صيغة مقترحة لمعايير الحوكمة التشاركية الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية

شدى إبراهيم فرج
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك
كلية التربية بجامعة الطائف

حنان حسن الغامدي
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد
كلية التربية بجامعة بيشة

٢٠٢١م

صيغة مقترحة لمعايير الحوكمة التشاركية الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية

الملخص

هدف البحث إلى وضع صيغة مقترحة لمعايير الحوكمة التشاركية الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية، وتمَّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبق البحث على عينة بلغ حجمها (٩٨٢) من أعضاء هيئة التدريس بجامعات المنطقة الغربية (الملك عبدالعزيز – ام القرى – الطائف)، وكانت اهم نتائج البحث: ان درجة تطبيق معايير الحوكمة الاكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية كانت متوسطة، وجاء ترتيب المعايير بناء على درجة تطبيقها على التوالي: المسئولية، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، الحرية الاكاديمية، العدالة والمساواة، الشفافية، كما جاءت المعوقات الإدارية لتطبيق معايير الحوكمة التشاركية الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية بدرجة عالية، بينما جاءت المعوقات البيئية والفنية بدرجة متوسطة. وكانت اهم التوصيات: تأسيس مجالس مستقلة إضافية لدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في منظومة القرار الجامعي، الاستفادة من تجارب الجامعات الامريكية في مجال تطبيق معايير الحوكمة التشاركية الأكاديمية، تبني الصيغة المقترحة التي قدمها البحث.

الكلمات المفتاحية: معايير – الحوكمة الأكاديمية التشاركية – الجامعات

Abstract

A proposed Formula for Academic Participatory Governance Standards at the Saudi Universities in light the experiences of American universities.

This research aims to develop a proposed Formula for Academic Participatory Governance Standards in the Saudi Universities with conforms to the experiences of American universities. The research used the analytical descriptive approach; It was applied on 982 members of the teaching staff in the Western Region`s Universities (King Abdul Aziz - Umm al-Qura - Al Taif). The most important results were: The degree to which the standards of academic participatory governance were applied at Saudi universities was medium; where the applications were respectively: responsibility, potency and efficiency, accountability, academic freedom, justice, equality and transparency. The results also show that the administrative constraints of the application of the Academic Participatory Governance Standards in the Saudi Universities in light the experiences of American universities were higher, while the environmental and technical constraints were medium. The most important recommendations were: Establish independent boards that support the participation of teaching staff members in the university decision system, benefit from the experiences of the American universities in the application of the Academic Participatory Governance Standards and adopting the proposed formula that presented by the research.

Keywords: Standards - Academic Participatory Governance - Universities

المقدمة:

تعتمد الحوكمة بشكل كبير على تطوير النظم الإدارية لتصبح المنظمات وقياداتها قادرة على مواجهة تيار التغييرات ومواكبة تطلعات التنمية المستدامة، ويتطلب ذلك جهودا جبارة من أجل تطوير وإصلاح الكثير من اللوائح والتشريعات والاستفادة القصوى من التقدم العلمي الهائل والاتجاهات الإدارية، وأن الأخذ بمبادئ الحوكمة من قبل الجامعات يعد مطلبًا محليًا ودوليًا قبل أن يكون مطلبًا تنظيميًا، بصفته أداة تقييم أساسية ومهمة نحو تحقيق الأهداف التنموية وتعزيز جودة الجامعات وتقليل الهدر المالي وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة.

وقد تبنت رؤية المملكة ٢٠٣٠ مراجعة الهياكل الحكومية وتوزيع المهام والصلاحيات وتطويرها بما يضمن سرعه اتخاذ القرار والحد من الهدر المالي والإداري وبما يضمن حوكمة ذات كفاءة وفعالية ومرونة للمنشئات الحكومية (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٩: ٦١) ، وفي السياق ذاته بدأت الجامعات السعودية بتطبيق معايير المركز الوطني للجودة والاعتماد الاكاديمي والتي يأتي في مقدمتها القيادة والحوكمة كمحدد رئيسي لجودة التعليم، حيث يقع معيار الحوكمة المؤسسية كثاني معيار في وثيقة الاعتماد المؤسسي المطورة التي حددها المركز لاعتماد الجامعات السعودية (المركز الوطني للتقويم والاعتماد الاكاديمي،٢٠١٨: ٤). وهذا ما ايدته دراسة الفوزان (٢٠١٦) التي اشارت نتائجها الى دور تطبيق الحوكمة الجامعية في فعالية خطة الجامعات السعودية الاستراتيجية وتوجيه أنشطتها نحو متطلبات تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

واشارت العديد من الدراسات العربية والأجنبية إلى أن حوكمة الجامعات تعمل على تحسين أدائها وضمان جودة مخرجاتها، وضمان وصولها إلى المراكز المتقدمة في التصنيف العالمي للجامعات كدراسة كل من: والالفي (٢٠١٦)، وطيب (٢٠١٨)، وربابعه (٢٠١٩)، وشرف (٢٠١٥) ولوكوادوج وسرياني وأرمسترونج Lokuwaduge& Sriyani& (Armstrong,2015) والدهدار وآخرون (٢٠١٧)، وأبو معيلش (٢٠١٣). واوصت جميع

الدراسات السابقة بضرورة تبني معايير الحوكمة الجامعية، وتشكيل لجان لتطبيق الحوكمة الجامعية. لذلك فإن ما تحتاج إليه الجامعات فعليا هو الحوكمة الاكاديمية التشاركية والتي تعتبر جزء من حوكمة الجامعات وتمثل الأنشطة والممارسات التي تقوم بها إدارة الجامعة بالمشاركة الفعلية مع أعضاء هيئة التدريس في عمليات صنع القرار الجامعي (محروس ومحمد وهاشم، ٢٠١٦: ١٠٩). كما أوصى الزهراني والثبيتي(٢٠١٨) بأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي، وإظهار الدعم والتقدير لهم.

وكذلك دعت الجامعات العالمية وخاصة جامعات الولايات الامريكية المتحدة التي تصدرت مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات إلى تبني الحوكمة التشاركية، فأشار زانك (Zhang,2013) أن تثقيف أصحاب المصلحة في الجامعات بمبادئ الحوكمة التشاركية يحتاج الى تحديد المهام ومجالات المسؤولية، وأن فشل نظام الحوكمة التشاركية ليس خلل في المفهوم، وانما خلل في طرق ممارستها.

وفي ضوء ذلك، يعد من الضروري معرفة واقع معايير الحوكمة التشاركية في الجامعات السعودية، والمعوقات التي تواجهها، ومن هنا يسعي البحث الحالي الى وضع صيغة مقترحة لمعايير الحوكمة الاكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء خبرة الجامعات الأمريكية.

مشكلة البحث:

تتطلب الحوكمة التشاركية مجموعة من القوانين والنظم والقرارات لأجل ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الأطراف ذات العلاقة، هذا ما أكدته دراسة محروس ومحمد وهاشم(٢٠١٦) التي اقترحت العديد من الإجراءات لتفعيل الحوكمة الاكاديمية التشاركية في مصر، كما أظهر البحث ذاته إلى وجود العديد من المعوقات التي تمثل عائقا لتفعيل الحوكمة التشاركية كمركزية اتخاذ القرار للمجلس الأعلى للجامعات برئاسة وزير التعليم، وضعف الاستقلال المالي والإداري، وتوصلت دراسة (المنيع

وخنيزان،٢٠١٧) إلى ان ابرز معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية تتمثل في قلة اتاحة المجال لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع القرار. فيما توصلت نتائج دراسة كل من: أبو العلا (٢٠١٧) إلى ضعف مشاركة أصحاب المصالح في اتِّخاذ القرارات الأكاديمية بجامعة الطائف، والسوادي (٢٠١٥) الى ضعف تطبيق الحوكمة لدى القادة الاكاديميين في خمس جامعات حكومية، هي: أم القرى بمكة المكرمة، الملك سعود بالرياض، الملك فيصل بالأحساء، الملك خالد بأبها ، تبوك بتبوك، في الابعاد التالية :الإفصاح والشفافية ، والرقابة المساءلة الإدارية ، المشاركة في صناعة القرار، الاستقلالية والحرية الأكاديمية ، وكفاءة وفعالية الاتصال. وبالنظر الى الدول العربية والأجنبية اشارت نتائج دراسة كل من: والدهدار وآخرون (٢٠١٧) الى عدم وجود معايير أو أدلة لتطبيق الحوكمة الجامعية في الجامعات التي شملها البحث في قطاع غزة، وضعف المشاركة لأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، وموك (Mok, 2010) أن معظم الأكاديميين في جامعتي سنغافورة وماليزيا يتعرضون لضغوطات عالية من قبل إدارات الجامعة بدلاً من الإحساس بالتفرد في اتخاذ القرارات، وجونز وهتشينز وهلبرت ولويس وبراون(Jones & Hutchens & Hulbert & Lewis& Brown,2017) الى وجود قصور لدى أعضاء هيئة التدريس في المعرفة التجريبية للحوكمة الاكاديمية التشاركية بالجامعات. كما اشارت نتائج دراسة لفيد وبيدجون(Lougheed &Pidgeon,2016) التي أجريت لمعرفة فاعلية ومصداقية هياكل الحوكمة الاكاديمية التشاركية لاسيما في الجامعات الكندية، حيث اشارت الى أن ٤٤ ٪ فقط من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكندية تشعر بأن مجالس الكلية هي مجالس فعالة لصنع القرار مع تركيز المخاوف على اللجان ومستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب فيها، حيث تم دراسة آراء أعضاء مجلس الشيوخ في مدى فعالية المجلس في صنع القرار بما في ذلك الهياكل والعمليات والقيادة، واقتراحاتهم للتغييرات المحتملة بجامعة كولومبيا البريطانية التي تعتبر جامعة كندية بحثية .

