



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgjournals.ekb.eg>
المجلد (٨٤) أكتوبر ٢٠٢١م



تصور مقترح لتطبيق نظام مجلس الأمناء بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز
في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد

إعداد

د/ عبدالعزیز بن محمد الصقر
أستاذ مشارك-قسم العلوم التربوية- كلية التربية
جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزیز

المجلد (٨٤) العدد الرابع أكتوبر ٢٠٢١م

الملخص:

يتطرق البحث الحالي لقضية تربوية وإدارية مهمة، قضية تعني باقتراح تطبيق نظام مجلس الأمناء بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد، وما يمكن أن يحققه من أهداف تربوية وتعليمية، وإدارية، حيث مشاركة مجلس أمناء مختار بعناية في إدارة جميع شؤون الجامعة في ظل تخصصاتهم وتوزيع عادل للأدوار، مما يزيد من قدرة الجامعة على إدارة مواردها في إطار ديموقراطي بعيد عن أية ضغوط، وقرارات فردية، وذلك انطلاقاً مما يهدف إليه تطبيق نظام جامعات السعودية الجديد من اعتماد الجامعات ومؤسسات التعليم كافة على مواردها الذاتية وابتكار موارد ومصادر جديدة مما يساهم في التقليل من أعباء الدولة في عملية التمويل، وفي نفس الوقت يعطي الجامعة الاستقلالية والحرية في اتخاذ قراراتها وتوفير ما تحتاجه لخدمة وتحقيق رؤيتها ورسالتها، وأهدافها.

ولتحقيق الهدف الأساسي للبحث تم تطبيق استبانة لمعرفة الواقع الحالي للجامعة فيما يتعلق بالنظام المتبع لإدارة جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، وأيضا التصور المقترح لتطبيق مجلس الأمناء في ظل نظام الجامعات الجديد، مستخدماً في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، ومعمداً على مجموعة من الإجراءات التفصيلية، وصولاً لنتائج البحث في ضوء تساؤلاته.

الكلمات المفتاحية: نظام الجامعات الجديد، مجلس الأمناء بنظام الجامعات الجديد.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>

المجلد (٨٤) أكتوبر ٢٠٢١م



A proposed conception to implement the system of the Board of Trustees at Prince Sattam bin Abdulaziz University in light of the transformation of the new university system

Dr. Abdulaziz Mohammed Ali Sagr

Associate Professor, Department of Educational Sciences, College of Education, Prince Sattam bin Abdulaziz University.

Email: a.sagr@psau.edu.sa

Abstract:

The current research deals with an important educational and administrative issue, an issue concerned with the proposal to implement the system of the Board of Trustees at Prince Sattam bin Abdulaziz University in shadow of the transformation of the new university system, and what it can achieve in terms of instructional, educational, and administrative goals, where a carefully selected board of trustees participates in managing all the affairs of the university in The shadow of their specializations and a fair distribution of roles, which increases the university's ability to manage its resources in a democratic framework away from any pressures and individual decisions, based on what aims to implement the new Saudi university system from the dependence of all universities and educational institutions on their own resources and the creation of new resources and sources of diverse income. Which contributes to reduce the country's burdens in the financing process, and at the same time gives the university independence and freedom to make its decisions and provide what it needs to serve and achieve its vision, mission, and goals.

To achieve the main objective of the research, a questionnaire was applied to know the current reality of the university with regard to the system followed for the administration of Prince Sattam bin Abdulaziz University, as well as the proposed vision for the application of the Board of Trustees under the new university system, using the descriptive analytical approach, and based on a set of detailed procedures, up to the results of the research in the light of its questions.

Keywords: *The new university system, the board of trustees of the new university system.*

المقدمة:

تمثل الجامعات الأساس الذي يعتمد عليه أي تطور وتقدم علمي وتكنولوجي في كل قطاعات المجتمع، حيث العلم والمعرفة، وإجراء البحوث العلمية، وتنمية الإبداع والابتكار وبراءات الاختراع، وكلما كان نظام الجامعات ملبياً لكل الغايات والطموحات والرؤى والأهداف وفق خطط استراتيجية محددة، كلما ظهر ذلك بوضوح على كل الأصعدة، وتم تنفيذ هذه الخطط بمرونة وجودة.

وقد أكد معالي وزير التعليم بالمملكة العربية السعودية على أن نظام الجامعات الجديد يحقق الاستقلال الإداري والمالي، والأكاديمي، حسب سياسة الدولة العامة، وذلك من خلال توفير وإدراج عدة مجالس بالنظام الجديد؛ لإدارة وتصرف أعمال الجامعات، كما يعمل هذا النظام بناءً على مرتكزات رؤية 2030، حيث يهتم بتطبيق الكفاءة في إدارة وتصريف مهام الجامعات، وتحقيق الاستخدام الفعال لجميع الموارد البشرية والأكاديمية والإدارية، والعمل على تمكين الجامعات من تحديد اتجاهها الاستراتيجي؛ للوصول للتميز والمنافسة، وصناعة رأس المال البشري، بفضل أنها تخرج للمجتمع أجيالاً مزودة بالعلم والمعرفة، لتأخذ موقعها في مؤسسات المجتمع الأخرى، وتقوم بدورها في البناء والتنمية (مجلس شؤون الجامعات، 2020، ص ص أ، ب).

ويعد نظام الجامعات الجديد نقلة كبيرة في عملية تنظيم التعليم العالي وإدارة موارده بالمملكة العربية السعودية، وتحديد علاقته بكل قطاعات المجتمع، في إطار من مشاركة مجموعة من المجالس المتنوعة المهام والاختصاصات في اتخاذ قراراتها، ووضع سياسة عملها بما يتفق مع السياسة العامة للدولة، ويسير مع رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ لتحقيق فوائد ومكتسبات وطنية كبرى.

كما يعتمد نظام الجامعات الجديد على المشاركة والإدارة الذاتية للجامعات من خلال إنشاء مجلس للأمناء، وعدد من المجالس الأخرى؛ لتحقيق الاستقلالية المالية والإدارية، وتطوير هوية مميزة لكل جامعة في ضوء معطياتها وإمكانياتها، وتوزيع وإدارة الموارد وفق أولويات الجامعة الاستراتيجية، ودعم أساليب جديدة غير تقليدية في البحث العلمي والابتكار، إلى جانب إعطاء الحق للجامعات للاستثمار المباشر في أصولها

ومنتجاتها، وإنشاء وتأسيس الشركات، وفتح المجال للجامعات الأجنبية لفتح الفروع وتقديم الخدمات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية (زمان، حسام، ٢٠١٧، ص ١٠٦).
وقد أورد الداود، عبد المحسن (٢٠١٧، ص ٣٦١) عدد من المجالات التي ركزت عليها رؤية 2030 م للمملكة، وبرنامج 2020م للتحويل الوطني فيما يتعلق بالجامعات، أهمها ما يلي:

– التركيز على جودة التعليم ببناء شراكات استراتيجية مع الجامعات الأخرى، ومراقبة الجودة للمخرجات التعليمية، بحيث تكون خمس جامعات سعودية ضمن أفضل 200 جامعة عالمية.

– إعادة النظر في التخصصات الحالية وتطويرها مستقبلاً؛ لتتواءم مع احتياجات السوق.

– التأهيل والتدريب المقدم لعضو هيئة التدريس؛ ليتمكن من التفاعل مع التغيرات المستقبلية التي تتطلع إليها رؤية المملكة 2030 م فيما يتعلق بالتعليم الجامعي.

– الاستثمار في التعليم، والتدريب التكنولوجي عبر تزويد الطلاب بالمهارات والمعارف اللازمة.

– تعزيز الجهود في مواءمة مخرجات الجامعات مع احتياجات سوق العمل.

– تهيئة البيئة الجاذبة التي يمكن من خلالها استقطاب واستثمار أفضل الكفاءات البشرية.

– العمل على زيادة الموارد الذاتية للجامعات.

– زيادة مشاركة الجامعات في صنع القرارات.

وتبين من خلال البحث والاستقصاء وجود دراسات وبحوث سابقة تناولت النظام الجديد سواء من ناحية توجهات السياسة التعليمية بالمملكة وفق هذا النظام، أو تطوير أداء القيادات في ضوء نظام الجامعات الجديد، أو بناء سيناريوهات بديلة لتحقيق استقلالية الجامعات السعودية في ضوء هذا النظام.

ومن أهم هذه الدراسات والبحوث التي تناولت نظام الجامعات الجديد، دراسة مها بنت علي محمد الحربي، علي بن مصلح المطرفي (٢٠٢٢) التي هدفت إلى تحليل توجهات

سياسة التعليم في السعودية وفق نظام الجامعات الجديد في ظل مؤشرات الريادة العالمية، وتوصلت الدراسة إلى أن نظام التعليم الجامعي الجديد يدعم معايير الابتكار، والتدويل، والأثر كمرتكزات أساسية ومهمة للتحويل إلى الجامعات الريادية، كما أنه يدعم مؤشرات النظام، والمنافسة، والاعتماد بوصفها مؤشرات مهمة لمعباري الكفاءة والفعالية للتحويل نحو الجامعات الريادية، كما تعزز مواد وبنود النظام الجديد للجامعات موضوع الاستدامة في التعليم كمكون مهم لعملية التحويل إلى الجامعات الريادية.

في حين سعت دراسة النايف، سعود بن عيسى (٢٠٢٠) لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء النظام الجديد للجامعات من خلال وضع تصور مقترح؛ لتحقيق قيادة مستقبلية متميزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون العينة من (١١٠) من قيادات الجامعات السعودية، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، وأسفرت الدراسة عن: اتفاق القيادات الجامعية على مجموعة مبادئ يجب أن يعتمد عليها عمل قيادات الجامعة في ظل نظام الجامعات الجديد، واتفاقهم على مهام ومسؤوليات القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد، واتفاقهم على قدرة القيادات الجامعية على تفعيل الموارد الذاتية للجامعة من خلال بناء واختيار وإدارة الأوقاف وتأسيس الشراكات التي تمنح الجامعة الاكتفاء الذاتي في الإنفاق، كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية- الوظيفة- سنوات الخبرة)، كما تم التوصل إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات في ضوء النظام الجديد.

أما دراسة سفر، منال عبد الرحمن محمد (٢٠٢١) فقد تناولت بناء سيناريوهات بديلة لتحقيق استقلالية جامعات المملكة العربية السعودية في ضوء النظام الجديد للجامعات، وذلك بتحديد واقع الاستقلال (المالي، والأكاديمي، والإداري) في الجامعات السعودية، والتعرف على أبرز ملامح استقلاليه الجامعات السعودية التي تضمنها نظام الجامعات الجديد. وتم استخدام المنهج الوصفي، وأشارت النتائج إلى أن واقع استقلالية الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد في الجوانب (الإدارية، والمالية، والأكاديمية) لم يصل إلى المستوى المأمول بعد، وكشفت النتائج عن وجود تباين بين التناول بالتحويل نحو استقلالية الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد، وبين

المخاوف المتوقعة من ذلك التحول، وقدمت الدراسة ثلاثة سيناريوهات بديلة لمستقبل التحول نحو الاستقلال، تمثلت في: السيناريو المرجعي، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو الابتكاري.

كما نص نظام الجامعات الجديد في مواده على إنشاء مجلس أمناء لكل جامعة، حيث جاءت المواد من (١١) إلى (١٥) لتتص على كيفية تشكيل المجلس، وتحديد مهامه واختصاصاته، وتحددت هذه المهام بشكل واضح في فصل (٣) مادة (١٣)، وسيأتي ذكر ذلك بالتفصيل في الإطار المعرفي للبحث.

وتعد جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من الجامعات حديثة النشأة حيث تم تأسيسها بموجب مرسوم ملكي في ١٤٣٠هـ الموافق ٢٠٠٩م، تحت مسمى جامعة الخرج، وفي ٢٣/١٠/١٤٣٢هـ أعلن مدير الجامعة تعديل اسم الجامعة بموجب مرسوم ملكي إلى جامعة سلمان بن عبد العزيز، لكن في ١٠ جمادى الأولى ١٤٣٦هـ الموافق ١ مارس ٢٠١٥ تم تغيير اسم الجامعة بأمر من الملك سلمان بن عبد العزيز إلى جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وتتضمن الجامعة خمس كليات علمية، وخمس كليات صحية، وست كليات إنسانية، وكلية تطبيقية، ولها العديد من البرامج الأكاديمية، والمجلات والمؤتمرات العلمية، والخدمات البحثية، والتعاون الدولي، والخدمات الإلكترونية (المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم، ١٤٤٢ / ٢٠٢١، ص ٩)؛ موقع جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ٢٠٢٢).

ونظرًا لاعتماد جامعة الأمير سطاتم في أغلب إدارتها على ما يسمى بمجلس الجامعة بموجب نظام الجامعات القديم، ولما يؤسسه نظام الجامعات الجديد من تولى مجموعة من المجالس، أهمها مجلس الأمناء حوكمة وإدارة وتصريف شؤون الجامعات، حرص الباحث على أن يضع تصورًا لتطبيق نظام مجلس الأمناء بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز وفق نظام الجامعات الجديد.

وباستقراء الدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال لم يتمكن الباحث من التوصل إلى دراسة تناولت مجلس الأمناء في نظام الجامعات الجديد، ومن ثم كانت

الحاجة إلى معالجة هذا الموضوع من خلال اقتراح تصور لتطبيق نظام مجلس الأمناء بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد.
مشكلة البحث:

تتضح مشكلة البحث من خلال استبدال نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الحالي بنظام الجامعات الجديد، الذي أطلقته وزارة التعليم السعودي من أجل تنظيم شئون الجامعات ورسم السياسة التعليمية ووضع اللوائح التي تُنظم سير العمل وفقاً لقوانين وأحكام خاصة؛ بهدف تعزيز مكانة العملية التعليمية، وعملية البحث العلمي، وعملية خدمة المجتمع على جميع المستويات المحلية والإقليمية والدولية، والعمل على تنمية الموارد البشرية، بحيث يكون نظام الجامعات الجديد متضمناً وجود مجلس أمناء لكل جامعة يساهم في إدارة الجامعة، واتخاذ قراراتها. الأمر الذي تطلب اقتراح تصور لتطبيق نظام مجلس الأمناء بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء نظام الجامعات الجديد.

