوحدات التنظيمية بالجامعة ولكل موظف يتضمن الوصف الوظيفي معتمداً، بتقارير توضح مدى تطبيق جميع تلك الإجراءات والتوصيفات على أرض الواقع .

- برنامج موائمة جميع الخطط بالجامعة: وتتطلب أن تنبثق الخطط من الخطة الأعلى منها توالياً، فمثلا تنبثق الخطة الاستراتيجية للجامعة من رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومن الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم ، ومنها تنبثق الخطط التنفيذية والتشغيلية والإجرائية في الجامعة

مع وجود تقرير يوضح آلية تنفيذ وبناء تلك الخطط ومؤشرات قياسها ونسبة النمو السنوي في تحقيق أهدافها .

٣- تقييم البرامج والمشاريع والمبادرة الاستراتيجية : ويتم استخدام البرامج الالكترونية اللازمة التي تضبط وتسرع من عمليات تقييم تلك البرامج والمشاريع والأنشطة وبالتالي تقييم المبادرة الاستراتيجية بشكل عام وتقييم مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعة ، ثم إعداد البرامج التطويرية الناتجة من عمليات تحليل نتائج كل مرحلة في ضوء دائرة شويهارت (PDCA) والتي تتكون من أربع مراحل؛ خطط، نفذ، افحص، طور . وتتطلب هذه المرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية والمبادرات الاستراتيجية والمشاريع والبرامج ذات العلاقة بالحوكمة؛ وتطوير عمليات تنفيذها باستمرار ؛ فالحوكمة تهدف لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعة وليس هدفاً بحد ذاتها .

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

المراجع:

- أبو النصر، مدحت محمد(٢٠١٥)، **الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو الهيجاء، محمد (٢٠١٧ م). **حوكمة الجامعات وانعكاساتها على الأداء الأكاديمي وجودة المخرجات. المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي**. مجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، في الفترة من ١١-١٣ آذار/ مارس ٢٠١٧ م .
- أبو كريم ، أحمد و الثويني، طارق (٢٠١٤ م) . **درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس**. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد ١٥، العدد ٣ سبتمبر ٢٠١٤ .
- بدح، أحمد والعوامله، حسن (٢٠١٧). **واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها**. **المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي**. مجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، في الفترة من ١١-١٣ آذار/ مارس ٢٠١٧ م .
- برقعان، أحمد محمد والقرشي، عبد الله على(٢٠١٢)، **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس**.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (١٩٩٧). **تقرير التنمية المستدامة العربية : نحو إقامة مجتمع المعرفة . الصندوق العربي للإنماء والاقتصاد والاجتماعي، المكتب الإقليمي للدول العربية**. عمان، المطبعة العربية.
- بزواوية، عبد الحكيم وسالمي، عبد الجبار (٢٠١١). **"جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات" الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي**.

- البشاشة، سامر عبد المجيد(٢٠٠٨)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، ١٥(٢)، ٢٠٧:٢١٣.
- تقرير البنك الدولي (٢٠١٢) تقرير تنمية الاقتصادات المحلية في البلدان النامية لمواجهة التقلبات العالمية. موقع البنك على شبكة الانترنت :
- <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTAR/ABICHOME/NEWSARABIC/0,,contentMDK:23218049~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1052299,00.html> . 20/8/2018, 22:20 pm .
- الجراح، بندر نواف (٢٠١٨) . عرض لكتاب حوكمة التعليم العالي في الوطن العربي للمؤلف؛ جوري آزي . **مجلة العلوم التربوية**، المجلد ٣٠، العدد الثالث، ص ص ٥٥٥-٥٦٩ .
- حلاوه، جمال و طه، نداء (٢٠١١) . **واقع الحوكمة في جامعة القدس**. جامعة القدس ، معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية، فلسطين: القدس .
- حماد، طارق عبدالعال (٢٠٠٧ م). **حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات**. الدار القاهرة: الدار الجامعية، ط٢ .
- الخطيب، أحمد (٢٠١٧ م) . **تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية. المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي**. مجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، في الفترة من ١١-١٣ آذار/ مارس ٢٠١٧ م .
- الخطيب، أحمد والخطيب رداح(٢٠٠٦)، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**، ط٢، عالم الكتب الحديث، إربد.
- خورشيد، معزز و يوسف، محسن (٢٠٠٩) . **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر** . مكتبة الإسكندرية، الطبعة الأولى .
- دليل التعليم العالي في المملكة المتحدة. (٢٠١٥). **الشراكة مع الجامعات في الخارج**، وحدة أوروبا والشؤون الدولية للتعليم العالي بالمملكة، سلسلة البحوث.
- سليمان، أحمد علي(٢٠١٣)، **خبرة الجامعات الوقفية بتركيا وإمكانية الاستفادة منها بمصر**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا (٢٠١١)، **دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي**، ورقة مقدمة إلى **المؤتمر السنوي التاسع عشر التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا** والتي تنظمها الجمعية المصرية للتربية المقارنة، القاهرة :جامعة عين شمس.
- طربية، خالد (٢٠٠٩) . **حوكمة الشركات** .