وتأسيسا على ما سبق من نقاط ضعف لدى الجامعات السعودية والعربية والعالمية في الحوكمة الاكاديمية التشاركية تبلورت مشكلة البحث في تحديد معايير الحوكمة التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية. وبالتالي تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما الصيغة المقترحة لمعايير الحوكمة التشاركية الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما درجة تطبيق معايير الحوكمة الاكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية؟

٢- ما المعوقات التي تحد من تطبيق معايير الحوكمة التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية؟

٣- ما الصيغة المقترحة لمعايير الحوكمة التشاركية الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية؟

أهداف البحث:

١- التعرف على درجة تطبيق معايير الحوكمة الاكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية.

٢- الكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيق معايير الحوكمة الاكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية.

٣- الوصول إلى الصيغة المقترحة لمعايير الحوكمة الاكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية.

أهمية الدارسة:

١- الاسهام في دعم توجهات رؤية المملكة 2030 لتبني نظام الحوكمة الذي يمثل السبيل الآمن في تحقيق أهداف هذه الرؤية.

٢- يؤمل من خلال نتائج البحث تزويد القيادات الجامعية وصناع القرار بمؤشرات واضحة عن مدى تطبيق معايير تطبيق الحوكمة التشاركية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية، وتعريفهم بنقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

٣- يمكن ان تساهم نتائج البحث في تحديد معايير الحوكمة الأكاديمية التشاركية وتطبيقها في الجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية وفق الصياغة المقترحة التي قدَّمها البحث.

حدود البحث :

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على صياغة مقترحة لمعايير الحوكمة التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على الجامعات السعودية في المنطقة الغربية (جامعة الملك عبدالعزيز – جامعة أم القرى – جامعة الطائف)

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٢/١٤٤١هـ

مصطلحات البحث :

يتضمن البحث الحالي المصطلح الرئيس التالي:

معايير

وتعرف إجرائيا بأنها: أداة قادرة على قياس وتقييم أداء الجامعات السعودية في جميع ابعاد الحوكمة التشاركية الأكاديمية اعتماد على تجارب الجامعات الامريكية، وتحديد جوانب قصور الأداء بالجامعات، لوضع خطط التحسين الملائمة بناء على نتائج التقييم.

الحوكمة الاكاديمية التشاركية Shared Academic Governance

مجموعة من الممارسات والنشاطات التي في ظلها تقوم المؤسسات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، بالمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار المرتبط بالعمل (الضحاوي والمليجي ،٢٠١١، ٦٠)

الحوكمة الاكاديمية التشاركية اجرائيًا: مجموعة من الأنشطة والإجراءات الخاصة بالعمل الجامعي يشارك أعضاء هيئة التدريس فيها في صنع القرار الجامعي وهي الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من الهيئة التدريسية بالجامعات السعودية في المنطقة الغربية (جامعة الملك عبد العزيز – جامعة أم القرى – جامعة الطائف) من خلال إجابتهم عن فقرات الاستبانه المستخدمة في هذا البحث.

ادبيات البحث:

استعرض البحث الحوكمة الأكاديمية التشاركية من خلال تناول مفهومها وأهميتها ومبادئها في ضوء خبرة الجامعات الأمريكية.

مفهوم الحوكمة الأكاديمية التشاركية

لقد تم استخدام مفهوم الحوكمة الأكاديمية التشاركية في الكليات والجامعات في البيان الذي أصدرته الجمعية الامريكية لأساتذة الجامعات (American Association Of University Professors,1966) والذي يتضمن قواعد وتصورات للتعاون بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والاداريين في مراحل صنع القرار الجامعي (Ashby,2016: 1).

وقد عرفها (Zhang,2013:59,61) بأنها: صياغة وتنفيذ أساليب وطرق هادفة لإعداد أكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والاداريين، للمشاركة في الحوكمة بفاعلية، وبناء علية يتوجب على المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي تحقيق الحوكمة التشاركية كمسؤولية وجهد مشترك في عملية صنع القرار مع إعطاء وزن نسبي لوجهات

النظر لكل فئة بما يتناسب مع المشكلات المحددة، بحيث تتوفر أدوار قيادية للجميع بدلا من الرؤية الهرمية التي تحصر السلطة في القلة.

وفي هذا الجانب تعرف كلية المجتمع بكريتوس(Cerritos Community College,2016) الحوكمة الأكاديمية التشاركية بأنها: "عملية جماعية تعاونية تعتمد على الثقة والاحترام المتبادل، والمسؤولية لصنع قرار تعاوني". بينما ترى جامعة دار فورد (Radford university,2018). بأن الحوكمة الأكاديمية التشاركية نظام اتصال مفتوح يهدف الى موائمة الأولويات، وسيادة ثقافة المسؤولية المشتركة في رعاية الجامعة مع انشاء نظام متوازن من الضوابط لضمان تركيز الجامعات على الأهداف المراد تحقيقها. وفي ذات السياق اشارت نتائج دراسة هيلمز وبرايس (Helms& Price,2005) ان ٩٠% من أعضاء هيئة التدريس يعتبرون الحوكمة التشاركية مسؤولية من مسؤولياتهم الجديرة بالاهتمام.

أهمية تطبيق الحوكمة الاكاديمية التشاركية في الجامعات: وقد ركزت دراسة (مرزوق ،٢٠١٢، ٨٢) على أهمية تطبيق الحوكمة الاكاديمية التشاركية في الجامعات مما يساعد على إيجاد جامعات مستقلة لها مجالس حاكمة مسئولة عن تحديد السياسات والاتجاه الاستراتيجي لهذه الجامعات، وتضمن مشاركة الاكاديميين والاداريين في صنع القرار الجامعي مع التأكد من فعالية وكفاءة الإدارة ،وتحقيق أهدافها بفعالية، وتأكيد مسؤوليات الكليات والإدارات وتعزيز مساءلتها وتجنب الفساد الإداري والمالي والاستفادة من نظام الرقابة الداخلية في الجامعة، مما يساعد على معرفة نواحي القصور في أداء الجامعة، ويعزز القدرة التنافسية لها، ويحقق الاستثمار الأمثل لمواردها وذلك من خلال تطبيق نظام رقابة واشراف ذاتي يحقق سلامة تطبيق اللوائح التي تضمن حقوق منسوبي الجامعات، وبالتالي يحقق رضا منسوبي الجامعة والمجتمع عن أداء الجامعات.

مبادئ الحوكمة الاكاديمية التشاركية: تشير وثائق وتقارير سياسة الجامعة العربية الأمريكية إلى مبادئ الحوكمة الاكاديمية التشاركية، ويمكن أجمالها فيما يلي: التواصل لنشر المعلومات، انشاء نظام من الثقة، ومشاركة المعلومات عاموديا وافقيا بين منسوبي

الجامعة، وقبول الآراء المتعددة والمقارنة بينها (AAUP Policy Documents and Reports, 2014).

وحدد اشبي (Ashby,2016:3) أهم **مميزات تطبيق الحوكمة الاكاديمية التشاركية** في النقاط التالية:

١. تعزيز الشعور بالتمكين لدى منسوبي الجامعات.
٢. تحمل مسؤولية القرارات المتخذة.
٣. تحسين الروح المعنوية في بيئة العمل.
٤. تحسين الاتصالات في المسائل المتعلقة بالقرارات.
٥. تعزيز وجهات النظر المتباينة.
٦. الاستجابة للقضايا الحرجة.

عوامل نجاح الحوكمة الاكاديمية التشاركية: هناك عدد من العوامل التي تساعد في نجاح الحوكمة الاكاديمية التشاركية: أشار اليها (محمد،٢٠١١: ٨٢) كما يلي:

١. إيجاد قيم ملائمة ومشتركة بين أعضاء المجتمع الجامعي.
٢. إيجاد التوازن بين اهتمامات منسوبي الجامعات.
٣. جعل إدارة المخاطر في الجامعات أجزاء متكاملة مع نظام حوكمة الجامعات.
٤. الميل الى التوجه الاستراتيجي وذلك بوضع مؤشرات للقياس والتقييم بصفة مستمرة، واتباع الإجراءات المشتركة التي تضمن استمرار التقييم والتخطيط تمشيا مع الأهداف المحددة.
٥. حصول جميع منسوبي الجامعات على المعلومات الحقيقية.
٦. تمكين أعضاء هيئة التدريس من الابداع اثناء المشاركة في صنع القرار.
٧. تعزيز الثقة والتمكين والتسهيل بين منسوبي الجامعات.
٨. القدرة على التعامل مع التحديات المعاصرة والاستدامة.

واقع الحوكمة الاكاديمية التشاركية في الجامعات السعودية:

أولاً : واقع الحوكمة الاكاديمية التشاركية على مستوى الجامعة:

يتكون مجلس الجامعة وفقا للمادة (١٩) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات رقم ٦٠ بتاريخ ١٤١٤/٦/٢هـ من مدير الجامعة والوكلاء وامين المجلس وثلاثة من أعضاء هيئة التدريس لديهم خبرة في شؤون التعليم العالي يتم تعينهم من وزير التعليم لمدة ثلاث سنوات.

اختصاصات مجلس الجامعة:

اعتماد خطط الابتعاث، اقتراح انشاء كليات او تعديل اسمائها او دمجها، إقرار برنامج البكالوريوس او الدراسات العليا، اعتماد منح الدرجة العلمية لخريجي الجامعة، تحديد التقويم الدراسي الجامعي، إقرار المهمات العلمية لأعضاء هيئة التدريس، إقرار المناهج الدراسية بناء على توصيات مجالس الكليات، إقرار لوائح الجامعة وميزانيتها، مناقشة التقارير السنوية للجامعة، تعيين أعضاء هيئة التدريس الجدد، ووضع قواعد منظمة للطلاب (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات،٢٠١٩: ٦).