كما أوصت دراسات عديدة، كدراسة كل من: الحربي، محمد محمد (٢٠١٥)، ودراسة الحمادي، فايضة، سالم، سماح محمد (٢٠١٧)، ودراسة المالكي، عبد الله صالح (١٤٣٥هـ)، ودراسة الماجد، ابتسام حمد (١٤٣٩هـ)، بضرورة قيام كل جامعة بتشكيل لجنة متخصصة لدراسة كيفية الاستفادة من إمكاناتها المالية البشرية.

وبالرغم من توفر دراسات وبحوث سابقة ركزت على جوانب مختلفة في تناول نظام جامعات السعودية الجديد، إلا أن مجلس الأمناء لم يتناول بالبحث والاستقصاء رغم أن النظام الجديد أفرد له أكثر من مادة بالقانون، إلى جانب الإشارة إليه في مواد أخرى بالنظام الجديد.

– أسئلة البحث: سعى البحث للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما التصور المقترح لتطبيق نظام مجلس الأمناء بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد؟ وهذا السؤال يتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما واقع الجامعة قبل تطبيق مجلس الأمناء في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد؟
- ٢- ما التحديات التي تواجه الجامعة عند عدم الأخذ بنظام الجامعات الجديد؟

- ٣- ما الملامح الأساسية لنظام تطبيق مجلس الأمناء في إدارة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد بالسعودية؟
- ٤- ما مدى إمكانية الاستفادة من بعض التجارب المحلية والعالمية في تطبيق نظام مجلس الأمناء في إدارة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد بالسعودية؟
- ٥- ما التصور المقترح لتطبيق نظام مجلس الأمناء في إدارة الجامعة في ظل النظام الجديد للجامعات في ضوء بعض التجارب العالمية؟
- **أهداف البحث:** سعى البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:
- ١- رصد واستقصاء واقع إدارة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ظل مجلس التعليم العالي والجامعات الحالي.
- ٢- التعرف على الملامح الأساسية لمجلس أمناء الجامعة وفق نظام الجامعات الجديد بالسعودية.
- ٣- الكشف عن التحديات التي تواجه جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز عند عدم الأخذ بنظام الجامعات الجديد.
- ٤- الاستفادة من بعض التجارب المحلية والعالمية للجامعات التي حققت تقدماً متعلقاً بتطبيق نظام مجلس الأمناء.
- ٥- وضع تصور مقترح لتطبيق نظام مجلس الأمناء في إدارة موارد وشئون الجامعة الأكاديمية، والمالية والبشرية في ضوء بعض تجارب الدول الأخرى.
- **أهمية البحث:** تتضح أهمية البحث الحالي فيما:
- ١- اطلاع كثير من أهل الاختصاص والشأن على النظام الجديد بالجامعات السعودية وبيان دوره وأهميته في الارتقاء بمستوي التعليم العالي السعودي.
- ٢- التركيز على مجلس الأمناء والوقوف على دوره ومكانته في إدارة وتنظيم شئون الجامعة، بحيث يكون من ضمن ما يعتمد عليه في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة الجامعة، لما يمثله من أهمية ومكانة في مساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية والمجتمعية.

٣- الوقوف على المشكلات والمعوقات المتواجدة في النظام القديم، التي أمكن حلها في النظام الجديد للجامعات، بحيث يتم العمل في إطار من التعاون والمشاركة وبشفافية ووضوح أكثر.

٤- محاولة جادة لوضع تصور لكيفية تطبيق نظام مجلس الأمناء وإمكانية الاستفادة منه في الجامعات السعودية في ظل تطبيق نظام الجامعات الجديد.

٥- إعلام أصحاب الشأن بتجارب الجامعات سواء في دول عربية، أو عالمية بتطبيق نظام مجلس الأمناء، والاستفادة منه في إدارة شؤون الجامعة.

٦- مواكبة رؤية ٢٠٣٠ فيما يتعلق بتطوير نظام إدارة الجامعات والسعي نحو استقلالها الإداري والمالي، والنهوض بموارها الذاتية، وتنويع مصادر الدخل والتمويل لها.

٧- توسيع نطاق التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة شؤون الجامعة؛ لتلبية احتياجاتها التعليمية، والأكاديمية والبحثية، والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والأكاديمية والإدارية؛ وخدمة المجتمع، والعمل على ايجاد وابتكار مصادر جديدة للدخل.

٨- تعامل البحث مع متغيرات حديثة، مثل نظام الجامعات الجديد، وتطبيق نظام مجلس الأمناء به.

– **حدود البحث:** التزم البحث الحالي بالحدود الآتية:

- تناول نظام الجامعات السعودية الجديد من زاوية وجود مجلس أمناء يتم تشكيل غالبية أعضاؤه من خلفيات وتخصصات متنوعة؛ لتحقيق الحوكمة اللازمة.

- التعرض لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 وأهدافها الاستراتيجية المرتبطة بإدارة شؤون الجامعات، وتحقيق استقلاليتها.

- التعرف على واقع نظام إدارة الجامعات السعودية الحالي من خلال تناول " جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز كنموذج لأحد الجامعات السعودية الحكومية.

- متابعة بعض التجارب العربية والعالمية للجامعات التي اهتمت وتبنت نظام جديد للجامعات وتكون ملامحه قريبة من ملامح نظام الجامعات الجديد للجامعات السعودية.

- أجري البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٣هـ، وذلك بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بمحافظة السيح، وقد تم الاقتصار على تصميم استبانة لمجلس الأمناء

- المقترح وآليات عمله، وتصور مقترح لنظام تطبيقه وفق نظام الجامعات الجديد، على أن يتم توزيع ذلك على القيادات الإدارية بالجامعة.
- أدوات البحث: تم تصميم استبانة كأداة للبحث مقسمة إلى محورين:
- ١- رصد واقع النظام الإداري بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.
 - ٢- نظام مجلس الأمناء وفق نظام الجامعات الجديد والتصور المقترح لتطبيقه، وبه ثلاثة عناصر، على أن يتم توزيع الاستبانة بمحوريتها على القيادات الإدارية بالجامعة؛ لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم.
- منهج البحث: للوصول وتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد عليه في وصف وتحليل الواقع الحالي، وكذلك التحليل الوثائقي لنظام الجامعات الجديد، ثم القيام بدراسة ميدانية متضمنة توزيع الاستبانة المصممة، والتصور المقترح لتطبيق نظام مجلس الأمناء على أفراد العينة، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي "SPSS" إصدار ٢٥؛ لمعالجة النتائج وتحليلها. أما الجزء النظري، فتم تناوله بالاعتماد على الكتابات والأدبيات، والبحوث، والدراسات المرتبطة بموضوع البحث.
- إجراءات البحث: تم العمل في البحث الحالي وفق الإجراءات الآتية:
- ١- تجميع الإطار النظري للبحث وما يرتبط به من دراسات وأدبيات.
 - ٢- تصميم أداة البحث في صورة استبانة موزعة على محورين:
 - رصد واقع النظام الإداري بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.
 - نظام مجلس الأمناء وفق نظام الجامعات الجديد والتصور المقترح لتطبيقه، وبه ثلاثة عناصر.
- ٣- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين لتحكيمها، واستطلاع آرائهم حول مآورها، وصياغتها، ومفرداتها، وإجراء التعديلات المطلوبة.
- ٤- صياغة الاستبانة: واقع المعوقات المرتبطة بنظام الجامعات القديم، والتصور المقترح في صورته النهائية.
- ٥- تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية؛ لإجراء الثوابت الإحصائية اللازمة لها.
- ٦- تطبيق الاستبانة على عينة البحث الأساسية.

٧- إجراء المعاملات الإحصائية اللازمة.

٨- استخلاص النتائج، وتوصيات البحث، ومقترحاته.

مصطلحات البحث:

- **نظام الجامعات الجديد:** يُعرف إجرائيًا بأنه: قواعد ونظم وقوانين جديدة لتنظيم وإدارة شؤون الجامعات السعودية تعتمد على المشاركة والتعاون، واستحداث مجالس هيكلية لها اختصاصاتها ومهامها في وضع الضوابط المالية والأكاديمية والبحثية، ورسم الخطط المستقبلية، ومتابعة إجراءات تنفيذها.
- **مجلس الأمناء:** يُعرف بأنه: سلطة مختصة بحوكمة وإدارة الجامعة، ورقابة أداؤها الأكاديمي، والإداري، والمالي، وفق أحكام نظام الجامعات الجديد (مجلس شؤون الجامعات، ١٤٤٢ هـ ٢٠٢٠م، ص ٥)، ويُعرف إجرائيًا بأنها: أحد المجالس المختصة بإدارة شؤون الجامعة وفق نظام الجامعات الجديد من حيث اختصاصه لأداء مجموعة من المهام والإجراءات المنوط بها.
- **جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز:** تُعرف بأنها: مؤسسة علمية حكومية أنشأت باسم جامعة الخرج عام ١٤٣٠ هـ، ثم تم تحويلها إلى جامعة الملك سلمان بن عبد العزيز عام ١٤٣٢ هـ، وفي عام ١٤٣٦ هـ غُيّر اسمها لجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، على أن تتبع القواعد والقوانين المنظمة للجامعات السعودية الحكومية.
- **الإطار النظري مع دراسات سابقة:**
- **المحور الأول: إدارة الجامعات السعودية الحالية:**
ترتبط الإدارة كنشاط إنساني بالعمل الجماعي؛ لتحقيق نتائج محددة باستثمار موارد متاحة، وتنمية موارد جديدة، وهذا يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى تخطيط، وتنظيم، وتجميع، وتنمية للموارد، والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء، وذلك بصورة مترابطة، وفي نظام متكامل؛ لتحقيق الهدف العام للنظام (أبو عزام، محمد خالد، ٢٠٢٠، ص ٥).

وتعد الجامعات ركناً أساسياً لتطوير وتنمية المجتمع في كل المجالات، عبر تفعيل وظائفها الأساسية، المرتبطة بشئون التعليم، والبحث العلمي، وخدمة تنمية المجتمع، بالإضافة إلى مسؤوليتها الكبيرة في حماية موارد المجتمعات (Mathaisel and Manary and Comm. 2009).

كما تمثل الجامعة صرحاً علمياً كثير الإدارات والفروع، ومتعدد المهام والوظائف، يتفاعل مع محيطه الداخلي والخارجي، ويضطلع بمهام أكاديمية وإدارية وبحثية ومجتمعية، وتنعقد الأنظار عليه لرؤية إنجازات نوعية، وكفاءات عالية، ومخرجات متميزة، وهي غايات ترنو إليها الجامعة وتسعى جادة لنقلها إلى الحيز المدرك المحسوس، وهذا يقتضي منظومة إدارية تتطلق من استراتيجية ملائمة لمهام الجامعة ونشاطاتها، لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وفق دليل تنظيمي متوافق مع نشاطات الجامعة ومصالحها، يظهر معالمها، ويرسم شكلها الراسي والأفقي، ويظهر مهامها الأكاديمية والإدارية والبحثية، ويضمن لها الانسيابية العملية، إذ تحدد على ضوء منه الصلاحيات، وتوزع المهام والمسؤوليات، دون تداخلات، أو تعارضات (المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم، ١٤٤٢ / ٢٠٢١، ص ٨).

وتتبع أغلب الجامعات السعودية في إدارتها نظام مجلس التعليم العالي، والجامعات ولوائحه الصادر عام ١٤١٤هـ، الذي تنظم مواده وأحكامه العامة مهام الجامعات، وكيفية تشكيل المجالس التي تديرها، حيث تشير المادة الأولى لنظام مجلس التعليم العالي، والجامعات ولوائحه إلى أن الجامعة تنفذ السياسة التعليمية من خلال توفير التعليم الجامعي، والدراسات العليا، والنهوض بالبحث العلمي، والتأليف، والترجمة، والنشر، وخدمة المجتمع في نطاق اختصاصها، كما جاء في المادة الثالثة أن للجامعات، وغيرها من مؤسسات التعليم العالي مجلس للتعليم العالي، ولكل جامعة مجلس جامعة، وتضمنت المادة الثانية عشرة أن ما يرأس مجلس التعليم العالي هو رئيس مجلس الوزراء، في حين جاء في المادة الثالثة عشرة أن مجلس كل جامعة يرأسه وزير التعليم العالي، وجاء في المادة الرابعة عشرة أن مجلس التعليم العالي يتكون من رئيس مجلس الوزراء، ورئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم رئيساً، ووزير التعليم العالي نائباً، بالإضافة إلى وزير

المعارف، ووزير المالية والاقتصاد الوطني، ووزير العمل والشؤون الاجتماعية، ووزير التخطيط، ورئيس الديوان العام للخدمة المدنية، والرئيس العام لتعليم البنات، ومديري الجامعات، وأشارت المادة الثامنة عشرة إلى أنه يتولى إدارة الجامعة: مجلس، ومدير، ووكلاء الجامعة، وذكرت المادة التاسعة عشرة أن مجلس الجامعة يتكون من: وزير التعليم العالي رئيسًا، ومدير الجامعة نائبًا، بالإضافة إلى وكلاء الجامعة، وأمين عام مجلس التعليم العالي، والعمداء، وثلاثة من ذوي الخبرة يعينهم وزير التعليم العالي لثلاث سنوات (مجلس التعليم العالي، ١٤٣٦/٢٠١٥، ص ص ٢٧، ٣٠، ٣١، ٣٤).