www.nazaha.iq/search_web/edare/9.doc

- العباس، محمد (٢٠٠٩)، **حوكمة الجامعات دراسة تحليلية**، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، أبها: جامعة الملك خالد.
- عبد الحكيم، فاروق جعفر (٢٠١١)، **حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة**، **مجلة العلوم التربوية**، ٢(١)، ٣١٥-٣٢٦.
- عبد الفتاح، محمد (٢٠١٠)، **تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة الجامعات**، ورقة عمل مقدمة لندوة قسم المحاسبة والمراجعة: دور الجامعات في إطار نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- العريني، منال (٢٠١٤). **واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الملك سعود الإسلامية**، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، ٣ (١٢)، ١١٤-١٤٨.
- العريني، منال عبد العزيز (٢٠١٤)، **واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، ٣(١٢)، ١١٤:١٤٨.
- عزت احمد، (٢٠٠٩). **"مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها"**، المكتبة العامة لقضايا وإصدارات حقوق الإنسان: القاهرة.
- عشري، مهران (٢٠٠٥)، **الحوكمة الجيدة وعلاقتها بتدعيم الجوانب الأخلاقية**، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات المحاسبية وأبعادها الاقتصادية والإدارية، الجزء الأول، كلية التجارة، الاسكندرية.
- عطوة، محمد إبراهيم والسيد فكري (٢٠١٢)، **حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم**، **مجلة كلية التربية**، جامعة المنصورة، (٧٩).
- عوض، أسماء سعيد (٢٠١١)، **حوكمة الجامعات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي**، **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية**، (٣)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عيد، هالة فوزي (٢٠١٧)، **تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية بالاستفادة من أبرز نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي**، دراسات في التعليم الجامعي، مركز التطوير الجامعي، جامعة عين شمس، (٣٨)، ١٩٧:٢٣١.
- الفوز، نجوى (٢٠١٥)، **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: تصور مقترح**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٣)، **الأزمة الاقتصادية المالية العالمية وحوكمة الشركات**، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع: دبي.
- مجلس حوكمة الجامعات (٢٠١٧). **توصيات المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي**. جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن .
- مرزوق، فاروق (٢٠١٢)، **حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي**، القاهرة: مكتبة الأنجلو.

- مرعي، محمد(٢٠٠٩)، الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي، المؤتمر العلمي الثالث للحوكمة، جامعة القدس، لبنان.
- 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).
- 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).
- مسلم ، بسام (٢٠١٦ م) . مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة : دراسة ميدانية – جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، ٤٩ (٢٢)، ٢٨٢-٢٣٣ .
- المليجي، رضا(٢٠١١)، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين: رؤى مستقبلية ومداخل إصلاحية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(٢٠١٠)، التعليم العالي في مصر؛ من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، البنك الدولي.
- المنيع، نوره و الخنيزان، تهاني (٢٠١٧). حوكمة الجامعات في المملكة لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية ٢٠٣٠ بجامعة القصيم . السعودية: القصيم، يناير ٢٠١٧
- النباتي، عواطف (٢٠١١ م) . درجة ممارسة القيادات الإدارية لمجالات المسائلة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: السعودية .
- نصار، أنور (٢٠١٧) . تقييم مدى تطابق إداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التمييز: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٣ (١)، ٤٢-٦٠.
- الوردات، خلف عبد الله (٢٠٠٨)، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات - تدقيق المصارف- المؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- ياسين، محمد(٢٠١٥)، نحو استراتيجية وطنية للإصلاح الإداري، ص٢، مقال منشور على شبكة الأنترنت: تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٣/٧/٢٠١٥ عبر الموقع الالكتروني التالي:
- www.iraqcp.org/members4/0061017wsa2.htm

- يريقي، حسين وعبد الصمد، عمر (٢٠١١) . واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها. جامعة المدية.
- اليونسكو(٢٠٠٥)، الاستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي، إدارة التعليم، تونس.
- Alamgir, M, (2007) «Corporate Governance: A Risk Perspective», paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. **A Conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo.**
- Barber C, et al. (2006), **Distinct properties of the five UDP-Dglucose/UDP-D-galactose 4-epimerase isoforms of Arabidopsis thaliana.** J Biol Chem 281(25),17276-85
- Birnbaum, R.(1991), **Faculty in Governance:** The role of Senates and Joint Committees in Academic Decision Making, New Directions for Higher Education, 18 (3), 8:25
- Dee, J.,(2006), Institutional Autonomy and State-level Accountability: Loosely Coupled Governance and the Public Good, In **Tierney, W.: Governance and the Public Good**, State University of New York Press, Albany: NY.
- Henke M.(2007), Can Academic Autonomy Survive in The Knowledge Society? A perspective from Britain, **Higher Education Research & Development**, 26(1), 66- 89.
- Jan Cattrysse (2008). **Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors.** Roularta Media Group, on line; Available at www.papers.ssrn.com, (12/1/2019), 15:00 Am
- Oneil, Alex, Lewis,Janet (2002). **Cost-effectiveness and Independent,** Living.Health and Social Care, 10 (6), 524:523.
- **Report of the Commission on Global Governance Our Global.Neighbourhoo,** <http://www.itcilo.it/English/actrav/telearn/global/ilo/globe/gov.,htm>,12/10/2018.
- Trakman, L. (2008) ,**Modelling University Governance**, University of New South Wales.
- Wang, Li. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. **Globalization, Societies and Education**, 8 (4), 477- 495.