يرفع مجلس الجامعة توصياته الى مجلس التعليم العالي الذي يرأسه وزير التعليم، ويجتمع المجلس كل شهر، وتعتمد اجتماعاته بحضور ثلثي الاعضاء (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات،٢٠١٩: ٧).

ويلاحظ مما سبق ان الجامعات السعودية لا تتمتع بالحرية الاكاديمية في صنع القرارات التي تخصها؛ حيث تتخذ العديد من القرارات من مجلس التعليم العالي الذي يرأسه وزير التعليم.

ثانياً: الحوكمة الاكاديمية التشاركية على مستوى الكلية:

يتكون مجلس الكلية وفقا للمادة (٣٣) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات رقم ٦٠ بتاريخ ١٤١٤/٦/٢هـ والمحدث بتاريخ ٢٠١٩/١٢/٢٤م من العميد ووكلاء الكلية

ورؤساء الأقسام واقتراح إضافة ثلاثة أعضاء من هيئة التدريس في الكلية بعد موافقة مدير الجامعة.

اختصاصات مجلس الكلية:

اقتراح تعيين وترقية وانتداب أعضاء هيئة التدريس بناء على احتياج الكليات، واقتراح الخطط الدراسية والمناهج والكتب المقررة بناء على اقتراح مجالس الأقسام، واقتراح جداول تنظيم الاختبارات والإجراءات المصاحبة لها، واللوائح الداخلية للكلية والأنشطة اللامنهجية، ورفع اعذار الطلاب المتغيبين عن الاختبارات النهائية، وكل ما يحيله مجلس الجامعة للكلية لإبداء الراي، ويرفع مجلس الكلية توصياته الى مجلس الجامعة، ويجتمع المجلس بناء على دعوة من رئيسة مرة كل شهر(نظام مجلس التعليم العالي والجامعات،٢٠١٩: ١٠) ، يلاحظ مما سبق ان جميع اختصاصات مجلس الكلية يسبقها "اقتراح" وهذا ما يضعف دور مجالس الكليات في صنع القرار الجامعي.

ثالثاً: الحوكمة الاكاديمية التشاركية على مستوى الأقسام:

يتكون مجلس القسم وفقا للمادة (٤١) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات رقم ٦٠ بتاريخ ١٤١٤/٦/٢هـ والمحدث بتاريخ ٢٠١٩/١٢/٢٤م من رئيس القسم الذي يتم تعيينه من أعضاء هيئة التدريس بالقسم لتميزه وكفائتة العلمية والإدارية باعتماد وقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح من عميد الكلية لمدة سنتين قابلة للتجديد.

اختصاصات مجلس القسم:

يقترح مجلس القسم المناهج المقررة لكل المقررات والمراجع، وتعين أعضاء هيئة التدريس الجدد في القسم، وتوزيع المحاضرات والاعمال التدريبية، وتقديم اعذار الطلاب المتغيبين عن الاختبارات النهائية لمجلس الكلية، وقرارات تأجيل الفصل الدراسي للطلاب بناء على قبول اعذارهم (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات،٢٠١٩: ١٢).

وبالنظر الى ما سبق نلاحظ ان معظم الاعمال التي يقوم بها مجلس القسم يسبقها كلمة" اقتراح" وهذا ما يضعف دور القسم في صنع القرار الجامعي، بالإضافة انه لا يوجد تمثيل للطلاب في مجلس القسم، وهناك دمج في الاختصاصات بين مجلس القسم ورئيس القسم، كما لم يرد في النظام اشتراك المعيدين والمحاضرين في صنع قرارات القسم، كما ان النظام يطبق على جميع الأقسام بغض النظر عن اختلاف طبيعة الأقسام، وكذلك تعيين رئيس القسم يتم بقرار من رئيس الجامعة بناء على ترشيح العميد ولا يشارك أعضاء هيئة التدريس في ترشيحه وهذا ما يضعف دور أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي.

بناء على جميع ما ذكر في اختصاصات مجالس الكليات ومجالس الجامعات يمكن الإشارة الى ما يلي:

ان هناك العديد من الاختصاصات مشتركة بين مجلس الجامعة ومجلس الكلية بان تكون مجالس الكليات هي المقترحة ومجالس الجامعات هي المقررة، وبالتالي هناك تداخل في الأدوار مما يعوق تفعيل الحوكمة التي تؤثر على التجديد الدقيق والمتخصص للأدوار والاهداف.

كما ان دور مجالس الكليات ومجالس القسام في معظمة اقتراحات لاتخاذ قرارات هامة وهذا يعتبر دورا شكليا لهذه المجالس. ان اللائحة تميل الى الإدارة الفردية حيث يتم ترشيح وتعيين رئيس الجامعة من وزير التعليم، وأيضا مدير الجامعة يتولى تعين جميع القيادات الاكاديمية الإدارية بالجامعة، وهذا يتنافى مع الحوكمة الاكاديمية التشاركية التي تقوم على المشاركة في صنع القرار مع انه يجب ان تتاح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بالتنافس على الوظائف القيادية الإدارية بالجامعة بناء على كفاءتهم وانجازاتهم.

وبالرغم من أن اللائحة نصت على الاختصاصات المتعددة للمجالس الجامعية وان لكل جامعة شخصية معنوية ذات ذمه مالية الى الا ان الواقع يشير الى ضعف استقلال الجامعات حيث ان مجالس الكلية لا تدخل ضمن اختصاصاتها اتخاذ قرارات

هامة مثل تعين العميد والوكلاء ورؤساء الأقسام، ووضع القرارات التي تختص بالميزانية، كما انه نظام موحد على جميع الجامعات السعودية ولا يراعي الطبيعة المختلفة لكل جامعة.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة كل من: أبو العلا (٢٠١٧) التي اشارت الى أنَّ درجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف كانت بشكل كلي متوسطة، بالإضافة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغيِّر النوع الاجتماعي، بينما لا توجد فروق دلالة إحصائيًا تُعزَى لمتغيِّر الرتبة الأكاديمية، والعريني(٢٠١٤) التي اشارت الى ان واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كانت بدرجة متوسطة، وأوصت بإصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة للعمل بها وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة؛ لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها، وأبو كريم والثويني(٢٠١٤) التي اشارت الى أنَّ تطبيق مبادئ الحوكمة بكلية التربية بجامعتي حائل والملك سعود جاء بدرجة متوسطة، وأوصت بتطبيق مبادئ الديمقراطية في إدارة الكليات التربوية، والعمل على مشاركة عضوات هيئة التدريس في تطوير وتحسين العملية التعليمية .

الحوكمة الأكاديمية التشاركية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية

تعتبر جامعة باركلي (Berkeley) في كاليفورنيا كما ذكر (Wang,2011) بأن لديها اقوى نظام لحوكمة أعضاء هيئة التدريس في العالم؛ وذلك عندما تم انشاء مجلس الشيوخ لجامعة باركلي في كاليفورنيا عام ١٨٦٨ وعندها قامت ثورة أعضاء هيئة التدريس من ١٩١٩ الى ١٩٢٠ بأول خطوة نحو الحوكمة التشاركية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة ومجلس الإدارة، وأصبحت باركلي (Berkeley) اول جامعة أمريكية تخضع لمفهوم الحوكمة التشاركية، وذلك ساعد الجامعة في حل النزاعات، والتغلب على الازمات، وحماية الحرية الاكاديمية، وتطورت جامعة باركلي لتصبح جامعة عالمية جزئيا؛ باحتوائها

على مجلس شيوخ أكاديمي قوي، ونظام حوكمة تشاركيه له أساس ثابت يتطور بصورة مستمرة في الاتجاه الصحيح.

وعند استعراض نموذج لهيكل الحوكمة الاكاديمية التشاركية في كلية المجتمع بكريتوس(Cerritos Community College,2016) في كاليفورنيا بالولايات الامريكية المتحدة اتضح اعتمادهم على مجموعه من المعايير، كالتالي: توفير التمثيل المناسب لكل لجنة، تحديد دقيق لمسؤوليات كل عضو من أعضاء اللجنة، انشاء عدد مناسب من اللجان، تقييم الخطط التشغيلية بصورة مستمرة، تحديد اليات عمل للخطط طويلة وقصيرة المدى متناسقة مع الأهداف وعملية تحقيقها في المستقبل، ويراجع الهيكل بشكل دوري من قبل لجنة هيئة التنسيق بالكلية.

اما عن دور مشاركة الكلية في دعم الحوكمة الاكاديمية المشتركة فقد اشار الدليل الصادر من كلية معهد نيوجيرسي للتكنولوجيا (New Jersey Institute of Technology,2014)بالولايات الامريكية المتحدة ، ان الكلية هي بمثابة المشرف الرئيس على الشؤون الاكاديمية، بما في ذلك الحفاظ على معايير عادلة وتنافسية في جميع المسائل الاكاديمية، ومنها: معايير القبول، الأداء، التميز في جميع اشكال التدريس، توفير مدخلات تؤثر إيجابا في عملية التعلم، توفير أنشطة علمية وابداعية، تدير سياسات الترقية والاجازات، تزويد أعضاء هيئة التدريس بأعمال جماعية تدعم الحرية الاكاديمية.