كما يقوم مجلس الجامعة بتصريف شؤون الجامعة العلمية والإدارية والمالية، وتنفيذ سياستها العامة من خلال كثير من المسئوليات، أهمها:

- إقرار اللوائح الداخلية، وإقرار المناهج وخطط الدراسة والكتب والمراجع بناء على اقتراح مجالس الكليات، وإقرار التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا، وإقرار خطط النشاط اللامنهجي.
- اقتراح إنشاء، أو تعديل أسماء، أو دمج، أو إلغاء كليات ومعاهد وأقسام، ومراكز بحث، وعمادات، واقتراح اللوائح الخاصة بالجامعة، أو تعديلها، واقتراح المكافآت والإعانات للطلاب.
- منح الدرجات العلمية، والدكتوراه الفخرية.
- اعتماد خطة التدريب، والابتعاث، وتحديد تفصيلات التقويم الدراسي، ومناقشة التقرير السنوي.
- الموافقة على مشروع الميزانية، ورفعها إلى وزير التعليم، وتحديد مخصصات كل كلية، ومعهد، وعمادة مساندة، ومركز مستقل، ومناقشة الحساب الختامي تمهيدًا لرفعه إلى رئيس مجلس الوزراء، وقبول التبرعات والهبات والوصايا، والبت في تعيين وإعارة وندب أعضاء هيئة التدريس (المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم، ١٤٤٢ / ٢٠٢١، ص ص ١٤-١٥).

وقد تناولت دراسات عديدة أهمية دور إدارات الجامعات في التطوير، أهمها: دراسة البدوي، أمل مجد (٢٠١٧) التي هدفت إلى التعرف على واقع دور القادة الأكاديميين؛ لتحقيق ميزة تنافسية في جامعة الملك خالد، ومحاولة تطوير رؤية مقترحة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٦) عضواً من هيئة تدريس جامعة الملك خالد بأبها وخميس مشيط، وتمثلت الأداة في استبيان، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور كبير للقادة الأكاديميين في تحقيق جودة البحث العلمي، وإدارة الموارد البشرية في كليات الجامعة، بالإضافة إلى دورهم في تحقيق إدارة المعرفة والاقتصاد.

كما هدفت دراسة Felicia, O. and Hezekiah, A. (٢٠١٧) إلى معرفة العلاقة بين القيادة الجامعية، والتفوق الأكاديمي في الجامعات النيجيرية الجنوبية، وتكونت العينة من (١٣٥) عضواً قيادياً من أعضاء هيئة التدريس بجامعات جنوب نيجيريا الاتحادية تم اختيارهم عشوائياً، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن أدوار رؤساء الجامعات القيادية كانت فعالة إلى حد ما، في حين مستوى التفوق الأكاديمي كان منخفضاً بشكل عام، وكانت العلاقة بين فعالية القيادة والتفوق الأكاديمي دالة.

في حين هدفت دراسة درادكة، أمجد محمود (٢٠١٧) إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قيادات جامعة الطائف الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت العينة من (٣٣١) عضو هيئة تدريس، وتمثلت الأداة في استبانة، وأشارت النتائج إلى أن وجهة نظر العينة بينت أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري، والتميز التنظيمي جاءت متوسطة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية ترجع لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة بين متوسطات درجات العينة في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التميز التنظيمي.

وتناولت دراسة العمري، ماجد بن فهد (١٤٤٠هـ/٢٠١٩م) عملية تشخيص دور إدارات جامعات السعودية الحكومية في التحول للاستدامة، ومعرفة أهم التحديات، وتحديد متطلبات الإدارة اللازمة لتفعيل دور إدارات الجامعات السعودية الحكومية في التحول للاستدامة، وإبراز أمثل الخبرات العالمية في تحول إدارات الجامعات للاستدامة، ووضع

تصور مقترح لدور إدارات الجامعات السعودية الحكومية في التحول للاستدامة الأكاديمية، والبحثية والاجتماعية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٧) قائدًا أكاديميًا، تم تطبيق استبانة عليهم، وبينت نتائج الدراسة: أن دور إدارات الجامعات السعودية الحكومية لتحقيق التحول نحو الاستدامة جاء متوسطًا، وفي حاجة لمزيد من التطوير، وأن أبرز التحديات لإدارات الجامعات السعودية تمثلت في: ضعف الحوافز، وزيادة الأعباء الإدارية، وقيود الأنظمة والقوانين في الجامعة، وأوصت الدراسة بإنشاء إدارة للاستدامة، واتباع منهجية شاملة للتحول لها، والاستفادة من المؤشرات والأنظمة العالمية في تحول الجامعات للاستدامة، ونشر أفضل خبرات وممارسات الاستدامة في مجالات التعليم والتدريب، والتوعية والتثقيف، وتنظيم الأنشطة البحثية والمؤتمرات والندوات وورش العمل المرتبطة بالاستدامة، وتوفير فرص لتدريب الطلاب للمشاركة في خدمة وتوعية المجتمع بقضايا وتحديات الاستدامة.

وهدف دراسة أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف (٢٠٢١) إلى التعرف على واقع دور قيادة الجامعة في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت العينة من (١٥٩) عضو هيئة تدريس بجامعة الملك خالد، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية ضعف دورها في توعية الطلاب باحتياجات مؤسسات السوق، وضعف دورها في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المشروعات البحثية، وضعف التنسيق مع مؤسسات سوق العمل؛ للتعقد تدريب في مواقع العمل، وضعف رضا أعضاء هيئة التدريس عن مشاركتهم في صنع القرار داخل الجامعة.

- الهيكل التنظيمي لجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز:

لا يكفي في العمل الإداري تحديد الأهداف، ووضع الخطط لتحقيقها، بل لابد من وضع أصول التنظيم اللازم لكل ذلك، حيث يتوقف نجاح المؤسسة على حسن تنظيم انسياب المعلومات بين أقسامها، وبينها وبين المنظمات الأخرى، وهذا يتم من خلال الاهتمام بالتنظيم الإداري للمنظمة بما يتلاءم مع عملها، وتحقيق أهدافها، ويعتبر التنظيم على اختلاف العصور نموذجًا لتجميع الجهود البشرية، وتوجيهها؛ لتحقيق هدف مشترك،

ففيه دمج للموارد البشرية، والمادية، وتوزيع للمسؤوليات، والسلطات، والعلاقات بين الأشخاص حسب طاقاتهم وقدراتهم، كما يعد التنظيم من حيث الأهمية الوظيفة الثانية بعد التخطيط، الذي على أساسه يتم ترتيب الأشياء، وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف في الجهد، والوقت والمال، كما أن له دور حيوي في نجاح وظائف الإدارة الأخرى، كالتخطيط، والتوجيه، والرقابة (أبو عزام، محمد خالد، ٢٠٢٠، ص ١١٣).

وتؤكد العليمات، أمل راشد (٢٠١٨) على أن تصحيح أنظمة الأجهزة الإدارية، وهياكلها، وأساليبها، وأدوات وتقنيات عملها يأتي في إطار الإصلاح الإداري الذي يعد من أهم الاتجاهات الحديثة التي تتبناها الأجهزة الإدارية؛ لكونه يهدف إلى تحديث وتطوير أداء الجهاز الإداري، وتدعيم قدراته وإمكاناته؛ للوصول إلى التنمية الإدارية بإدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة، وإصلاحات على مستوى النظام ككل، أو على مستوى حتى عناصره الرئيسية سواء هيكل إدارية أو أفراد وعمليات.

وللتنظيم الإداري ثلاث اتجاهات رئيسية:

١- التنظيم على أنه منظمة: وهنا يتم التركيز على السلوك التنظيمي للأفراد، وعلى دوافعهم، وأهدافهم، وردود أفعالهم، وصراعاتهم داخل المنظمة، والعمل على تحقيق التعاون بين تلك الجامعات.

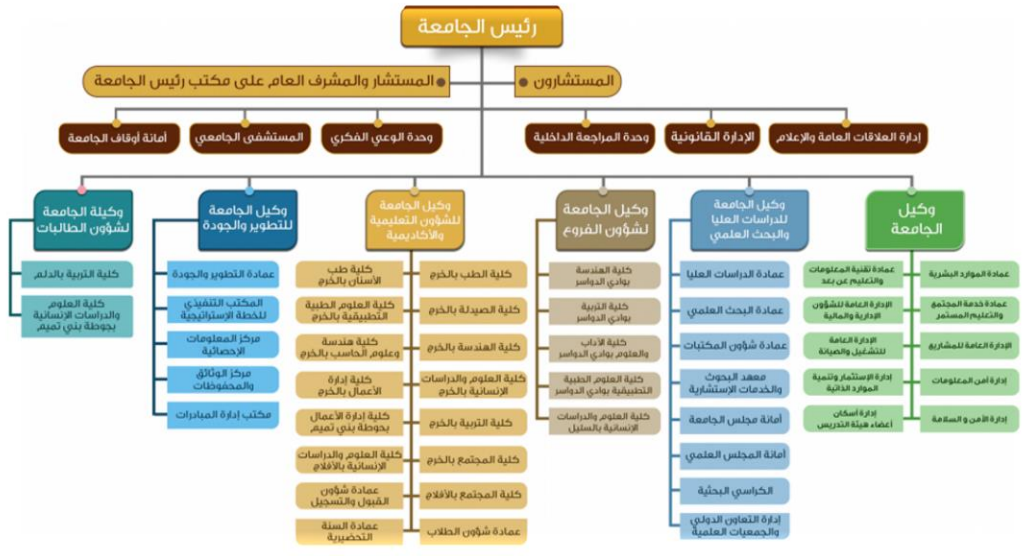
٢- التنظيم على أنه عملية، أو مرحلة البناء- الهيكل- التنظيمي: وفيه يتم تقسيم العمل، وتحديد السلطات والمسؤوليات، والاختصاصات، والعلاقات المختلفة بين أجزاء النظام.

٣- التنظيم على أنه نظام: حيث يتم من خلال هذا المفهوم التعاون بين مجموعة من الأفراد؛ لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إليه المنظمة (البعدي، محمد نعمان محمد، ٢٠١٣، ص ٧٢).

كما يقوم التنظيم الإداري على مجموعة من النقاط، أهمها:

- فعالية عملية اتخاذ القرار، والسماح للتنظيم باتخاذ القرار الأمثل عند مستوياته.
- السماح للتنظيم بحرية العمل والمبادرة الذاتية مع تنظيم المستويات الهرمية للسلطة مما يسمح بتحقيق رقابة معقولة.

- تنظيم الوظائف الإدارية، وروافد اتخاذ القرار، بحيث تمكن القائمين بالعمل من الأداء بصورة ديمقراطية لامركزية.
 - توضيح وتوزيع المسؤولية والسلطة بصورة منتظمة تتماشى وهذه المنظمة.
 - توحيد مصدر القيادة.
 - السماح للتنظيم بالتقويم المستمر والمتابعة.
 - خلق جوا من العلاقات الإنسانية بين الإدارة ومرؤوسيهها (أبو عزام، محمد خالد، ٢٠٢٠، ص ٢٦ - ٢٧).
- وفي ظل نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه تشكل الهيكل التنظيمي التالي لجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز:



شكل (١): الهيكل التنظيمي لجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز
(المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم، ١٤٤٢ / ٢٠٢١، ص ١٢).

وبهذا الهيكل تظهر الاتجاهات الثلاثة للتنظيم الإداري من حيث كونه منظمة، وعملية، ونظام، لكنه مع ذلك يختلف عن التنظيم الإداري في ظل نظام الجامعات الجديد.

- المحور الثاني: نظام الجامعات الجديد ومكانة مجلس الأمناء به، والدراسات التي تناولته:

تعد الجامعة بيت الخبرة ومركز الفكر والإشعاع الثقافي على المجتمع. فالجامعة بما لديها من إمكانات مادية وبشرية في مختلف التخصصات العلمية يمكنها التفاعل مع مختلف القضايا، والإسهام الإيجابي في تنمية المجتمع، ومواجهة مشكلاته، وتقديم الحلول المبتكرة للتغلب عليها، كما أنها تساهم في تشكيل الوعي الثقافي للمجتمع، هذا بدوره يحتاج إلى درجة كبيرة من الاستقلال في إدارة شؤونها (شريف، شريف محمد، ٢٠١٢، ص ٩٢).

وتبذل المملكة العربية السعودية جهوداً مكثفة لتطوير منظومة التعليم الجامعي بما يتوافق مع رؤية ٢٠٣٠م، حيث تعد الجامعات عموداً أساسياً لتطوير وتنمية المجتمع في جميع المجالات، من خلال ما تضطلع به من وظائف ومسؤوليات تستلزم الحاجة المستمرة لمراجعة الأهداف والبرامج، والأنشطة، حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات المتزايدة، والتحديات المستمرة (أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف، ٢٠٢١، ص ٣١٩)، وتحقيقاً لذلك فإنها بحاجة إلى تطوير وظائفها المهنية والأكاديمية، والمجتمعية، وخدماتها التي تقدمها لمنسوبيها، بما يتفق مع ما تقدمه الجامعات العالمية من خدمات، حتى لا تتسع الفجوة بين ممارساتها، وما يدور حولها من تطورات (الحارث، فاطمة علي عبد الله، ٢٠١٦، ص ٥).

كما تحظى مؤسسات التعليم العالي في السعودية بدعم واهتمام الدولة، حيث جاءت الموافقة على نظام الجامعات الذي سينقل الجامعات إلى فكر جديد يساهم في تحقيق الطموحات والتطلعات التي تتواكب مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وفي تعزيز مكانتها ودورها الريادي في نهضة الوطن، ويأتي نظام الجامعات مؤكداً على الاستقلالية المنضبطة إدارياً ومالياً وأكاديمياً (جامعة الملك عبد العزيز، ١٤٤٠هـ، ص ٦).