واتخذت جامعة ولاية فرجينيا(Virginia State University,2012) قائمة من القيم الأساسية لتنفيذ الحوكمة التشاركية في الجامعة، منها: اتخاذ قرارات شاملة، الشفافية في اتخاذ القرارات، الاتصال المفتوح بين جميع أصحاب المصلحة، المساءلة، الثقة والاحترام المتبادل، وسياسة المؤسسة تؤكد بان جميع أعضاء المجتمع الجامعي لديهم مقعد على طاولة صنع القرار المؤسسي ويعملون بشكل تعاوني وفعال لتعزيز مصالح الجامعة بشكل عام.

كما تلتزم جامعة رادفورد (Radford university,2018) بولاية فرجينيا الامريكية بشده بالحوكمة الاكاديمية التشاركية التي تقوم على صنع القرار الجامعي من جميع أصحاب المصلحة؛ حيث أن القرارات الناتجة تكون اكثر استدامه من القرارات التي يتخذها فرد او كادر بصفة منفردة، بالإضافة الى أن الحوكمة الاكاديمية التشاركية تعتبر نظام مفتوح وفعال، ويحدد مسارات واضحة لاتخاذ القرار، ويحدد المشاركين مع تحدد دور كل مشارك بوضوح في صنع القرار، والسماح بمشاركات مفتوحة يشعر بها المشاركون بحرية في التعبير عن وجهات نظرهم

اما جامعة ولاية كاليفورنيا(The California State University,2001) فقد اعتمدت على الهياكل الغير الرسمية واعتبرتها اكثر قوة من الهياكل الرسمية، حيث يجلس كبار المسؤولين لإذابة الحواجز بطريقة غير رسمية مع المرؤوسين وتتم مناقشة القضايا وتبادل الأفكار والاهتمامات. كما انشات الولايات المتحدة الامريكية جمعية ASGA (American Student Government Association,2013) وهي جمعية حوكمة الطلاب الامريكية؛ بحيث يكون لكل جامعة ممثل من الطلاب للتصويت فيما يخص إدارة الجامعة واللجان الاكاديمية بما في ذلك مجلس أمناء الجامعة(Zhang,2013:74).

وكذلك جامعة كولومبيا(Columbia university,2008) في مدينة نيويورك تلتزم بتطبيق الحوكمة الاكاديمية التشاركية وذلك من خلال التمثيل في مجلس الأمناء الذي يتضمن ٢٤ عضو مدة ولايتهم ٦ سنوات لفترتين متتاليتين فقط، ويقوم الأمناء بتعين رئيس الجامعة والمسؤولين الإداريين، وتحديد السياسات المالية والاستثمارية في الجامعة، والاشراف على إدارة الجامعة، ويمارس الأمناء معظم أعمالهم من خلال لجان دائمة، وهي: الخريجين والتنمية، التدقيق، التعويض، سياسة التعليم، المالية، العلوم الصحية، الشؤون المالية، الشؤون العامة، الوصايا، بالإضافة الى مجلس الشيوخ الذي يتكون من ١٧٠ عضو من جميع دوائر الجامعة ومن بينهم رئيس الجامعة وهو رئيس مجلس الشيوخ وعمداء الكليات، وأعضاء هيئة تدريس الذين يشكلون غالبية الممثلين في مجلس الشيوخ،

واداريين يعينهم الرئيس من إدارة الجامعة، وطلاب ومجموعة من موظفي الأبحاث، وتكون قرارات مجلس الشيوخ نهائية مالم يتطلب الامر الحاجة لموافقة مجلس الأمناء، واذا لم تتم الموافقة يعاد الى مجلس الشيوخ مع إيضاح الأسباب. وتتم اعمال مجلس الشيوخ عن طريق لجانه الدائمة، وهي: لجنة شؤون أعضاء هيئة التدريس، ولجنة الحرية الاكاديمية، واللجنة التنفيذية، ولجنة مالية، ولجنة علاقات الخريجين، ولجنة الميزانية، ولجنة التعليم، ولجنة المكتبات والموارد الرقمية، ولجنة التطوير المادي للجامعة، لجنة الأبحاث، ولجنة قواعد السلوك الجامعي، لجنة شؤون الطلاب، ولجنة وضع المرأة، لجنة الانتخابات، ولجنة التخطيط للحرم الجامعي.

وكذلك مجلس الجامعة الذي تأسس من قبل استفتاء يعده الأمناء على مستوى الجامعة ويتكون من العمداء وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم من المسؤولين لتنظيم شؤون أعضاء هيئة التدريس والنظر في القضايا التي تهم الجامعة.

بالإضافة الى مجلس الكلية الذي يتراسه عميد الكلية الذي يعمل لفترة غير محددة ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة تدريس منتخبين، وتكون اعمال المجلس: البرامج الدراسية، ووضع المعايير الاكاديمية للقبول، وتحديد متطلبات التخرج من البرامج الاكاديمية، ووضع القواعد والإجراءات لتقييم الطلاب، وغيرها من الاعمال الاكاديمية الخاصة بالكليات، ومجالس الأقسام التي يراسها رئيس القسم ويتم تعيينه عن طريق الانتخاب ولمدة ثلاثة سنوات، ويمثل القسم في المناقشات المتعلقة بالمسائل الاكاديمية والإدارية مع الإدارات والكليات الأخرى ومع إدارة الجامعة، بالإضافة لجميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

كما أن الجامعات التي تتبني مفهوم الحوكمة الأكاديمية التشاركية عليها إنشاء مجالس إدارة وتنسيق لهيئات صنع القرار من أجل التعاون في مجال الإدارة الخارجية والداخلية للتعليم العالي (كما هو الحال في كثير من الولايات داخل الولايات المتحدة)، وإيمانا بأنه سيكون هناك تقارب ما بين الإدارة القوية وإشراك أعضاء هيئة التدريس في الحوكمة في جميع الولايات المتحدة، ,وذلك النظام على سبيل المثال يوضح إمكانية تفعيل المناهج المبتكرة التي تمنح الاستقلال للمؤسسات الجامعية مع إعادة الهيكلة من خلال

مناهج خارجية، كما يعتقد بعض الباحثين أن الهياكل الحاكمة الجديدة توفر قيادة وإدارة أقوى، ولكن المؤسسات يجب أن تولي اهتماما وثيقا لدور أعضاء هيئة التدريس في الحوكمة(Evans، 2010: 71).

كما اشارت دراسة شودري(Chaudhry,2017) في الجامعات العامة لمدينة نيويورك في الولايات المتحدة الامريكية لتصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس والاداريين لقواعد الحوكمة الاكاديمية التشاركية، وكان من اهم نتائجها: ان ٨٢% من استجابات افراد عينة الدراسة للمؤسسات الجامعية التي تمنح درجة الماجستير والدكتوراه تشير ان الحوكمة الاكاديمية التشاركية بقدر عالي وهي التي انشات هوية المؤسسة.

وتشير نتائج الدارسات والتقارير أن الحوكمة الأكاديمية التشاركية في الجامعات الأمريكية تختلف في تطبيقها من جامعة إلى أخر، إلا أنهم يتفقون في الحدود العامة لمعايير تطبيقها والتي تتضمن التالي: العدالة والمساواة، الاستقلالية والحرية الاكاديمية، الشفافية، المساءلة، المسئولية، الفاعلية والكفاءة في اتخاذ القرارات الجامعية من قبل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي.

معوقات تطبيق الحوكمة الأكاديمية التشاركية في الجامعات السعودية:

كشفت نتائج العديد من الدراسات بعض المعوقات الخاصة بتطبيق الحوكمة الاكاديمية التشاركية في الجامعات السعودية، ومنها دراسة: الركبان (٢٠٢٠) التي اشارت إلى وجود قصور في تطبيق الحوكمة الاكاديمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الدمام، ويرجع ذلك الى غموض مفهوم الحوكمة في البيئة الجامعية، وطيب(٢٠١٨) التي اشارت الى اهم المعوقات التي تواجه الجامعات السعودية في تطبيق الحوكمة الرشيدة وكان منها: عدم المرونة والشمولية لقوانين التعليم بما يتماشى مع عناصر الحوكمة الرشيدة، بالإضافة الى عدم اشتراك مختلف منسوبي الجامعات في اتخاذ القرار وطرح الأفكار والمقترحات بكل حرية، غياب الشفافية والمساءلة ومشاركة أصحاب المصالح في صنع واتخاذ القرار

وبناء علية عدم الابداع والعزوف عن التغيير بأشكاله المختلفة، وعرابة وعيسى (٢٠١٧) التي اشارت إلى وجود عدد من المعوقات في تطبيق الحوكمة داخل الجامعات العربية ومن أبرزها :غياب التشريعات الخاصة بتطبيق الحوكمة الجامعية كالشفافية ، والمساءلة ،والمشاركة ، والحرية الأكاديمية والاستقلالية، وعدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، إلى جانب غياب معايير الرقابة على مستوى الأداء الاكاديمي والإداري، وكذلك الحميدي (٢٠١٧) التي اشارت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة الرشيد بجامعة الطائف بناء على ابعاد البحث على التوالي: الشفافية، الفعالية التنظيمية، الرقابة والمساءلة، المساواة والمعاملة، وكانت درجة التطبيق للحوكمة بدرجة متوسطة ويرجع ذلك إلى ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، والعريني(٢٠١٤) التي اشارت الى ان واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية من حيث ابعاد البحث على التوالي: الفاعلية التنظيمية، المساءلة، المساواة، الشفافية، المشاركة الفاعلة، وكانت درجة تطبيق الحوكمة متوسطة.

ويتضح مما سبق بان الحوكمة الاكاديمية التشاركية في الجامعات السعودية تواجه العديد من المعوقات التي تحتاج الى معرفة أسبابها ووضع معايير تتبناها الجامعات السعودية للتخفيف من حدة هذه المعوقات، ومن هنا تتمثل محاولة البحث الحالي في وضع صيغة مقترحة لمعايير الحوكمة الاكاديمية التشاركية في الجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يندرج تحت المنهج الوصفي، لأنه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، عن طريق تجميع البيانات والمعلومات عنها وتحليلها والتعبير عنها بهدف الوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير وتحسين الواقع الذي يتم دراسته (عبيدات وآخرون ،٢٠٠٠ :٢١٩).

مجتمع وعينة البحث:

يتألف مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعات المنطقة الغربية (جامعة الملك عبد العزيز–جامعة ام القرى –جامعة الطائف) والذين هم على رأس العمل، وعددهم (٧١١٦) عضو هيئة تدريس. قامت الباحثتان باختيار عينة عشوائية ممثلة مجتمع البحث وبلغ عددهم (٩٨٢) عضواً بناء على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson)، وقامت الباحثتان بتوزيع رابط الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس بجامعات المنطقة الغربية (جامعة الملك عبد العزيز–جامعة ام القرى –جامعة الطائف)، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، الجامعة، الدرجة العلمية

جدول (١)

توزيع عينة البحث حسب الجنس، والجامعة، الدرجة العلمية.

الجنس	العدد	النسبة المئوية ٪
ذكر	٤٢٧	٪٤٣,٥
أنثى	٥٥٥	٪٥٦,٥
الجامعة	**العدد**	**النسبة المئوية ٪**
أم القرى	٣٣٣	٪٣٣,٩
الملك عبد العزيز	٣٤١	٪٣٤,٧
الطائف	٣٠٨	٪٣١,٤
الدرجة العلمية	**العدد**	**النسبة المئوية ٪**
أستاذ مساعد	٢٤٣	٪٢٤,٧
أستاذ مشارك	٥١٠	٪٥١,٩
أستاذ	٢٢٩	٪٢٣,٣

يلاحظ من الجدول رقم (١) أن معظم أفراد عينة البحث هم من الاناث حيث بلغت نسبتهم (٥٦,٥٪) في حين بلغت نسبة الذكور (٤٣,٥٪)، كما يلاحظ أن معظم

أفراد عينة البحث هم من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز حيث بلغت نسبتهم (٣٤,٧٪) وبلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس المنتمين لجامعة أم القرى (٣٣,٩٪) في حين بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس من جامعة الطائف (٣١,٤٪) كما يشير من الجدول أن معظم افراد عينة البحث هم من الحاصلون على درجة أستاذ مشارك حيث بلغت نسبتهم (٥١,٩٪) وبلغت نسبة الحاصلون على درجة أستاذ مساعد (٢٤,٧٪) في حين بلغت نسبة الحاصلون على درجة أستاذ (٢٣,٣٪).

صدق أداة البحث :

للتحقق من صدق الأداة تم تحكيم الاستبانه من عشرة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية، ثم عدلت الصياغة بناء على مقترحاتهم وبذلك تحقق الصدق الظاهري، كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث بعد تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من ٣٠ عضو هيئة تدريس وبعد جمع الاستبانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وبين درجة كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه:

أولا: تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لعينة استطلاعية كما توضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٢)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

معايير الحوكمة الأكاديمية التشاركية										معوقات الحوكمة الاكاديمية التشاركية			
الفاعلية والكفاءة		المسؤولية		الحرية الاكاديمية		العدالة والمساواة		الشفافية		المساءلة		المعوقات الإدارية		المعوقات البيئية والفنية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠,٨٢٧	١	**٠,٦٦٩	١	**٠,٨٦٥	١	**٠,٨٨٦	١	**٠,٩٤٨	١	**٠,٩٣٧	١	**٠,٨١٧	١	**٠,٧٤٢
٢	**٠,٨٦٣	٢	**٠,٧١٦	٢	**٠,٨٧٣	٢	**٠,٩٣٧	٢	**٠,٧٥٣	٢	**٠,٨٣٧	٢	**٠,٨٥٥	٢	**٠,٧٠٩
٣	**٠,٨٥٧	٣	**٠,٨١٧	٣	**٠,٩٠٢	٣	**٠,٨٠٧	٣	**٠,٧٣٧	٣	**٠,٩٠٤	٣	**٠,٨٤٧	٣	**٠,٨٧٠
٤	**٠,٨٧٦	٤	**٠,٨٥٥	٤	**٠,٨٤١	٤	**٠,٨٩٥	٤	**٠,٨١٣	٤	**٠,٦٣٧	٤	**٠,٨٨٦	٤	**٠,٩٠٤
				٥	**٠,٨٤٧							٥	**٠,٨٢٤	٥	**٠,٨٩٤
												٦	**٠,٦٦٨	٦	**٠,٨٠٩
												٧	**٠,٧٠٩	٧	**٠,٦٨٨
														٨	**٠,٥٣٢
														٩	**٠,٧٣٢

** وجود دلالة عند مستوى ٠,٠٠١

يلاحظ من الجدول (٢) أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت جميعها داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة).

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه

البعد / المحور	معامل الارتباط
معايير الحوكمة الأكاديمية التشاركية	
الفاعلية والكفاءة	٠,٥٧٧**
المسؤولية	٠,٥٩٠**
الحرية الاكاديمية	٠,٧٥٣**
العدالة والمساواة	٠,٧٣٥**
الشفافية	٠,٨١٣**
المساءلة	٠,٩١٥**
معوقات الحوكمة الاكاديمية التشاركية	
المعوقات الإدارية	٠,٨٧٤**
المعوقات البيئية والفنية	٠,٧٧٩**

** وجود دلالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (٣) أن جميع قيم معامل الارتباط الابعاد بالمحور جاءت مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٥٩٠– ٠,٩١٥)، وكانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة صدق جيدة يمكن استخدامها لقياس ما أعدت لقياسه .

ثانيا: ثبات الأداة : استخدم الباحثان طريقة كرونباخ (الفا) لحساب معامل الثبات لجميع المحاور، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٠٣)، ويعد هذا المقدار دالاً على

الثبات. وفي ضوء ما تقدم من قياسات سيكومترية للمقياس عقب إجراء التجربة الاستطلاعية، يتضح أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الصدق والثبات يطمأن من خلالها إلى استخدام الأداة لأغراض الدراسة.

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: "ما درجة تطبيق معايير الحوكمة الاكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية؟"

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير الحوكمة الأكاديمية التشاركية المطبقة بالجامعات السعودية، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير الحوكمة الأكاديمية التشاركية المطبقة بالجامعات السعودية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٤	تعمل الجامعة على أتمتة كافة الوظائف الإدارية	٣,٥٩	٠,٨٩١	عالية	١
١	تنتهج الجامعة الأساليب الديمقراطية في عملياتها الإدارية	٣,٥٤	١,٠١٦	عالية	٢
٢	تقييم الجامعة كافة منسوبيها وفق معايير واضحة ومعلنة	٣,٤٩	٠,٧١٨	عالية	٣
٣	تستثمر الجامعة كافة امكانياتها (البشرية والمالية) وفق منهجية معلنة ومحددة	٣,٣٧	٠,٨٥٢	متوسطة	٤
تطبيق معيار الفاعلية والكفاءة ككل		٣,٥٠	٠,٧٢٩	عالية	
٣	يتحمل كافة أعضاء هيئة التدريس المسؤولية الكاملة تجاه أعمالهم	٣,٩٩	٠,٨٢١	عالية	١
٢	تفصل مسؤوليات مجلس الجامعة عن المجالس العلمية	٣,٨٥	٠,٦٧٠	عالية	٢
١	تحدد الجامعة مسؤوليات أعضاء هيئة التدريس	٣,٧٣	٠,٨٧١	عالية	٣

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
	في كافة المجالس العلمية				
٤	تحدد الجامعة مهام ومسؤوليات واضحة لعضو هيئة التدريس معتمدة على اللوائح الجامعية	٣,٦٣	٠,٩٩٢	عالية	٤
	تطبيق معيار المسؤولية ككل	٣,٨٠	٠,٥٧١	عالية	
١	تسمح الجامعة بالحرية الاكاديمية في حدود اللوائح والأنظمة	٣,٥٨	٠,٧٧٤	عالية	١
٢	تمنح الجامعة الاستقلالية التنظيمية للكليات والعمادات المساندة	٣,٣٥	٠,٩٢٨	متوسطة	٢
٣	تتيح الجامعة الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس في تخطيط المقررات الدراسية	٣,٢٨	٠,٨١٧	متوسطة	٣
٥	تمنح الجامعة المجالس العلمية الاستقلالية في اتخاذ القرار	٢,٩٨	٠,٨٠٦	متوسطة	٤
٤	تمنح الجامعة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في تقديم الاستشارات دون قيود	٢,٥٤	٠,٧٩١	منخفضة	٥
	تطبيق معيار الحرية الاكاديمية ككل	٣,١٥	٠,٥٥٠	متوسطة	
٣	تطبق الجامعة نظام الترقيات العلمية وفق أسس عادلة	٣,٨٢	٠,٧٤٩	عالية	١
٤	تطبق الجامعة الأنظمة واللوائح على أعضاء هيئة التدريس دون تحيز	٣,٥٢	٠,٧٣٦	متوسطة	٢
٢	تمنح أعضاء هيئة التدريس من الجنسين (ذكر-انثى) فرص متكافئة	٣,٠٢	١,٠٢٣	متوسطة	٣
١	تستخدم الجامعة أسلوب الانتخاب في اختيار أعضاء اللجان الإدارية	١,٩٤	٠,٧٢٠	منخفضة	٤
	تطبيق معيار العدالة والمساواة ككل	٣,٠٨	٠,٥٩٩	متوسطة	
٢	تعرض الجامعة كل ما يخص انشطتها على موقعها الالكتروني	٣,٧٣	٠,٨٤٦	عالية	١
١	تنتهج الجامعة مبدأ الشفافية في نشر كافة البيانات المتعلقة بطبيعة عملها لأعضاء هيئة التدريس	٣,٠٩	٠,٦٩٧	متوسطة	٢
٤	تقوم الجامعة بتقديم تقرير مفصل سنوي لإنجازاتها متضمن ميزانية كافة العمليات	٢,٧٤	٠,٨٣٣	متوسطة	٣
٣	تفصح الجامعة عن معايير اختيار القيادات لكافة منسوبيها	٢,٤٨	٠,٦٧٣	منخفضة	٤