وتشهد النظم الإدارية في الآونة الأخيرة تطوراً ملحوظاً في كل القطاعات بوجه عام، وفي القطاع التعليمي على وجه الخصوص، وذلك يرجع إلى التقدم المذهل في المجال العلمي والتكنولوجي، مما ترتب عليه ظهور أساليب ومعايير ونظم، ومفاهيم جديدة

في إدارة المؤسسات، ومن أبرزها نظام الجامعات الجديد، الذي بدوره يتيح فرصاً أكبر للمشاركة، واتخاذ القرارات، وإدارة الأعمال.
ولنظام الجامعات الجديد مجموعة من الملامح والأهداف تبرزه وتوضحه، يمكن الاطلاع عليها عبر الروابط التالية:

<https://cutt.us/MXa1b>

<https://cutt.us/v1TyN>

<https://cutt.us/OFYMH>

<https://cutt.us/48OSz>

نصوص ومواد مجلس الأمناء في نظام الجامعات الجديد:

تم مشاركة أكثر من مجلس بنظام الجامعات الجديد، في إدارة وتنظيم شؤون الجامعات، ومن أهمها مجلس الأمناء، الذي لم يكن منصوصاً عليه من قبل في قانون التعليم العالي، لكنه حظي بكثير من المواد والنصوص الذي تحدد مهامه وسياسته، ملحق (١) للمواد والنصوص المتعلقة بمهام مجلس الأمناء الواردة بالنظام الجديد.
وبالاطلاع على هذه المواد والنصوص تبين أن مجالس الأمناء أُفرد لها فصل مستقل في نظام الجامعات الجديد: فصل (٣) تحت مسمى " مجالس الأمناء"، وهو يحتوى على (٥) مواد: مادة (١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥)، بالإضافة إلى النص عليها في فصول ومواد أخرى، منها: فصل (٤) الخاص بمجلس الجامعة، ومواد (١٦، ١٧)، وفصل (٥) الخاص بالمجلس العلمي، مادة (٢١)، وفصل (٦)، الخاص بمجالس الكليات والمعاهد، مادة (٢٥)، وفصل (٧) الخاص بمجالس الأقسام، مادة (٢٨)، وفصل (٨) الخاص برئيس الجامعة ونوابه، مواد (٣٠، ٣١، ٣٣)، وفصل (٩) الخاص بالعمداء ووكلائهم، مواد (٣٥، ٣٦)، وفصل (١٢) الخاص بالمجالس الاستشارية، مادة (٤٢)، وفصل (١٣) الخاص بالنظام المالي للجامعة، مواد (٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٩، ٥٠)، وفصل (١٤) الخاص بالأحكام العامة، مادة (٥١)، وبذلك يكون مجلس الأمناء منصوصاً عليه في (١٠) فصول من جملة (١٤) فصلاً في القانون الجديد، و (٢٢) مادة من جملة

(٥٨) مادة، وهذا يشير ويدل على أهمية مجلس الأمناء في نظام الجامعات الجديد في إدارة شؤون الجامعة، وتصريف أعمالها، ومهامها.

ولما كان نظام الجامعات الجديد هو في الأساس نظام للإصلاح الإداري وتطويره، تدخل من خلاله الجامعات لمرحلة انتقالية تستقل فيها ماديًا، وإداريًا، وأكاديميًا، وتصحح الهياكل التنظيمية، والممارسات الإدارية، وتطوير التشريعات، واللوائح، والقوانين، لذا ساهمت جهود كثيرة في تناول موضوع الإصلاح الإداري، حيث أشار Christensen, T. (٢٠١٠) لأهمية أن يتوافق الإصلاح مع المعايير والقيم الثقافية الأساسية في المنظمة؛ ليتم تنفيذه بسهولة بدلاً من الإصلاح المعتمد على المواجهة الذي ربما يتم تنفيذه جزئيًا، أو تعديله، أو حتى رفضه، بمعنى أن يتم التركيز على الثقافة.

كما أكد كل من Maassen, et.al. (٢٠١٧) على أن تقاليد الجامعات، وقوتها، ودرجة مرونتها من العوامل المؤثرة في التعامل مع التغييرات، ومطالب الإصلاح بكفاءة، لذا ينبغي مراعاة ديناميكية الممارسات الجامعية في برامج الإصلاح، وكذلك مستوى المرونة والحوكمة التي تتعامل بها الجامعة مع الهياكل والعمليات التنظيمية.

وهذا بدوره يؤدي إلى إعداد أدلة تنظيمية لاستخدامها كمرجع للمستويات الإدارية، وتطوير القيادات، والأساليب والإجراءات، وتعزيز العمل الجماعي، والموارد البشرية، والمسؤولية المجتمعية، والاهتمام ببرامج الشفافية، والمساءلة، وبناء قواعد البيانات والمعلومات (كافي، مصطفى يوسف، ٢٠١٨).

هذا وقد تنوعت الدراسات والأبحاث التي تناولت الإصلاح الإداري سواء من خلال وضع نظم جديدة، أو بتطوير إجراءات متبعة لنظم قائمة، منها دراسة كل من Gornitzka, A., and Stensaker, B. (٢٠١٤) التي هدفت إلى دراسة استقلالية، وديناميكية التنظيم في الجامعات الأوروبية الرائدة، وذلك لفهم الآثار المترتبة على الاستقلالية، وتوصلت إلى أن التصميم التنظيمي، ودرجة المركزية، ومستوى المرونة مجموعة إصلاحات لها تأثير على تعزيز الاستقلالية المؤسسية.

في حين استعرضت دراسة الشيحة، عدنان بن عبد الله (٢٠١٥) أهم المراحل الرئيسية في الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية بأسلوب تحليلي، وتوصلت

الدراسة إلى تصور المستقبل للإصلاح الإداري بالمملكة من خلال إعادة صياغة نظام الإدارة العامة جذرياً، والتميز أفقياً بين السلطتين التشريعية والتنفيذية، ورأسياً بين أدوار ومسؤوليات الهيئات الوطنية والمناطقية، وتقرح الدراسة من أجل تحقيق الإصلاح الإداري جعل عملية صنع القرار العام أكثر كفاءة وفاعلية، وإخضاع البيروقراطيات العامة للمساءلة من قبل مجالس نيابية تعكس الرأي العام المحلي.

كما حلت دراسة كل من Maassen, P., Gornitzka, A. and Fumasoli, T. (٢٠١٧) الإصلاحات الجامعية الهادفة إلى تدعيم استقلالية الجامعة، وإلقاء الضوء على التباين في الفكر الإصلاحية الأساسي وأوصت بضرورة التوسع في استقلالية الجامعات وذلك لتحقيق عملية الإصلاح، وأظهرت النتائج أن الإصلاح يتطلب تغييرات في هيكل الجامعة، والدعم الإداري، وأكدت على ضرورة المرونة التي تعد عاملاً مهماً ومؤثراً في تنظيم الجامعة الإداري.

في حين هدفت دراسة الشبل، يوسف بن عبد الرحمن (٢٠١٩/هـ١٤٤١) إلى تقديم تصور مقترح لحوكمة الجامعات السعودية الأهلية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة، ومكافحة الفساد من خلال التعرف على واقع حوكمة الأداء ومعوقات تطبيقها في تلك الجامعات، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي الوثائقي، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٣) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن واقع حوكمة الأداء في الجامعات السعودية الأهلية يطبق بدرجة ضعيفة، وأن معوقات التطبيق جاءت بدرجة عالية، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً للحوكمة في ضوء الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة، ومكافحة الفساد، وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

وسعت دراسة باسعيد، ابتسام عبد الله (٢٠٢٠) إلى استشراف مستقبل استقلالية الجامعات في المملكة العربية السعودية عقب تطبيق نظام الجامعات الجديد من خلال تطبيق استبانة على عينة من الخبراء على جولتين: الأولى على (٤٢) خبيراً، والثانية على (٣٩) خبيراً، وتوصلت الدراسة إلى أن من أبرز مقومات نجاح الاستقلالية بالجامعات السعودية اختيار الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وتقييمهم وترقيتهم بناء على معايير واضحة، ومعلنة، واختيار قيادات الجامعة بآليات شفافة، ومعلنة بناءً على الكفاءة

والأهلية، وتبين من أبرز معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية عدم وجود آليات واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الجامعية وفقاً للكفاءة والأهلية، وليس الثقة فقط، وعدم وجود خطة للتدرج في تطبيق الاستقلالية تراعي التباين في خصائص الجامعات وإمكاناتها بعيداً عن استعجال النتائج، وضعف البني الأساسية سواء الإدارية، أو المادية، أو الأكاديمية لدى بعض الجامعات، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن من أهم مقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات تعيين القيادات الجامعية بناء على التأهيل، والكفاءة والقدرة على الإنجاز، ووضع عقوبات رادعة تحد من الفساد والتلاعب باللوائح والأنظمة مع آليات تطبيقها.

أما دراسة الفايز، هيلة بنت عبد الله (٢٠٢١) فقد هدفت لوضع تصور مقترح لاستراتيجيات الإصلاح الإداري للجامعات السعودية الحكومية في ظل نظام الجامعات؛ وذلك بتحديد استراتيجيات الإصلاح الإداري التي يراد تطبيقها، والتحديات التي تواجه التطبيق من قبل الجامعات الحكومية بالمملكة في ظل نظام الجامعات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف أداة المقابلة، وبلغت العينة (١١٢) عضو وعضوة هيئة تدريس ممن لهم خبرة إدارية حالية، أو سابقة، وجاءت أبرز نتائج الدراسة، كالاتي:

- حصول استراتيجيات الإصلاح الشمولية واستراتيجية الشفافية على موافقة (٨٧.٧ %) من أفراد الدراسة، يليها استراتيجية الإصلاح الدائمة بنسبة (٧٦.٧٩ %)، ثم استراتيجية التركيز بنسبة (٧٤%).

- جاءت أبرز الصعوبات والتحديات المتوقع مواجهتها أثناء تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري في الأبعاد: الهيكلي والتنظيمي، والتشغيلي والمالي، والتموي والتنافسي.

وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري معتمداً على فلسفة ومنطلقات ومبادئ، وقيم وأهداف، وآليات وإجراءات ومتطلبات التطبيق والتقييم.

وبالبحث والتحري تم التوصل إلى دراسة عربية واحدة تناولت مجلس الأمناء، لكنها بإحدى جامعات اليمن وفي ظل أنظمتها ولوائحها، وهي دراسة كل من: رويدا علي، والمليكي، محمد عبد الجليل، وبرقعان، أحمد محمد (٢٠٢٠) التي تناولت موضوع ماهية أنموذج حوكمة الأمناء مع التعرض لعدد من التجارب العالمية المعاصرة، وتحليل واقع

أنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبناءً على ما أظهره التحليل لواقع حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية الحكومية، أوصت الجهات الحكومية المسؤولة عن إعداد تشريعات وقوانين الجامعات اليمنية والتعليم العالي بإعادة النظر في التشريعات المتعلقة بالتعليم العالي والجامعات اليمنية، وإعادة النظر في مسؤوليات مجلس الأمناء في الجامعات الحكومية الواردة في القانون رقم (١٣) بشأن التعليم العالي لسنة ٢٠١٠م، وإعادة النظر في تشكيل مجلس الأمناء، ونسبة تمثيل المستفيدين الداخليين والخارجيين، وضرورة إشراك مستفيدين داخليين في الجامعات مثل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، علاوة على إشراك السلطة المحلية ضمن نصاب المستفيدين الخارجيين، وإعطاء مجلس الأمناء مزيداً من الصلاحيات والاستقلالية المالية؛ لكي يتمكن من القيام بدوره في المساءلة والمراقبة بشكل فعال، وإجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بنماذج حوكمة الجامعة على جميع الأصعدة المحلية والعربية والعالمية.

ومما سبق يمكن القول أن الدراسة الحالية تناولت موضوعاً يختلف عما تناولته الدراسات السابقة من حيث تناولها للهيكل التنظيمي والإداري الجديد للجامعات السعودية في ظل نظام الجامعات الجديد، ومدى تنوعه وتعددته، والمهام المنوط بها المجلس الجديد المدرج بالنظام تحت مسمى مجلس الأمناء، ودوره في الحوكمة والإدارة، وتصريف شؤون وأعمال الجامعة بالتعاون والتوافق والتشارك مع المجالس الأخرى المُشكَّلة للهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى الاختلاف في مجتمع البحث، وبيئة التطبيق، والفترة الزمنية التي تم التطبيق فيها، والعينة المطبق عليها، ووضع التصور المقترح لتطبيق مجلس الأمناء بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، لكنها في نفس الوقت تتفق مع بعضها، وتستفيد منها في استخدام المنهج الوصفي، وفي عملية هيكلية التناول، وكيفية بحث، ودارسة الواقع الراهن، وبناء أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، ومناقشة النتائج والتعقيب عليها، والتوجيه إلى بعض المراجع ذات الصلة والعلاقة بموضوع الدراسة، واستخدام بعض الصياغات البحثية الدقيقة.