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
	تطبيق معيار الشفافية ككل	٣,٠١	٠,٥٢٤	متوسطة	
٣	تتخذ الجامعة إجراءات صارمة في كافة أنواع الفساد داخل الجامعة (ان وجد)	٣,٨٠	٠,٧٧٥	عالية	١
٢	تعتمد الجامعة المراقبة الإدارية على كافة الإجراءات الإدارية والمالية	٣,٣٨	٠,٧٠٨	متوسطة	٢
٤	تلتزم الجامعة بالإعلان عن آلية برامج الإصلاح الإداري للجامعة	٣,٢٩	٠,٨٧١	متوسطة	٣
١	تلتزم الجامعة بتطبيق سياسة الثواب والعقاب على كافة منسوبيها	٣,٠٣	١,٠٠٥	متوسطة	٤
	تطبيق معيار المساءلة ككل	٣,٣٨	٠,٧٠٥	متوسطة	
	تطبيق معايير الحوكمة ككل	٣,٣١	٠,٤٢٢	متوسطة	

يتبين من الجدول (٤) أن تطبيق معايير الحوكمة الأكاديمية التشاركية ككل المطبقة بالجامعات السعودية بحسب استجابات عينة البحث جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣,٣١)، بانحراف معياري (٠,١٩١). كما جاء معيار المسؤولية في الترتيب الأول، يليه في المرتبة الثانية معيار الفاعلية والكفاءة، ثم في المرتبة الثالثة معيار المساءلة، ويليه في المرتبة الرابعة معيار الحرية الاكاديمية، ثم في المرتبة الخامس معيار العدالة والمساواة، ويليه في الترتيب السادس والأخير معيار الشفافية. وقد يعزى التطبيق بدرجة متوسطة للحوكمة الاكاديمية التشاركية الى عدم الاستقلال المالي والإداري للجامعات السعودية، وقد توجهت المملكة العربية السعودية حاليا في لائحة نظام الجامعات الجديد الى محاولة استقلالية ثلاث جامعات كمرحلة أولى هي: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل وهذا في حد ذاته مؤشر قوي الى توجه المملكة العربية السعودية الى تطوير نظام حوكمة الجامعات السعودية.

وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة كل من: أبو العلا (٢٠١٧) في جامعة الطائف، والعريني (٢٠١٤) في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأبو كريم والثويني(٢٠١٤) في كلية التربية بجامعتي حائل والملك سعود، وجميع نتائج هذه الدراسات اشارت الى ان تطبيق الحوكمة في هذه الجامعات كان بدرجة متوسطة. ينما اختلفت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة السوادي (٢٠١٥) التي اشارت الى ضعف تطبيق الحوكمة لدى القادة الأكاديميين في خمس جامعات حكومية، هي: أم القرى بمكة المكرمة، الملك سعود بالرياض، الملك فيصل بالأحساء، الملك خالد بأبها، تبوك بتبوك. وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة شودري(Chaudhry,2017) التي اشارت الى ان الحوكمة الاكاديمية التشاركية بقدر عالي وهي التي انشات هوية المؤسسة.

السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المعوقات الإدارية التي تحد من تطبيق الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
٢	غموض تطبيق معايير الحوكمة الاكاديمية التشاركية في الجامعة	٤,٠٢	٠,٩٣٥	عالية	١
١	الثقافة التنظيمية لدى الجامعة تفتقر الى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي	٣,٧٥	٠,٩٢٤	عالية	٢
٥	انفراد بعض القيادات الإدارية بصنع القرار الإداري	٣,٧٣	٠,٩١٣	عالية	٣

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
٧	غياب التنظيمات المستقلة لأعضاء هيئة التدريس	٣,٧٠	٠,٩٥٠	عالية	٤
٣	سيادة الاجراءات الادارية المعقدة في اتخاذ القرارات	٣,٦٦	٠,٧٦٠	عالية	٥
٤	محدودية صلاحيات أعضاء هيئة التدريس لكافة المجالس العلمية	٣,٦١	٠,٧٧١	عالية	٦
٦	ضعف التشريعات والانظمة التي تدعم الإصلاح الإداري	٣,٥٤	٠,٩٨٧	عالية	٧
المعوقات الإدارية ككل		٣,٧٢	٠,٦٦١	عالية	

يوضح الجدول رقم (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة للمعوقات الإدارية التي تحد من تطبيق الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية، وقد جاءت بدرجة تطبيق عالية، ومتوسط حسابي (٣,٧٢)، كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتا في استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المعوقات الإدارية التي تحد من تطبيق الحوكمة التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣,٥٤ إلى ٤,٠٢) ، وتشير إلى درجة تطبيق عالية.

وأحتلت العبارة (غموض تطبيق معايير الحوكمة الاكاديمية التشاركية في الجامعة) بالمرتبة الأولى بدرجة تطبيق عالية بمتوسط حسابي (٤,٠٢) ويرجع ذلك إلى لعدم وجود معايير ملزمة ومحددة داخل الجامعات لتطبيق الحوكمة الأكاديمية التشاركية ، وكذلك مركزية العمل الإداري داخل الجامعات ، و قصور الهياكل الإدارية والتنظيمية التي تنظم عمليات الحوكمة الجامعية، كما جاءت العبارة (ضعف التشريعات والانظمة التي تدعم الإصلاح الإداري) بالمرتبة السابعة بدرجة تطبيق عالية بمتوسط حسابي (٣,٥٤) ،

وقد يعزى ذلك إلى أن اللوائح الجامعية لا تزال جامدة ولا تتناسب مع تطبيق الحوكمة الأكاديمية التشاركية مما ادى إلى تمركز السلطة الإدارية في أيدي القيادات العليا، وضعف تفويضها للمستويات الوسطى والدنيا داخل الجامعات، بالإضافة إلى عدم وجود استقلالية أكاديمية فمجلس الجامعة صاحب القرار الجامعي .

وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة: الركبان (٢٠٢٠)، وطيب(٢٠١٨)، وعرابة وعيسى (٢٠١٧) والحميدي (٢٠١٧)، والعريني(٢٠١٤) التي أجمعت على مجموعة من المعوقات الإدارية في الجامعات السعودية، منها: غموض معايير تطبيق الحوكمة، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المعوقات البيئية والفنية التي تحد من الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
٧	غياب تبادل الخبرات والاستفادة من تجارب ناجحة في تطبيق الحوكمة الاكاديمية التشاركية	٣,٩٨	١,٠٤٥	عالية	١
٦	اعتماد الجامعة على الدعم المالي الحكومي في إعداد برامجها	٣,٨٢	٠,٧٠١	عالية	٢
٥	قصور المساءلة المجتمعية عن أداء عضو هيئة التدريس لأهدافه	٣,٦٢	٠,٩٦٩	عالية	٣
٢	قصور الإشراف والرقابة الداخلية لكافة أنشطة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	٣,٣٧	٠,٨٢٣	متوسطة	٤
١	ضعف استجابة وظائف الأستاذ الجامعي للمستجدات العالمية	٣,٣١	٠,٨٦١	متوسطة	٥
٣	انحسار التفاعل الفكري والثقافي بين الأعضاء داخل الجامعة	٣,١٣	٠,٧٨٠	متوسطة	٦

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
٤	ضعف الدعم المقدم من اعضاء هيئة التدريس في تنمية الموارد الذاتية للجامعة	٢,٩٠	٠,٩٦٦	متوسطة	٧
٨	انخفاض الثقة بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس	٢,٥٧	١,١٠٩	عالية	٨
٩	مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتغيير	٢,٥٥	١,١١٥	عالية	٩
	المعوقات البيئية والفنية ككل	٣,٢٥	٠,٥٧٩	متوسطة	

يوضح الجدول رقم (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة للمعوقات البيئية والفنية التي تحد من الحوكمة الاكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٢٥).

- جاءت العبارة (غياب تبادل الخبرات والاستفادة من تجارب ناجحة في تطبيق الحوكمة الاكاديمية التشاركية) بالمرتبة الأولى بدرجة تطبيق عالية بمتوسط حسابي (٣,٩٨) ،وقد يرجع ذلك إلى أن مفهوم الحوكمة ارتبطت بالاستقلالية للجامعات، والغالب أن الجامعات لاتزال تعاني من المركزية الإدارية في وليس لدينا تجربة ذات قيمة في تطبيق مفاهيم الحوكمة الاكاديمية التشاركية في الجامعات، كما جاءت العبارة (مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتغيير) بالمرتبة التاسعة والاخيرة بدرجة تطبيق منخفضة بمتوسط حسابي (٢,٥٥)، وقد يعود ذلك إلى قناعة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بأن هذا المعوق لا يؤثر كثيراٍ على تطبيق الحوكمة الأكاديمية التشاركية ، فالحوكمة الجامعية هي الضمان لحصول عضو هيئة التدريس على الحرية الأكاديمية . وتختلف هذه النتيجة مع كثير من نتائج الدراسات السابقة كدراسة: طيب (٢٠١٨)، وعرابة وعيسى (٢٠١٧)، والحميدي (٢٠١٧) ، والسوادي (٢٠١٥) ، ودراسة الثويني وابوكريم (٢٠١٤) التي اكدت

على أن أعضاء هيئة التدريس لديهم مقاومة للتغيير خوفا من فقدان بعض المصالح الشخصية.

السؤال الثالث:" ما الصيغة المقترحة لمعايير الحوكمة الاكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية؟": للإجابة على هذا السؤال حول الصيغة المقترحة لمعايير الحوكمة الاكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية قدم البحث الصيغة المقترحة التالية:

أولاً: الأسس والمنطلقات للصيغة المقترحة لمعايير الحوكمة الاكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية:

- سعي الجامعات السعودية نحو تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي رسخت توظيف مؤشرات الأداء لوصول خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول عام٢٠٣٠.
- الأخذ بفلسفة البقاء للأفضل من خلال معايير عادلة تنافسية لاختيار القيادات، وإتاحة الفرص العادلة بين الكفاءات الموجودة بالجامعة وتعزيز مبدأ التنافس فيما بينهم في المجالات القيادية.
- التوجه نحو الاستقلالية للجامعات من خلال بناء القدرات الإدارية والأكاديمية القادرة على التخطيط والتطوير والتشغيل الذاتي ضمن نظام محاسبي ورقابي دقيق، لحل النزعات والتغلب على الازمات، وحماية الحرية الأكاديمية.
- توفير الحرية الأكاديمية المسؤولة والمنضبطة بوجهها الصحيح التي تمثل في حقيقتها جملة من الحقوق والواجبات التي تحتّم على الأكاديميين تحمل المسؤولية نحو جامعاتهم ومجتمعاتهم، وقبول المساءلة في حال الإخلال بثوابت المجتمع وقيمه.
- دور أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار الجامعي، وتحديد مسارات واضحة لاتخاذه، وبالتالي حُسن تنفيذه، لضمان المسؤولية والمساءلة التي تضمن للجامعات التركيز على تحقيق أهدافها.

أهداف الصيغة المقترحة لمعايير الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية:

- المساهمة في تطوير أداء النظام الجامعي، وتحسين فاعليته من خلال رفع مستوى الإنتاجية بما يحقق الجودة الشاملة للنظام ككل، وتكوين الأستاذ الجامعي الفعال القادر على التميز والابداع والابتكار والمؤثر على طلابه ومجتمعه.
- تحسين التنافسية للجامعات على المستويين الإقليمي والعالمي، والتي يلزم لتحقيقها الاعتماد على الحوكمة الأكاديمية التشاركية من خلال الاستثمار الأمثل والمتميز لكوادرها الاكاديمية في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة.
- توفير بيئة أكاديمية تنافسية محفزة للإبداع والابتكار والإنتاج من خلال كفاءة وفاعلية اتخاذ القرارات الجامعية من قبل أعضاء هيئة التدريس.
- العمل على تحرير عملية صنع القرار الجامعي من الفردية إلى الجماعية، وفق معايير المسئولية والمشاركة والكفاءة والمساءلة لتعزيز التمكين والثقة لدى أعضاء هيئة التدريس.

خطوات بناء الصيغة المقترحة لمعايير الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية:

- الأبحاث والدراسات العلمية التي تم الاطلاع عليها سواء كانت دراسات عربية أو أجنبية متعلقة بمعايير الحوكمة الأكاديمية التشاركية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية:
- نتائج الدارسة الميدانية للدراسة الحالية، والتي تركز على أهمية تطبيق الصيغة المقترحة لمعايير الحوكمة الأكاديمية التشاركية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية.
- استعراض تجارب الجامعات الامريكية في تطبيق الحوكمة الأكاديمية التشاركية، واستجلاء الأمثل لمعايير الحوكمة الأكاديمية التشاركية في الجامعات السعودية.

متطلبات تطبيق الصيغة المقترحة لمعايير الحوكمة الأكاديمية التشاركية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية:

١- ترسيخ ثقافة الديمقراطية في عملية صناعة القرار الجامعي التي تتطلب منح أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المشاركة الفعالة في التعينات – إعداد البرامج – اتخاذ القرار، تحت مظلة مجلس الأمناء.

٢- تأييد ودعم مجلس الأمناء الحوكمة الأكاديمية التشاركية حتى يمكن تطبيقها، ووضع القوانين والإجراءات للمجالس الجامعية واللجان المختلفة، وتحدد تمثيل أعضاء هيئة التدريس فيها .

٣- تصميم هياكل تنظيمية للحوكمة الأكاديمية التشاركية لتحديد نطاق السلطة والمسئولية لأعضاء هيئة التدريس في داخل اللجان او المجالس التي يمثلونها، ووضع آليات المساءلة عن الأداء.

٤- تحديد أطار الجودة المؤسسية وتعزيز هيئات الجودة والاعتماد الأكاديمي داخل اللجان والمجالس الجامعية.

٥- وجود قاعدة بيانات شاملة لكافة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، بما فيها تقارير الأداء عن انجازاتهم.

٦- نشر ثقافة تنظيمية داعمة وتحديد اليات تدفق المعلومات التي تتسم بالشفافية والوضوح والمصداقية وتدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس للمعلومات التي تحدد الأهداف وتصنع القرارات الرشيدة في البيئة الجامعية، ونشرها من خلال الوسائل الإعلامية المتاحة في الجامعة، وإعداد تقارير مفصلة عنها.

٧- تكوين مجالس داخل الأقسام والكليات تقوم على انتخاب أعضاء هيئة التدريس، وصياغة اللوائح الداخلية للأقسام والكليات، واتخاذ القرارات الأكاديمية، كما تشرف على آليات الانتخابات داخل الكليات، واختيار العمداء ورؤساء الأقسام العلمية.

٨- زيادة الحوافز لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في اتخاذ القرارات الجامعية من خلال ربط المشاركة بتقييم الأداء الوظيفي.

٩- وجود ميثاق أخلاقي يلتزم به أعضاء هيئة التدريس، ويكون بمثابة دليل يضع حدود واضحة لما هو مقبولا أو مرفوضا في إطار العلاقة المهنية وإطار العمل داخل الجامعة.

مكونات الصيغة المقترحة لمعايير الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية:

تتكون الصيغة المقترحة من معايير ومؤشرات الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية والتي توصل اليها البحث الحالي كالتالي:

١- معيار المسئولية:

- توفر الجامعة وثيقة رسمية تحدد مسؤوليات مجلس الجامعة والمجالس الاستشارية.
- توجد الجامعة تعليمات وسياسات رسمية واضحة لمسؤوليات أعضاء هيئة التدريس في لجان الأقسام والكليات.
- تحدد الجامعة محكات تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق مهامهم ومسؤولياتهم.
- تحدد الجامعة اللوائح والأنظمة المتضمنة الحقوق والواجبات لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.

٢- معيار الفاعلية والكفاءة:

- تحدد الجامعة نوعية مشاركة أفراد هيئة التدريس في وضع خطتها الاستراتيجية.
- توفر الجامعة لأفراد هيئة التدريس اختيار التنمية المهنية المناسب لاحتياجاتهم.
- تمكن الجامعة أعضاء هيئة التدريس من استثمار كافة الإمكانيات المادية والبشرية في اتخاذ القرار.
- تشارك الجامعة أعضاء هيئة التدريس كافة المعلومات والبيانات التي تساهم في صناعة القرار.

- توفر الجامعة هياكل غير رسمية لمشاركة أعضاء هيئة التدريس.

٣- معيار العدالة والمساواة:

- تمنح الجامعة أعضاء هيئة التدريس فرص مكافئة في المشاركة في اتخاذ القرار الجامعي.
- تحدد الجامعة التعليمية إجراءات عادلة لانتخاب عضو هيئة التدريس من الجنسين.
- توفر الجامعة نظام للترقية العلمية لأعضاء هيئة التدريس وفق أسس علمية وعادلة.
- تقدِّم الجامعة المساعدة الإدارية والتنظيمية لعمليات انتخاب أعضاء اللجان الإدارية والمجالس العلمية.
- توجد الجامعة آليات متابعة فعالة لضمان تطبق اللوائح والأنظمة على أعضاء هيئة التدريس دون تحيز.

٤- معيار الشفافية:

- توفر الجامعة إجراءات ومعايير واضحة وشفافة لاختيار القيادات الأكاديمية.
- تستخدم الجامعة أنظمة متطورة وأمنة وفعالة لحماية معلوماتها من الاختراق الالكتروني.
- توفر الجامعة نظام فعال للاتصال بين كافة أعضاء هيئة التدريس
- تعلن الجامعة عن كافة المعايير المتعلقة باستقطاب او تعيين أعضاء هيئة التدريس.
- تفصح الجامعة عن كافة البدلات والحوافز والمكافآت الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.

٥- معيار المساءلة:

- توفر الجامعة لوائح تنظيمية تحدد بوضوح إجراءات التعامل مع الشكاوى ضد هيئة التدريس.
- تحدد الجامعة سياسات أو قواعد عامة تحدد بوضوح آليات المساءلة لأعضاء هيئة التدريس.
- توجد لدى الجامعة استراتيجية شاملة لمساءلة المجالس العلمية عن قرارتها.
- توفر الجامعة لجان داخلية وخارجية لمراقبة أداء أعضاء هيئة التدريس.

- تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المساءلة عن قصور البرامج والأنشطة وفق آليات محددة.