النظريات التي استند عليها البحث:

- **نظرية العلاقات الإنسانية:** حيث ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، من خلال الاهتمام برضا العاملين وسعادتهم، والاستماع لملاحظاتهم عن العمل، وعن أمورهم الشخصية، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة يكتسبها القائد من اتباعه (الخوaja، عبد الفتاح محمد، ٢٠٠٩، ص ٤١؛ أبو عزام، محمد خالد، ٢٠٢٠، ص ٤٧).
- **نظرية النظم:** يُعرف التنظيم بأنه: عبارة عن تكوين إنساني، ونظام متكامل ومتوازن داخليًا يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، ويقوم على أساس مجموعة من الأنشطة الرئيسية المكتملة لبعضها البعض، كالاختيار، والتكوين، والاتصال، والإشراف، لذا تعد التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظامًا اجتماعيًا كليًا وفق هذه النظرية، وبه تكون الإدارة عاملاً يزيد أو ينقص من التعاون بين أعضاء المجموعات، أو المؤسسات، وتتنظر هذه النظرية إلى المنظمات على أساس أنها أنظمة مفتوحة ونشطة لدى التفاعل مع البيئات المحيطة بها، وتتكون من مدخلات وعمليات، ومخرجات، في شكل مجموعة من العناصر في وحدة متكاملة بينها علاقة متبادلة، واتصال متبادل، واعتمادية متبادلة (أبو عزام، محمد خالد، ٢٠٢٠، ص ص ٤٨، ٥٠).
- وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها: تتكون من تركيبات منطقية يتم من خلال تحليلها تفسير الظواهر المعقدة في المنظمات، أو المؤسسات في قالب كمي (المومني، واصل جميل، ٢٠٠٨، ص ٩٩).
- **نظرية إدارة المصادر البشرية:** اعتمدت هذه النظرية على المسلمات التطبيقية الآتية:
 - يزيد مناخ البناء الداخلي للمنظمة من نمو الإنسان وحفزه لتحقيق الحد الأعلى للفاعلية.
 - إدراك الإداريين لقدرات المنظمة الإدارية يجعلهم يزيدون من مساهمة المنتسبين في اتخاذ القرارات في جميع المستويات مع التأكيد على المعرفة والخبرة والابداع.
 - تتطلب المساهمة البناءة مناخًا من الثقة العالية والوضوح.
 - يتم التركيز على مرونة العمل أكثر من التركيز على التسلسل الهرمي.
 - يرجع كل من اللامبالاة، والأداء السيء للعمل إلى عدم رضى العاملين عن وظائفهم أكثر من أن تعزى إلى نوعيتهم (عطوي، جودت عزت، ٢٠١٥، ص ١١٤).

- **نظرية التبادل في تقرير القيادة:** تستخدم هذه النظرية؛ لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار، ويمارس القيادة؟، وعليه فالفرد داخل المجموعة يفترض أن يفكر بالمرود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفًا قياديًا في مشكلة ما أو حالة ما، ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك من احتمال فقدان الجماعة له، أو فشل الحل الذي قدمه، وبذل مزيد من الجهد والمسؤولية التي يتحملها، ثم يقارن المرود بالتكاليف؛ لتبرير قيامه بالقيادة، أم لا خلال طرح الكلفة من المرود لمعرفة ايجابيته، أو سلبيته، وبذلك سيعتمد قراره على مستوى المقارنة الذي يساعده في تحديد خبراته الناجحة (أبو عزام، محمد خالد، ٢٠٢٠، ص ٥٠).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

- **منهج الدراسة:** بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم للدراسة، وذلك من خلال الاعتماد عليه في وصف وتحليل الواقع الحالي، والتحليل الوثائقي لنظام الجامعات الجديد، ثم القيام بدراسة ميدانية متضمنة توزيع "الاستبانة" المصممة كأداة لجمع البيانات على العينة، استنادًا لما ذكره العساف، صالح محمد (٢٠١٢) في اعتماد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما في الواقع، مع وصفها وصفًا دقيقًا، والتعبير عنها بصورة كيفية أو كمية، حيث يتم من خلاله استطلاع رأي عينة من مجتمع البحث؛ بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها (ص ١٧٩)، كما تم استخدام برنامج "SPSS" أحدث إصدار ٢٥؛ لمعالجة النتائج وتحليلها. أما الجزء النظري، فتم تناوله بالاطلاع، والاعتماد على الكتابات والأدبيات، والبحوث، والدراسات المرتبطة بموضوع البحث.

- **عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة في عدد (٥٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للعام الدراسي ١٤٤٢ / ١٤٤٣ ممن لهم خبرة عمل إداري حالية وسابقة داخل الجامعة، وممن هم في رتب علمية أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد.

- **أداة الدراسة وإجراءاتها:** تمثلت أداة الدراسة في استبانة (ملحق ٢) تتضمن محورين أساسيين بالإضافة إلى الجزء الخاص بالبيانات الديموغرافية:

- **المحور الأول:** رصد واقع النظام الإداري بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.

- المحور الثاني: نظام مجلس الأمناء والتصور المقترح للتطبيق، وقد تضمن هذا المحور ثلاثة عناصر:

١- الملامح الأساسية لنظام تطبيق مجلس الأمناء في إدارة الجامعة في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد.

٢- الاستفادة من بعض التجارب المحلية والعالمية في تطبيق نظام مجلس الأمناء في إدارة الجامعة في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد.

٣- تطبيق نظام مجلس الأمناء في إدارة الجامعة في ظل نظام الجامعات الجديد في ضوء بعض التجارب العالمية.

وقد اعتمدت الاستبانة على عبارات مغلقة الاستجابات يتم الإجابة عليها من قبل عينة من القيادات الإدارية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز خلال مقياس وتدرج خماسي؛ لتحديد درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وجاء هذا التدرج كما يلي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
------------	-------	--------	-------	------------

وقد صيغت عبارات الاستبانة بصيغة الفعل المضارع حتى يتم وصف الاستجابة بصورة دقيقة، وقد تكون المحور الأول: رصد واقع النظام الإداري بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من (٣٣) عبارة، في حين تضمن المحور الثاني: نظام مجلس الأمناء والتصور المقترح للتطبيق حسب عناصره كما يلي:

- **العنصر الأول:** الملامح الأساسية لنظام تطبيق مجلس الأمناء في إدارة الجامعة في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد تكون من (٢٢) عبارة.

- **العنصر الثاني:** الاستفادة من بعض التجارب المحلية والعالمية في تطبيق نظام مجلس الأمناء في إدارة الجامعة في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد تكون من (٢٩) عبارة.

- **العنصر الثالث:** تطبيق نظام مجلس الأمناء في إدارة الجامعة في ظل نظام الجامعات الجديد في ضوء بعض التجارب العالمية تكون من (١١) عبارة.

▪ **صدق أداة الدراسة:** بمعنى أن الاستبانة تقيس من خلال عباراتها ما وضعت لقياسه، وقد تم التوصل إلى ذلك من خلال، الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات، ولمحاور الاستبانة.

- **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة على (٩) محكمين، من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ للتأكد من دقة العبارات وصحتها، ومدى مناسبتها لموضوع الدراسة، وقد اتفقت آراء المحكمين على أن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه وأنها تناسب موضوع الدراسة.
- **صدق الاتساق الداخلي:** حيث طبقت الاستبانة على عينة قوامها (٥٠) من القيادات، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية، وبين درجة كل محور من محاورها والدرجة الكلية لها باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وبيان ذلك كالاتي:

المحور الأول: رصد واقع النظام الإداري بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز:

جدول (١) قيم معاملات الارتباط ومستوي الدلالة بين درجة كل عبارة ودرجة المحور

م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة
١	٠.٨٦٣	٠.٠١	١٢	٠.٧٥٧	٠.٠١	٢٣	٠.٦٤٣	٠.٠٥
٢	٠.٧٨٢	٠.٠١	١٣	٠.٩٠٤	٠.٠١	٢٤	٠.٩١٨	٠.٠١
٣	٠.٦٠٧	٠.٠٥	١٤	٠.٧٦٢	٠.٠١	٢٥	٠.٩٤٢	٠.٠١
٤	٠.٨٤١	٠.٠١	١٥	٠.٨٢٧	٠.٠١	٢٦	٠.٧٧٣	٠.٠١
٥	٠.٩٥٧	٠.٠١	١٦	٠.٦٠٤	٠.٠٥	٢٧	٠.٨٣٦	٠.٠١
٦	٠.٧٢٩	٠.٠١	١٧	٠.٨٦٨	٠.٠١	٢٨	٠.٧٤٩	٠.٠١
٧	٠.٨٧٤	٠.٠١	١٨	٠.٧٠٧	٠.٠١	٢٩	٠.٨٩٤	٠.٠١
٨	٠.٩٣٦	٠.٠١	١٩	٠.٨٨٥	٠.٠١	٣٠	٠.٩٢١	٠.٠١
٩	٠.٨١٥	٠.٠١	٢٠	٠.٨٥٦	٠.٠١	٣١	٠.٦٢٥	٠.٠٥
١٠	٠.٦٣٨	٠.٠٥	٢١	٠.٧٩١	٠.٠١	٣٢	٠.٧٠٧	٠.٠١
١١	٠.٦١٢	٠.٠٥	٢٢	٠.٧٣٤	٠.٠١	٣٣	٠.٩٠٣	٠.٠١

وباستقراء الجدول السابق جدول (١) يتبين أن معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوي (٠.٠١، ٠.٠٥)؛ لاقتربها من الواحد الصحيح، حيث امتدت معاملات الارتباط ما بين (٠.٦٠ : ٠.٩٣)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور رصد الواقع الإداري بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.

المحور الثاني: نظام مجلس الأمناء وفق نظام الجامعات الجديد والتصور المقترح لتطبيقه:

جدول (٢) قيم معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين درجة كل عبارة ودرجة المحور

م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة
١	٠.٨٦٨	٠.٠١	١٧	٠.٦١٨	٠.٠٥	٣٣	٠.٨٤٩	٠.٠١	٤٩	٠.٧٠٩	٠.٠١
٢	٠.٩٥٩	٠.٠١	١٨	٠.٩١٢	٠.٠١	٣٤	٠.٦٣٣	٠.٠٥	٥٠	٠.٨٢٣	٠.٠١
٣	٠.٨٠٦	٠.٠١	١٩	٠.٧٩٨	٠.٠١	٣٥	٠.٧٨٧	٠.٠١	٥١	٠.٩٤٥	٠.٠١
٤	٠.٧٨١	٠.٠١	٢٠	٠.٨٥٤	٠.٠١	٣٦	٠.٩٠١	٠.٠١	٥٢	٠.٨٠٤	٠.٠١
٥	٠.٨٤٧	٠.٠١	٢١	٠.٧٠٣	٠.٠١	٣٧	٠.٨١٣	٠.٠١	٥٣	٠.٦٠٣	٠.٠٥
٦	٠.٧٢٥	٠.٠١	٢٢	٠.٨٨٧	٠.٠١	٣٨	٠.٦١٧	٠.٠٥	٥٤	٠.٧٤٢	٠.٠١
٧	٠.٩٦٣	٠.٠١	٢٣	٠.٩٤٦	٠.٠١	٣٩	٠.٧٢١	٠.٠١	٥٥	٠.٦٣٥	٠.٠٥
٨	٠.٨١٤	٠.٠١	٢٤	٠.٦٤٤	٠.٠٥	٤٠	٠.٦٤١	٠.٠٥	٥٦	٠.٩٢٥	٠.٠١
٩	٠.٩٠٣	٠.٠١	٢٥	٠.٧٧١	٠.٠١	٤١	٠.٩٥١	٠.٠١	٥٧	٠.٦١٤	٠.٠٥
١٠	٠.٧٥٢	٠.٠١	٢٦	٠.٨٣٩	٠.٠١	٤٢	٠.٨٧٨	٠.٠١	٥٨	٠.٦٤٠	٠.٠٥
١١	٠.٨٧٦	٠.٠١	٢٧	٠.٧١٢	٠.٠١	٤٣	٠.٩٢٤	٠.٠١	٥٩	٠.٨٣٤	٠.٠١
١٢	٠.٩٣٥	٠.٠١	٢٨	٠.٦٢١	٠.٠٥	٤٤	٠.٨٦٤	٠.٠١	٦٠	٠.٨٦٧	٠.٠١
١٣	٠.٧٦٧	٠.٠١	٢٩	٠.٦٠٩	٠.٠٥	٤٥	٠.٦٢٩	٠.٠٥	٦١	٠.٧١٩	٠.٠١
١٤	٠.٦٣٩	٠.٠٥	٣٠	٠.٨٩٨	٠.٠١	٤٦	٠.٩٤٦	٠.٠١	٦٢	٠.٧٧٦	٠.٠١
١٥	٠.٨٢٤	٠.٠١	٣١	٠.٧٤٥	٠.٠١	٤٧	٠.٩٣٣	٠.٠١			
١٦	٠.٧٣٩	٠.٠١	٣٢	٠.٧٥٣	٠.٠١	٤٨	٠.٧٦٨	٠.٠١			

وباستقراء الجدول السابق جدول (٢) يتضح أن معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى (٠.٠١، ٠.٠٥)؛ لاقترابها من الواحد الصحيح حيث امتدت معاملات الارتباط ما بين (٠.٦٠ : ٠.٩٦)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارة محور نظام مجلس الأمناء وفق نظام الجامعات الجديد والتصور المقترح لتطبيقه.

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لحساب قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور (رصد واقع النظام الإداري بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، ونظام مجلس الأمناء وفق نظام الجامعات الجديد والتصور المقترح لتطبيقه) والدرجة الكلية للاستبانة (التصور المقترح لمجلس الأمناء، ونظام تطبيقه وفق نظام الجامعات الجديد).

جدول (٣) يوضح قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة

الدلالة	الارتباط	المحاور
٠.٠١	٠.٧٩٢	المحور الأول رصد واقع النظام الإداري بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز
٠.٠١	٠.٨٥٧	المحور الثاني: نظام مجلس الأمناء وفق نظام الجامعات الجديد والتصور المقترح لتطبيقه

وباستقراء الجدول السابق جدول (٣) يتضح أن معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوي (٠.٠١)؛ لاقتربها من الواحد الصحيح مما يدل على صدق محاور الاستبانة.

■ ثبات أداة الدراسة: تم حساب الثبات عن طريق:

١- معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach

٢- طريقة التجزئة النصفية Split-half، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٤) يوضح قيم معاملات الثبات بين الدرجة الكلية لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية

المحاور	معامل الفا	التجزئة النصفية
المحور الأول	٠.٩٠٨	٠.٨٦٩
المحور الثاني	٠.٧٨٣	٠.٧٤٠
ثبات الاستبانة ككل	٠.٨٤٧	٠.٨٠١

وباستقراء الجدول السابق جدول (٤) يتضح أن جميع قيم معاملات الثبات:

معامل ألفا، والتجزئة النصفية معاملات دالة عند مستوي دلالة ٠.٠١ مما يدل على ثبات الاستبانة.

■ أساليب المعالجة الإحصائية:

- معيار الحكم على المتوسطات: يقصد بمعيار الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة: النقطة أو المدى الذي إذا وصلت إليه استجابات أفراد العينة يجتاز فئة التقدير لهذا المدى، حيث تعد عملية تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية عند بناء المقاييس التربوية، وبناءً على ذلك فإنه يمكن تقييم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة من خلال حساب طول الفئة بتقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)، اذن $\frac{5}{4} = 0.80$ فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من ١ إلى ٠.٨٠+١، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، وبيان ذلك كالآتي:

- من ١ إلى ١.٨٠ درجة ضعيفة جدا. - من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ بدرجة ضعيفة.
- من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ بدرجة متوسطة. - من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ بدرجة كبيرة.
- من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠ بدرجة كبيرة جدا.
- عرض النتائج، ومناقشتها:
- مناقشة نتائج السؤال الأول الفرعي، الذي ينص على: ما واقع جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز قبل تطبيق نظام مجلس الأمناء في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد؟
- للإجابة عن هذا السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، وبيان درجة التقدير، ونسبة الاستجابة لكل عبارة، وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وبيان درجة التقدير تبعا

لاستجابة أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول، ن = (٥٠)

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٢	تتبع الجامعة سلطة عليا تسمى مجلس التعليم العالي تكون مسؤولة عن شؤون التعليم فوق المستوى الثانوي عدا التعليم العسكري.	5.00	0.00	١	كبيرة جدا
٣٣	يتولى مجلس الجامعة إدارة جميع شؤون الجامعة.	4.69	0.59	٢	كبيرة جدا
٢٢	تعتمد الجامعة اعتمادا كبيرا على التمويل الحكومي في ميزانيتها.	4.55	0.48	٣	كبيرة جدا
١٧	يعتري مفهوم نظام مجلس الأمناء لدى العاملين في الجامعة الغموض.	4.34	0.73	٤	كبيرة جدا
٦	تحدث الجامعة لوائحها باستمرار وتنشرها على موقعها الإلكتروني.	4.06	0.59	٥	كبيرة
١١	تشجع الجامعة العاملين بها على تقديم الآراء والمقترحات المنظمة للعمل.	4.02	0.71	٦	كبيرة
٩	تشجع الجامعة العاملين بها على العمل بروح الفريق في عملية اتخاذ القرار.	3.88	0.48	٧	كبيرة
٥	تتمتع الجامعة باستقلالية إدارية، في إدارة كافة شؤونها.	3.36	0.48	٨	متوسطة
١٤	تعتمد المحاسبة والمساءلة على معايير للمخرجات في ضوء نتائج تقويم الأداء.	3.25	0.40	٩	متوسطة
٢٨	يوجد قصور في تسويق تجارب الجامعة الناجحة مع مقدمي التبرعات.	3.20	0.40	١٠	متوسطة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٢٩	تدار أملاك ومرافق وأوقاف الجامعة من قبل مجلس الجامعة.	3.20	0.40	١١	متوسطة
٣٠	تعتمد الجامعة اتفاقيات عديدة مع القطاع الخاص لتدعيم ميزانيتها من قبل إدارة أكثر من مجلس.	3.20	0.40	١٢	متوسطة
٢٥	يتيح نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه طرق جديدة لاكتشاف القيادات الجامعية وتفعيل دورها.	3.18	1.00	١٣	متوسطة
٨	تتيح الجامعة الأساليب الديمقراطية في إدارة شؤونها الإدارية والمالية.	3.10	1.23	١٤	متوسطة
٧	تساعد أنظمة ولوائح الجامعة على تفعيل عملية المشاركة في صنع القرار.	3.06	0.59	١٥	متوسطة
١٥	تُضعف الشفافية وتطبيق أنظمة المحاسبة في الإجراءات الإدارية.	3.06	0.93	١٦	متوسطة
١٣	تتخذ الجامعة إجراءات وآليات المحاسبة والمساءلة بموضوعية.	2.97	0.40	١٧	متوسطة
١٢	تمتلك الجامعة نظامًا واضحًا معلنًا للمحاسبة والمساءلة للعاملين بها.	2.95	0.78	١٨	متوسطة
٣١	ترتبط البرامج البحثية بالجامعة ارتباطًا وثيقًا بمؤسسات المجتمع الإنتاجية.	2.94	0.93	١٩	متوسطة
١٦	يقل اهتمام الجامعة بتقويم الأداء الفردي والمؤسسي.	2.92	1.19	٢٠	متوسطة
٢١	يوجد قصور في أنظمة الاتصال بين وحدات الجامعة.	2.90	0.50	٢١	متوسطة
٢٦	تنص لوائح النظام الإداري للجامعة على تحقيق المشاركة والشفافية في اتخاذ القرارات.	2.87	0.96	٢٢	متوسطة
٢٤	يفتح نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه المجال للجامعات الأجنبية لفتح الفروع، وتقديم البرامج والخدمات الأكاديمية.	2.80	0.90	٢٣	متوسطة
٣٢	تتوفر تجارب كافية لاستفادة القطاع الخاص من الخبرات البحثية بالجامعة.	2.74	0.78	٢٤	متوسطة
١٠	تستخدم الجامعة الانتخابات لاختيار أعضاء المجالس التي تدير الجامعة.	2.06	0.59	٢٥	ضعيفة
٣	تتمتع الجامعة باستقلالية مالية تدار من قبل عدد من المجالس.	2.00	0.64	٢٦	ضعيفة
٢٧	تنتشر ثقافة التبرع للتعليم الجامعي بالمجتمع المحيط بالجامعة.	1.98	0.35	٢٧	ضعيفة
٢٣	يعطي نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه الحق للجامعة للاستثمار المباشر في أصولها ومنتجاتها وإنشاء وتأسيس الشركات.	1.83	1.19	٢٨	ضعيفة
٢٠	تتلاءم اللوائح والأنظمة الحالية مع تطبيق نظام مجلس الأمناء.	1.21	0.43	٢٩	ضعيفة جدا

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١	تنص القوانين والأنظمة المعمول بها بالجامعة على وجود مجلس للأمناء.	1.14	0.73	٣٠	ضعيفة جدا
١٩	يتناسب الهيكل التنظيمي للجامعة مع تطبيق نظام مجلس الأمناء.	1.06	0.48	٣١	ضعيفة جدا
٤	يتم إقرار السياسات واللوائح والاعتمادات والرقابة على الأداء من قبل مجلس يسمى مجلس شؤون الجامعات.	0.94	0.59	٣٢	ضعيفة جدا
١٨	تتوفر الإدارة الذاتية للجامعة من قبل مجلس الأمناء، ومجالس أخرى.	0.68	0.96	٣٢	ضعيفة جدا
	المتوسط المرجح	٢.٨٩			درجة كبيرة

وباستقراء الجدول السابق جدول (٥) يتضح أن واقع جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز قبل تطبيق نظام مجلس الأمناء في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد جاء بنسبة كبيرة، حيث جاء المتوسط المرجح لها (٢.٨٩) وهي قيمة كبيرة، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة "تتبع الجامعة سلطة عليا تسمى مجلس التعليم العالي تكون مسؤولة عن شؤون التعليم فوق المستوى الثانوي عدا التعليم العسكري"، كما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: "تتوفر الإدارة الذاتية للجامعة من قبل مجلس الأمناء، ومجالس أخرى" حيث جاءت في الرتبة (٣٣)، وجاء التقدير ضعيفاً. وفيما يلي شرح تفصيلي لنتائج عبارات هذا المحور:

- حيث تحققت العبارات (٢، ٣٣، ٢٢، ١٧) على التوالي بدرجة كبيرة جداً، وامتد المتوسط الحسابي لها بين (٤.٣٤ : ٥).
- كما تحققت العبارات (٦، ١١، ٩) بدرجة كبيرة، وامتد المتوسط الحسابي لتلك العبارات بين (٤.٠٦ : ٣.٨٨).
- وتحققت العبارات (٥، ١٤، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٢٥، ٨، ٧، ١٥، ١٣، ١٢، ٣١، ١٦، ٢١، ٢٦، ٢٤، ٣٢) على التوالي بدرجة متوسطة، وامتد المتوسط الحسابي لتلك العبارات بين (٣.٣٦ : ٢.٧٤).
- كما تحققت العبارات (١٠، ٣، ٢٧، ٢٣) بدرجة ضعيفة، وامتد المتوسط الحسابي لها بين (٢.٠٦، ١.٨٣) على التوالي.

- وأخيرا تحققت العبارات (٢٠، ١، ١٩، ٤، ١٨) بدرجة ضعيفة جيداً، وامتد المتوسط الحسابي لها بين (١.٢١، ٠.٦٨) على التوالي، مما يدل على قصور هذه الإجراءات في الجامعة.

كما تم تأكيد الإجابة على السؤال الأول أيضاً من خلال ما تم تناوله في الجزء النظري عند الحديث عن إدارة الجامعات السعودية الحالية، حيث تمت الإشارة إلى أن أغلب الجامعات السعودية تتبع في إدارتها نظام مجلس التعليم العالي، والجامعات ولوائحه الصادر عام ١٤١٤هـ، الذي تنظم مواده وأحكامه العامة مهام الجامعات، وكيفية تشكيل المجالس التي تديرها، حيث تشير المادة الأولى لنظام مجلس التعليم العالي، والجامعات ولوائحه إلى أن الجامعة تنفذ السياسة التعليمية من خلال توفير التعليم الجامعي، والدراسات العليا، والنهوض بالبحث العلمي، والتأليف، والترجمة، والنشر، وخدمة المجتمع في نطاق اختصاصها، كما جاء في المادة الثالثة أن للجامعات، وغيرها من مؤسسات التعليم العالي مجلس للتعليم العالي، ولكل جامعة مجلس جامعة، وتضمنت المادة الثانية عشرة أن ما يرأس مجلس التعليم العالي هو رئيس مجلس الوزراء، في حين جاء في المادة الثالثة عشرة أن مجلس كل جامعة يرأسه وزير التعليم العالي، وجاء في المادة الرابعة عشرة أن مجلس التعليم العالي يتكون من رئيس مجلس الوزراء، ورئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم رئيساً، ووزير التعليم العالي نائباً، بالإضافة إلى وزير المعارف، ووزير المالية والاقتصاد الوطني، ووزير العمل والشؤون الاجتماعية، ووزير التخطيط، ورئيس الديوان العام للخدمة المدنية، والرئيس العام لتعليم البنات، ومديري الجامعات، وأشارت المادة الثامنة عشرة إلى أنه يتولى إدارة الجامعة: مجلس، ومدير، ووكلاء الجامعة، وذكرت المادة التاسعة عشرة أن مجلس الجامعة يتكون من: وزير التعليم العالي رئيساً، ومدير الجامعة نائباً، بالإضافة إلى وكلاء الجامعة، وأمين عام مجلس التعليم العالي، والعمداء، وثلاثة من ذوي الخبرة يعينهم وزير التعليم العالي لثلاث سنوات. كما تم تحديد مهام مجلس الجامعة في تصريف الشؤون العلمية والإدارية والمالية، وتنفيذ السياسة العامة للجامعة من خلال كثير من المسؤوليات، أهمها:

- إقرار اللوائح الداخلية، وإقرار المناهج وخطط الدراسة والكتب والمراجع بناء على اقتراح مجالس الكليات، وإقرار التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا، وإقرار خطط النشاط اللامنهجي.
- اقتراح إنشاء، أو تعديل أسماء، أو دمج، أو إلغاء كليات ومعاهد وأقسام، ومراكز بحث، وعمادات، واقتراح اللوائح الخاصة بالجامعة، أو تعديلها، واقتراح المكافآت والإعانات للطلاب.
- منح الدرجات العلمية، والدكتوراه الفخرية.
- اعتماد خطة التدريب، والابتعاث، وتحديد تفصيلات التقويم الدراسي، ومناقشة التقرير السنوي.
- الموافقة على مشروع الميزانية، ورفعها إلى وزير التعليم، وتحديد مخصصات كل كلية، ومعهد، وعمادة مساندة، ومركز مستقل، ومناقشة الحساب الختامي تمهيداً لرفعه إلى رئيس مجلس الوزراء، وقبول التبرعات والهبات والوصايا، والبت في تعيين وإعارة وندب أعضاء هيئة التدريس.
- وبناءً على نتائج هذا المحور يتبين أن واقع إدارة الجامعة يتبع نظام الجامعات القديم مع عدم المعرفة بمهام واختصاصات مجلس الأمناء المدرج في نظام الجامعات الجديد، رغم إقرار النظام الجديد وتطبيقه بجامعات أخرى.
- مناقشة نتائج السؤال الثاني الفرعي، الذي ينص على: ما التحديات التي تواجه جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز عند عدم الأخذ بنظام الجامعات الجديد؟
لإجابة هذا السؤال يتم عرض أبرز ملامح نظام الجامعات الجديد على النحو التالي:
 - أنه يتكون من (١٤) فصلاً، تشتمل على (٥٨) مادة.
 - تحقيق الاستقلالية المنضبطة للجامعات؛ بحيث يمكنها بناء لوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية وفق السياسات الدولية العامة من خلال مجلس شؤون الجامعات المقترح.
 - تحقيق مضامين ومرتكزات رؤية (٢٠٣٠) في التنظيم الإداري للجامعات، وهياكلها التنظيمية والصلاحيات ومؤشرات الأداء في المجالات التعليمية والبحثية والإدارية.