٦- **معيار الحرية الأكاديمية:**

- تحدد الجامعة قواعد واضحة لممارسة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ويتم الالتزام بها.
- تسمح الجامعة لعضو هيئة التدريس بإنشاء جمعيات فكرية والمشاركة فيها.
- توفر الجامعة نظام يتيح لعضو هيئة التدريس حرية نشر المعلومات وحرية إجراء البحوث وتوزيع المعرفة ونقلها من دون قيود من أي جهة.
- تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس مناقشة قرارات الأقسام الداخلية وقرارات مجلس الجامعة لمناقشتها قبل اعتمادها.
- تتيح الجامعة لعضو هيئة التدريس الحرية للدفاع عن رأيه دون قيود.
- تحدد الجامعة قواعد أو لوائح تنظم حقوق التظلم أو الاستئناف ضد القرارات التأديبية الصادر لأعضاء هيئة التدريس بسبب آرائهم.

متطلبات التغلب على معوقات تطبيق الصيغة المقترحة لمعايير الحوكمة الأكاديمية التشاركية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية:

بناء على ما كشف البحث الحالي من خلال الدراسة الميدانية عن وجود معوقات، ومن الممكن أن تؤثِّر سلبًا على تطبيق الصيغة المقترحة، ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- تحتاج الجامعات الى معايير واضحة لاستقلالية الجامعات نظراً لعدم توفر موارد مالية يمكن الاعتماد عليها في تحديد الموازنات السنوية للبرامج، ويمكن التغلب على ذلك بطرح الجامعات محافظ استثمارية لبرامجها مستفيدة من الدعم الحكومي لها، او الاعتماد على الوقف العلمي في تنمية مواردها المالية.

- تشجيع المشاركة الجماعية: والتقليل من مقاومة التغيير المستند على مصالح شخصية أو امتيازات الاستقرار الوظيفي المرتبط غالباُ بالوظائف الحكومية.
- زيادة التمكين لأعضاء هيئة التدريس، ومنح الصلاحيات للمستويات الوسطى والدنيا.
- زيادة الشفافية في الجامعات: بزيادة الرقابة على أداء الجامعات ووجود توجيهات تلزم الجامعات بتعزيز مفاهيم الإفصاح والمساءلة.

توصيات البحث:

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، فان الباحثتان توصي بما يلي:

١. تأسيس مجالس مستقلة إضافية لدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في منظومة القرار الجامعي، من خلال اصدار اللوائح والأنظمة التي تمكن أعضاء هيئة التدريس من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار.
٢. الاستفادة من تجارب الجامعات الامريكية في مجال تطبيق معايير الحوكمة التشاركية الأكاديمية، وتفعيل ممارسة مبادئ الديمقراطية داخل البيئة الجامعية وافساح المجال لأعضاء هيئة التدريس في عملية التأثير في صناعة القرار الجامعي.
٣. وضع حدود لمسئوليات عضو هيئة التدريس بالجامعات تضمن الشفافية للوصول للمعلومة ذات العلاقة بالقرار الأكاديمي، وتحديد المساءلة الفردية والجماعية على أساسها، مع ضرورة قيام الجامعة بتوفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس المتمثلة في التعبير عن الرأي والمشاركة في صنع القرار.
٤. تبني تطبيق الصيغة المقترحة لمعايير الحوكمة التشاركية الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية.
٥. إعداد ما يلزم من لوائح وتشريعات لتطبيق معايير الحوكمة حوكمة التشاركية الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الامريكية.

المراجع

١. أبو العلا، ليلى. (٢٠١٧). استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف حسب تصوُّرات أعضاء هيئة التدريس، **مجلة**

الدراسات التربوية والنفسية بجامعة السلطان قابوس، ١١ (١) ، ١٧-٢٥.

٢. أبو كريم، احمد، والثويني، طارق.(٢٠١٤). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. **مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة البحرين**، ١٥(٣)، ٥٥-٩٣.

٣. أبو معيلش، أماني (٢٠١٣) الحاكمية المؤسسة في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة عمان العربية، الأردن.

٤. الالفي، هاني. (٢٠١٦). دراسة مقارنه لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الإفادة منها في مصر. **المركز العربي للتعليم والتنمية**. ٢٣(١٠٣)، ١١-١١٨.

٥. الحميدي، منال (٢٠١٧) واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، **مجلة جامعة بنها**، ١٥٥-٢١٢.

٦. الدهدار، مروان وآخرون. (٢٠١٧). واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، ٢٥ (١)، ٦٢-٨٨.

٧. الركبان، الجوهرة ،٢٠٢٠، تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل "دراسة تقويمية "، **مجلة كلية التربية** ،٣٠(٢)، ٢٩٥- ٢٨٥

٨. رؤية المملكة العربية السعودية٢٠٣٠، ٢٠١٩.https://vision2030.gov.sa .

٩. الزهراني، فاطمة؛ والثبيتي، محمد.(٢٠١٨). "الحوكمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك". بحث مقدم الى

المؤتمر الدولي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية: القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة بالقاهرة.

١٠. السوادي، علي. (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية تصور مقترح. **رسالة دكتوراه**، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

١١. شرف، هناء. (٢٠١٥) واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجه نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية – **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة النجاح، فلسطين

١٢. ضحاوي، بيومي؛ والمليجي، رضا.(٢٠١١). "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب افريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر"، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، القاهرة.

١٣. طيب، عزيزة.(٢٠١٨). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية. **مجلة العلوم التربوية**، ٢(٢)، ١٨٥-٢٢٧.

١٤. عرابة، الحاج؛ عيسى، ليلى. (٢٠١٧). حوكمة الجامعات (المتطلبات – المعوقات)، **دراسات العدد الاقتصادي**، ٨ (٣)، ٤٥-٥٤.

١٥. العريني، منال.(٢٠١٤). واقع تطيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، ٣(١٢)، ١-٣٤.

١٦. الفوزان، الجوهرة (٢٠١٦)." إطار تفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠"، بحث مقدم لمؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠ خلال الفترة ١٣- ١٣ ربيع الثاني، المقام بجامعة القصيم: المملكة العربية السعودية

١٧. محروس، رانيا؛ و محمد، سليمان؛ وهاشم، نهلة.(٢٠١٦). تفعيل الحوكمة الاكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، ٤٠(١)، ١٠٣-١٥٤.

١٨. محمد، مديحة. (٢٠١١). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. **مستقبل التربية العربية**، ١٨(٧٣)، ٤٥ - ١٤٢.

١٩. مرزوق، فاروق. (٢٠١٢). **حوكمة التعليم المفتوح: منظور استراتيجي**. مكتبة الانجلو المصرية: القاهرة.

٢٠. المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي. النسخة المطورة لمعايير الاعتماد المؤسسي،٢٠١٨.
https://www.ncaaa.org.sa/Portal/Accreditation/Institutional/Pages/Accreditationstandardsdeve.aspx

٢١. المنيع، نورة، والخنيزان، تهاني.(٢٠١٧). "حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠". بحث مقدم الى مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠، جامعة القصيم، ٧-٤٤.

٢٢. نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، ٢٠١٩
https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/a6843359-3237-4553-8271-a9a700f1fcda/1

1. Ashby, J. (2016). Shared Governance: Developing A Scale to Understand Faculty and Administrative Perceptions and Its Implementation at Colleges and Universities**. Ph.D. thesis** of Education, B.A. Shippensburg University .

2. .American Association of University Professors (2014). Policy documents & reports (11th Ed.) Washington, DC. https://www.aaup.org/reportspublications aaup-policies-reports.

3. The California State University. (2001). Shared governance reconsidered: Improving decision-making in the California State University. http://www.calstate.edu/AcadSen/Records/Reports/SharedGovReport.pdf.

4. Cerritos Community College. (2016). Shared Governance booklet. https://www.cerritos.edu/president/shared-governance/default.htm.

5. Chaudhry, S.(2017). Leaders, Faculty, And Administrative Staff Perceptions of The Role of Shared Governance at Public Sector Universities in the USA**. Ph.D. thesis** of Education, Dowling College, Oakdale, New York.

6. Columbia university. (2008). www.columbia.edu.

7. Evans, G. (2010). The University of Oxford: A New History**, Oxford editions**, GB, 71.

8. Jones, W & Hutchens, N & Hulbert, A& Lewis, W & Brown, D. (2017). Shared Governance among the new Majority: Non-Tenure Track Faculty Eligibility for Election to University Faculty Senates, **Innova High Educ**, 42, 505-519 .

9. Helms, R. & Price, T. (2005). Who needs a faculty senate? **Academe,** 91(6), 34-36.

10. Lokuwaduge, S., & Sriyani, C., & Armstrong, A. (2015). An evaluation of governance mechanisms as determinants of performance: A case study of Australian universities. **Evaluation Journal of Australasia**. 15 (2), 22-32.

11. Lougheed, P &Pidgeon, M .(2016). Exploring Effective Academic Governance at a Canadian University. **Canadian Journal of Higher Education**, 46(3), 90 – 104.

12. Mok, K. (2010). When State Centralism Meets Neo-Liberalism. Managing University Governance Change in Singapore and Malaysia. **Higher Education- The World Bank: Trends Developing Economic, Africa Region Human Development**, 60(4), 419-440.

13. New Jersey Institute of Technology. (2014). Faculty Handbook. https://www5.njit.edu.

14. Radford university. (2018). Academic Governance at Radford University. https://www.radford.edu.

15. Virginia State University. (2012). Shared governance. Retrieved from. http://vsu. Edu/about/leadership/shared-governance/index.

16. Wang, Y. (2011). Shared governance: UC Berkeley's road of becoming a world-class university. **Comparative Education Review**, 1, 1-7.

17. Zhang, D. (2013). A Comparison of Perceptions and Implementation of Shared Governance between American and Chinese Higher-Education Institutions, **Ph.D. thesis** East Tennessee State University.