- تطبيق مرتكزات رؤية (٢٠٣٠) بتطبيق مبادئ الخصخصة في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، بالإضافة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية والأكاديمية والإدارية.
- تمكين الجامعات من إقرار تخصصاتها وبرامجها وفق احتياجات المنطقة التي تخدمها.
- تخفيض كلفة الجامعات وإيجاد مصادر تمويل جديدة، والتقليل من الاعتماد على ميزانية الدولة؛ من خلال برامج الأوقاف، والسماح بتأسيس الشركات الاستثمارية لتنمية الموارد المالية.
- إقرار ميزانية كل جامعة من خلال نظام تمويل مبتكر.
- فرض الرسوم المالية على برامج الدراسات العليا، والخدمات العلمية والبحثية التي تقدمها الجامعات.
- ربط الجامعات بسوق العمل.
- إقرار اللوائح العامة للجامعات المالية والإدارية من قبل مجلس شؤون الجامعات، ووضع قواعد التنفيذ من قبل مجالس أمناء الجامعات، مما يسهم في تحقيق الاستقلالية المنضبطة للجامعات.
- استخدام مؤشرات الأداء عند تقييم أداء الجامعات، وإبراز ذلك بالتقارير السنوية.
- توسيع المشاركة في اتخاذ القرار بالتعليم الجامعي بإنشاء المجالس الاستشارية الطلابية وأعضاء هيئة التدريس.
- إمكانية إنشاء الشركات، أو المشاركة في إنشائها أو دخول الجامعة فيها شريكاً.
- تحقيق الحوكمة اللازمة، بإنشاء مجلس أمناء لكل جامعة.
- إمكانية إنشاء فروع للجامعات خارج المملكة بقرار من مجلس الوزراء بناء على اقتراح مجلس الأمناء وتأييد مجلس شؤون الجامعات، والسماح بافتتاح فروع للجامعات الأجنبية داخل المملكة وفق ضوابط الدولة.
- اختيار الأكفاء للمشاركة في إدارة الكليات والأقسام من خلال آليات اختيار لذلك.
- ممارسة مجلس شؤون الجامعات صلاحيات مجلس التعليم العالي، تجنباً لوجود أي فراغ تشريعي أو تنظيمي للجامعات التي لا يطبق عليها النظام الجديد.
- موافقة مجلس الأمناء على تكليف نواب رئيس الجامعة بخلاف آليات تعيينهم سابقاً.

- كما أمكن وضع هذه الملامح، وإبرازها في أهداف كالاتي:
- تحقيق الاستقلالية للجامعات، وبناء اللوائح الأكاديمية والمالية وفق سياسات الدولة العامة.
 - تحقيق رؤية (٢٠٣٠) في التنظيم الإداري للجامعات، وهياكلها التنظيمية والصلاحيات ومؤشرات الأداء في المجالات التعليمية والبحثية والإدارية.
 - إقرار الجامعات لتخصصاتها وبرامجها حسب فرص العمل واحتياجات المنطقة.
 - إيجاد مصادر تمويل جديدة وتقليل الاعتماد على ميزانية الدولة.
 - ربط الجامعات بسوق العمل.
 - إتاحة فرض رسوم دراسة على الطلاب غير السعوديين مع استثناء طلاب المنح.
 - تحقيق الحوكمة اللازمة بإنشاء مجلس أمناء لكل جامعة.
 - إتاحة إنشاء فروع للجامعات خارج المملكة.
 - الاختيار المناسب لقيادات الكليات والأقسام من خلال آليات تضمن تحقيق تلك العملية.
 - إقرار ميزانية كل جامعة من خلال التمويل المبتكر.
 - السماح بفرض رسوم على الدراسات العليا والخدمات العلمية البحثية.
 - تطبيق التخصص في إدارة مؤسسات التعليم العالي.
 - إنشاء مجالس للاستشارات الطلابية، وأعضاء هيئة التدريس والمجالس الدولية.
 - رفع كفاءة العاملين بالمؤسسات التعليمية العليا.
 - إنشاء الشركات والمشاركة فيها.
 - الحصول على الاعتماد البرامجي من هيئة تقويم التعليم.
- وبذلك فمن خلال استقراء هذه الملامح والأهداف السابقة يمكن استنتاج أن أهم التحديات التي تواجه جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز عند عدم الأخذ بنظام الجامعات الجديد تتمثل في الحرمان مما يتضمنه النظام الجديد من الميزات والإيجابيات المتضمنة في هذه الملامح والأهداف، من حيث:
- تحقيق الاستقلالية للجامعة، بحيث تتمكن من بناء اللوائح الأكاديمية والمالية والإدارية الخاصة بها.

- تحقيق وتوسيع المشاركة، والتعاون في عملية اتخاذ القرارات، الإدارية، الأكاديمية، والبحثية، والمالية، وإدارة شؤون وموارد الجامعة وفق الاحتياجات الفعلية للمنطقة التي تخدمها الجامعة.
 - مرونة وتنوع الهيكل التنظيمي، والإداري للجامعة، وتحقيق مضاامين رؤية (٢٠٣٠).
 - إيجاد مصادر تمويل جديدة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
 - التمكن من إنشاء شراكات حقيقية مع جهات وهيئات محلية ودولية.
 - تحقيق الحوكمة، والاختيار المناسب والكفاء لقيادات الكليات والأقسام، ورفع كفاءة العاملين.
 - اتخاذ القرارات المناسبة بشأن توفير البيئة الخصبة للإبداع، وتنمية مهارات الطلاب، والنهوض بأداءات أعضاء هيئة التدريس سواء الإدارية، أو التدريسي، أو البحثي، والمساهمة في خدمة البيئة وتنمية المجتمع.
 - بالإضافة إلى أن عدم الأخذ بنظام الجامعات الجديد يمكن أن يتسبب فيما يلي:
 - وجود فجوة عميقة بين الجامعة والمجتمع المحلي.
 - ميراث التسلطية، والبيروقراطية، ونقص المعلومات، والشفافية، وقيم التعالي في العمل الوطني، والانعزالية، والعزوف عن العمل العام، أو الجماعي.
 - عدم قدرة الدولة على توفير التمويل الكافي للجامعة؛ مما يعوق من القيام ببعض أنشطتها، وخدماتها.
 - فقدان الثقة في جدوى التعليم الجامعي؛ بسبب التعود على نظام إداري لمؤسسات التعليم العالي والجامعات لفترات طويلة.
 - مناقشة نتائج السؤال الثالث الفرعي، الذي ينص على: ما الملامح الأساسية لنظام تطبيق مجلس الأمناء في إدارة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد بالسعودية؟
- للإجابة عن هذا السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة وبيان درجة التقدير ونسبة الاستجابة لكل عبارة، وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وبيان درجة التقدير تبعا

لاستجابة أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث، ن = (٥٠)

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١٠	يتولى مجلس الأمناء التوصية بالموافقة على إنشاء الكليات، والعمادات، والمعاهد، والمراكز، والأقسام العلمية أو دمجها، أو إلغائها، أو تعديل أسمائها.	4.90	0.30	1	كبيرة جدا
١١	يتولى مجلس الأمناء إقرار القواعد المنظمة لتعيين عمداء الكليات، والعمادات، والمعاهد، والمراكز، ورؤساء الأقسام العلمية.	4.90	0.30	2	كبيرة جدا
١٣	يتولى مجلس الأمناء إقرار القواعد المنظمة لتقديم الخدمات الاستشارية والأكاديمية للقطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني.	4.90	0.30	3	كبيرة جدا
٨	يتولى مجلس الأمناء ترشيح رئيس الجامعة.	4.74	0.53	4	كبيرة جدا
٩	يتولى مجلس الأمناء الموافقة على تكليف نواب رئيس الجامعة.	4.74	0.53	5	كبيرة جدا
١٢	يتولى مجلس الأمناء إقرار القواعد المنظمة لدعم البحث العلمي، والابتكار، والتأليف، والترجمة، والنشر.	4.74	0.53	6	كبيرة جدا
١	يتشكل مجلس أمناء الجامعة من رئيس ونائب وأعضاء، ورئيس الجامعة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، على أن يكون رئيس مجلس الأمناء مسؤولاً أمام رئيس مجلس شؤون الجامعات.	4.64	0.63	7	كبيرة جدا
١٤	يتولى مجلس الأمناء إقرار الميزانية السنوية للجامعة.	4.64	0.60	8	كبيرة جدا
٥	يتولى مجلس الأمناء إقرار الهيكل والدليل التنظيمي للجامعة.	4.59	0.64	9	كبيرة جدا
٦	يتولى مجلس الأمناء حوكمة الجامعة، والتأكد من تحقق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.	4.55	0.64	10	كبيرة جدا
٧	يتولى مجلس الأمناء إقرار القواعد التنفيذية للوائح المالية والإدارية للجامعة.	4.50	0.64	11	كبيرة جدا
٢١	يتولى مجلس الأمناء مراجعة التقرير السنوي للجامعة ورفعته إلى مجلس شؤون الجامعات.	4.20	0.61	12	كبيرة
٢	يكلف رئيس ونائب وأعضاء مجلس الأمناء بأمر من رئيس مجلس الوزراء بناءً على ترشيح رئيس مجلس شؤون الجامعات.	4.20	0.64	13	كبيرة
٣	يتكون مجلس أمناء الجامعة من (٤) أعضاء ذوي خبرة واختصاص ممن عملوا في التعليم الجامعي، و(٣) أعضاء ذوي خبرة واختصاص في المجال المالي والاستثماري والنظامي، ورئيس الجامعة، و(٣) أعضاء هيئة تدريس في الجامعة يرشحهم مجلس الجامعة.	4.19	0.64	14	كبيرة
١٩	يتولى مجلس الأمناء منح درجة الدكتوراه الفخرية.	4.16	0.64	15	كبيرة
١٧	يتولى مجلس الأمناء اعتماد الحساب الختامي للجامعة، ورفعته إلى مجلس شؤون الجامعات.	4.15	0.64	16	كبيرة
٤	يتولى مجلس الأمناء إقرار رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، ورسم سياساتها الأكاديمية والمالية والإدارية.	4.15	0.65	17	كبيرة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٢٠	يتولى مجلس الأمناء تشكيل المجلس الاستشاري الدولي للجامعة وتحديد اختصاصاته ووضع قواعد عمله.	4.13	0.65	18	كبيرة
١٦	يتولى مجلس الأمناء تعيين مراجع خارجي، أو أكثر لحسابات الجامعة.	4.10	0.69	19	كبيرة
١٨	يتولى مجلس الأمناء إقرار أسماء الدرجات العلمية.	4.10	0.69	20	كبيرة
١٥	يتولى مجلس الأمناء الموافقة على تأسيس الشركات أو المشاركة في تأسيسها أو دخول الجامعة فيها شريكاً أو مساهماً وذلك وفقاً للإجراءات النظامية.	4.06	0.61	21	كبيرة
٢٢	يتولى مجلس الأمناء دراسة ما يحيله إليه رئيسه أو يقترح عرضه أي عضو من أعضائه.	4.05	0.69	22	كبيرة
	المتوسط المرجح	4.22			كبيرة جداً

باستقراء الجدول السابق جدول (٦) يتبين أن التصور المقترح للملامح الأساسية لنظام تطبيق مجلس الأمناء في إدارة الجامعة في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد جاء بنسبة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط المرجح لها (٤.٢٢)، وهي قيمة كبيرة جداً، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة: "يتولى مجلس الأمناء التوصية بالموافقة على إنشاء الكليات، والعمادات، والمعاهد، والمراكز، والأقسام العلمية أو دمجها، أو إلغائها، أو تعديل أسمائها"، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة (٢٢) عبارة: "يتولى مجلس الأمناء دراسة ما يحيله إليه رئيسه أو يقترح عرضه أي عضو من أعضائه"، وفيما يلي شرح تفصيلي للنتائج:

- حيث تحققت العبارات (١٠، ١١، ١٣، ٨، ٩، ١٢، ١، ١٤، ٥، ٦، ٧) على التوالي بدرجة كبيرة جداً، وامتد المتوسط الحسابي لها بين (٤.٩ : ٥.٤).
- كما تحققت العبارات (٢١، ٢، ٣، ١٩، ١٧، ٤، ٢٠، ١٦، ١٨، ١٥، ٢٢) بدرجة كبيرة، وامتد المتوسط الحسابي لتلك العبارات بين (٤.٢٠ : ٤.٠٥).

بالإضافة إلى ما سبق أيضاً جاءت الإجابة على السؤال السابق في الجزء النظري لدى الحديث عن نصوص ومواد مجلس الأمناء في نظام الجامعات الجديد، حيث تبين من خلال مراجعة نظام الجامعات الجديد أن مجالس الأمناء لها فصل مستقل خاص بها، وهو الفصل الثالث تحت مسمى "مجالس الأمناء"، الذي يتضمن (٥) مواد: مادة (١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥)، بالإضافة إلى الإشارة إليها في فصول ومواد أخرى، وبيانها كالتالي:

- فصل (٤) الخاص بمجلس الجامعة، ومواد (١٦، ١٧)،
- فصل (٥) الخاص بالمجلس العلمي، مادة (٢١)،
- فصل (٦)، الخاص بمجالس الكليات والمعاهد، مادة (٢٥)،
- فصل (٧) الخاص بمجالس الأقسام، مادة (٢٨)،
- فصل (٨) الخاص برئيس الجامعة ونوابه، مواد (٣٠، ٣١، ٣٣)،
- فصل (٩) الخاص بالعمداء ووكلائهم، مواد (٣٥، ٣٦)،
- فصل (١٢) الخاص بالمجالس الاستشارية، مادة (٤٢)،
- فصل (١٣) الخاص بالنظام المالي للجامعة، مواد (٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٩، ٥٠)،
- وفصل (١٤) الخاص بالأحكام العامة، مادة (٥١).

وقد تم تفصيل ذلك المواد من خلال ملحق (١) الذي تم تصميمه لذلك، وبناءً على ذلك يكون مجلس الأمناء منصوص عليه في (١٠) فصول من جملة (١٤) فصلاً في نظام الجامعات الجديد، و (٢٢) مادة من جملة (٥٨) مادة، وهذا يشير ويدل على أهمية وجود مجلس للأمناء بنظام الجامعات الجديد وتطبيقه في إدارة شؤون الجامعة، وتصريف أعمالها، ومهامها.

- مناقشة نتائج السؤال الرابع الفرعي: الذي ينص على: ما مدى إمكانية الاستفادة من بعض التجارب المحلية والعالمية في تطبيق نظام مجلس الأمناء في إدارة جامعة سظام بن عبد العزيز في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد بالسعودية؟
- للإجابة عن هذا السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وبيان درجة التقدير ونسبة الاستجابة لكل عبارة، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وبيان درجة التقدير تبعا

لاستجابة أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع، ن = (٥٠)

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١٧	يحدد مجلس الأمناء قواعد تفويض الصلاحيات المخولة لرئيس القسم من قبل أعضائه.	4.70	0.58	١	كبيرة جدا
١٢	يتولى المجلس مناقشة الحساب الختامي، والتقرير السنوي للجامعة المرفوع له من مجلس الجامعة.	4.66	0.59	٢	كبيرة جدا

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١٤	يحدد مجلس الأمناء مع مجلس شؤون الجامعات ومجلس الجامعة لوائح وقواعد واختصاصات مجلس الكلية أو المعهد المتعلقة بالأمر العلمية، والإدارية، والمالية.	4.64	0.63	٣	كبيرة جدا
١٠	يشارك المجلس في تعيين أربعة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة والكفاية، والاهتمام بالتعليم الجامعي بمجلس الجامعة بناءً على ترشيح من رئيس الجامعة لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة.	4.62	0.60	٤	كبيرة جدا
٧	تكون قرارات المجلس نافذة بعد خمسة عشر يوماً من تاريخ انعقاد الاجتماع الذي صدرت فيه.	4.60	0.64	٥	كبيرة جدا
٢٧	يقر مجلس الأمناء الموارد المالية التي تتفق مع أهداف نشاط الجامعة وطبيعته.	4.60	0.64	٦	كبيرة جدا
١٩	يتولى رئيس الجامعة الإشراف على تنفيذ لوائح الجامعة وقرارات مجلس الأمناء وقرارات المجالس في الجامعة.	4.59	0.61	٧	كبيرة جدا
١٨	يرشح مجلس الأمناء من يكلف برئاسة الجامعة ويرفعه لمجلس شؤون الجامعات؛ ليصدر به قراراً من رئيس مجلس الوزراء.	4.58	0.61	٨	كبيرة جدا
٢٠	يتولى رئيس الجامعة تقديم تقرير سنوي عن أداء الجامعة إلى مجلس الأمناء بعد مناقشته في مجلس الجامعة.	4.53	0.68	٩	كبيرة جدا
٦	تصدر قرارات المجلس بأغلبية أصوات الأعضاء، وعند التساوي يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع.	4.50	0.68	١٠	كبيرة جدا
٢٦	يعين مجلس الأمناء- المراجعين الخارجيين لحسابات الجامعة بناءً على ترشيح رئيس الجامعة.	4.50	0.68	١١	كبيرة جدا
١٥	يحدد مجلس الأمناء مع مجلس شؤون الجامعات ومجلس الجامعة لوائح وقواعد واختصاصات مجلس القسم المتعلقة بالأمر العلمية، والإدارية، والمالية.	4.46	0.65	١٢	كبيرة جدا
١٦	يحدد مجلس الأمناء مع مجلس شؤون الجامعات ومجلس الجامعة المعايير الأساسية التي يجب أن تتضمنها المناهج العلمية التي تدرس في القسم، والتأكد من تنفيذها ومراجعتها دورياً.	4.46	0.65	١٣	كبيرة جدا
٩	يعين بديل إذا شغل منصب رئيس مجلس الأمناء أو نائبه أو أي عضو فيه للمدة الباقية وفقاً لإجراءات تعيينه.	4.44	0.67	١٤	كبيرة جدا
٢٩	يقترح مجلس الأمناء إنشاء فروع للجامعات خارج المملكة لمجلس شؤون الجامعات على أن يتم إصدار قرار بذلك من مجلس الوزراء.	4.44	0.67	١٥	كبيرة جدا
٤	يدعو رئيس المجلس الأعضاء للاجتماع إذا دعت الحاجة إلى ذلك.	4.38	0.73	١٦	كبيرة جدا
٥	لا تصح اجتماعات المجلس إلا بحضور ثلثي أعضائه على الأقل، على أن يكون من بينهم رئيس المجلس أو نائبه.	4.38	0.73	١٧	كبيرة جدا
٢٤	يتولى مجلس الأمناء في الجامعة تشكيل مجلس استشاري دولي، ويحدد اختصاصاته وقواعد عمله.	4.38	0.73	١٨	كبيرة جدا
٢٥	يقر مجلس الأمناء ميزانية كل جامعة السنوية المستقلة، وفق القواعد العامة التي يقرها مجلس شؤون الجامعات، بعد التنسيق مع الجهات ذات العلاقة.	4.38	0.73	١٩	كبيرة جدا
١	يتاح لمجلس الأمناء تفويض بعض من صلاحياته إلى رئيس المجلس أو المجالس الأخرى في الجامعة.	4.28	0.70	٢٠	كبيرة جدا

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٣	يجتمع مجلس أمناء الجامعة مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل في العام الدراسي.	4.28	0.70	٢١	كبيرة جدا
٨	يختار مجلس الأمناء من يراه من منسوبي الجامعة؛ ليتولى أمانة المجلس بالتنسيق مع رئيس الجامعة.	4.26	0.56	٢٢	كبيرة جدا
١١	يشارك المجلس مجلس الجامعة، ومجلس شؤون الجامعات في تصريف الشؤون الأكاديمية والإدارية والمالية للجامعة، وتنفيذ سياستها.	4.24	0.51	٢٣	كبيرة جدا
١٣	يقر المجلس قواعد للمجلس العلمي؛ لتفويض بعض اختصاصات المجلس العلمي لرئيسه.	4.19	0.63	٢٤	كبيرة
٢١	يقرر مجلس الأمناء تكليف نواب رئيس الجامعة من أعضاء هيئة التدريس، بناء على ترشيح رئيس الجامعة.	4.18	0.44	٢٥	كبيرة
٢٣	يحدد مجلس الأمناء مع مجلس شؤون الجامعات ومجلس الجامعة لوائح وقواعد إدارة العميد مجلس القسم المتعلقة بالأمر العلمية، والتعليمية والإدارية، والمالية للكلية، أو المعهد.	4.16	0.56	٢٦	كبيرة
٢٨	يعتمد مجلس الأمناء اللوائح المتعلقة بتنمية إيرادات الجامعة الذاتية من خلال تقاضي الجامعة مقابل مالي، نظير القيام بدراسات أو خدمات أو استشارات للجهات الحكومية وغيرها، على أن يوضع في حساب مستقل؛ للإفناق منه.	4.12	0.42	٢٧	كبيرة
٢	يتاح لمجلس الأمناء تكوين لجان دائمة أو مؤقتة من أعضائه أو من غيرهم؛ لدراسة ما يكلفها به.	4.09	0.53	٢٨	كبيرة
٢٢	يحدد مجلس الأمناء قواعد تكليف عميد الكلية أو العمادة أو المعهد بقرار من رئيس الجامعة.	4.05	0.65	٢٩	كبيرة
	المتوسط المرجح		4.40		كبيرة جدا

باستقراء الجدول السابق جدول (٧) يتبين أن "إمكانية الاستفادة من بعض التجارب المحلية والعالمية في تطبيق نظام مجلس الأمناء في إدارة الجامعة في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد" جاءت بنسبة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط المرجح لها (٤.٤٠)، وهي قيمة كبيرة جداً، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة: "يحدد مجلس الأمناء قواعد تفويض الصلاحيات المخولة لرئيس القسم من قبل أعضائه"، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة (٢٩) عبارة: "يحدد مجلس الأمناء قواعد تكليف عميد الكلية أو العمادة أو المعهد بقرار من رئيس الجامعة"، وفيما يلي شرح للنتائج:

- حيث تحققت العبارات (١٧)، (١٢)، (١٤)، (١٠)، (٧)، (٢٧)، (١٩)، (١٨)، (٢٠)، (٦)، (٢٦)، (١٥)، (١٦)، (٩)، (٢٩)، (٤)، (٥)، (٢٤)، (٢٥)، (١)، (٣)، (٨)، (١١) على التوالي بدرجة كبيرة جداً، وامتد المتوسط الحسابي لها من (٤.٧٠ : ٤.٢٨).

- كما تحققت العبارات (١٣، ٢١، ٢٣، ٢٨، ٢، ٢٢) بدرجة كبيرة، وامتد المتوسط الحسابي لتلك العبارات بين (٤.١٩ : ٤.٠٥).
- بالإضافة إلى أنه من خلال الاطلاع على تجارب تطبيق مجلس الأمناء سواء بالمدارس أو الجامعات (مصطفى، محمود مصطفى (٢٠٠٥)؛ سليم، محمد الأصمعي محروس (٢٠٠٥)؛ Leslie B. Stein (2009)؛ متولي، محمود علي عطية (٢٠١٠)؛ Tammy Haman, Starnes (2010)؛ البهائي، أمل عادل طه (٢٠١١)؛ إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود (٢٠١١)؛ وهدان، علاء يونس (٢٠١٣)؛ قنديل، سهير علي عبد الحليم (٢٠١٨)؛ النظام الداخلي لجامعة سليمان الدولية (٢٠٢١)) يمكن القول إن تطبيق نظام مجلس الأمناء بالجامعات السعودية عامة، وجامعة الأمير سطام على وجه الخصوص يمكن أن يفيد فيما يلي:
- المساهمة الفعالة مع إدارة الجامعة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف ورؤية ورسالة الجامعة.
- العمل على دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية عن طريق تشجيع الجهود الذاتية للأفراد، ورجال المجتمع المدني، وتحسين جودتها بإنشاء كليات ومعاهد، ومراكز، وأقسام علمية، أو دمجها، أو تعديلها، وإقرار أسماء الدرجات العلمية.
- العمل على وضع الخطط التنفيذية، وإقرار اللوائح، والهيكل والتنظيم الإداري للجامعة.
- إقرار الضوابط المنظمة للبحث العلمي والابتكار والتأليف، والترجمة، والنشر، وتقديم الخدمات الاستشارية والأكاديمية للقطاعات العام، والخاص.
- ترشيح رئيس الجامعة، والموافقة على تكليف النواب، وإقرار القواعد والضوابط المنظمة لتعيين العمداء، ورؤساء الأقسام.
- تفعيل الجهود الشعبية لدعم التعليم واستقلالية الجامعات، وتعميق التوجه نحو المشاركة الفعالة والبناءة في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بحوكمة الجامعة، وعدم الانفراد بالسلطة.

- إرساء مبادئ المساواة والمسؤولية، والشراكة المجتمعية، وتأسيس ديمقراطية الإدارة، وتعزيز قيم وروح الانتماء للجامعة، والمجتمع، والوطن، وتعميق فكر العمل العام، والشعور بالملكية.
- تحقيق الجودة والتميز، بالمشاركة في استثمار كافة الموارد المادية، والبشرية، والإمكانات المجتمعية المتاحة، وتحقيق الأهداف المستهدفة.
- اتجاه الدولة إلى تغيير فكرة المركزية، وتحقيق اللامركزية في الإدارة والتقييم والمتابعة، وصنع واتخاذ القرار، بحيث توجد مشاركة مجتمعية ممن يهتمون بقضايا التعليم.
- تغيير الصورة النمطية السلبية عن مهام مجالس الأمناء التي كانت تعتمد على الشكل أكثر من الجوهر، وجمع المال والتبرعات، وصورية انعقادها، وعدم المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، وعدم وضوح المهام المنوطة بها.
- تغيير الوعي التربوي لدى مجتمع الجامعة، وأفراد المجتمع المدني، ومعرفتهم بالمهام الجديدة لمجالس الأمناء، وتوطيد العلاقة بين قيادات الجامعة وبين العاملين بها، وبين هيئات وأفراد المجتمع المحلي.
- الدعم الإيجابي للجامعة؛ لمساعدتها على توفير بيئة تعليمية إيجابية آمنة، وزيادة القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداءات ومهام العاملين.
- مساعدة مجتمع الجامعة على الوقوف على الأحداث المجتمعية الجارية، وزيادة الوعي المجتمعي بالمطالب المجتمعية من رسالة ورؤية وأهداف الجامعة.
- تطوير آراء واتجاهات أعضاء هيئة التدريس والطلاب نحو المشاركة في الإدارة، ومناقشة القضايا المتعلقة بالجامعة والعملية التعليمية، وإحساسهم بالدعم المتواصل من قبل القائمين على الأمر.
- الوقوف على الاحتياجات وتلبيتها، من خلال توفير الموارد التي تعزز الجودة والتميز لأداء الجامعة لمهامها المتنوعة.
- توفير المزيد من الأفكار الجيدة والاهتمام المتواصل بالمشكلات الإدارية والتعليمية والمادية التي يتعرض لها مجتمع الجامعة، والمساهمة في تطوير نظم وآليات احتواء المشكلات وحلها فور حدوثها.

- التعاون بين الجامعة والمؤسسات الأخرى لاستغلال ما يوجد بها من إمكانات تستثمر في دعم أنشطة ومهام الجامعة، وتعزيز وتعظيم دور الجامعة في خدمة البيئة المحيطة، والمجتمع المدني، والتغلب على مشكلاتها وتحقيق طموحاتها من خلال أنشطتها المختلفة.
- تقديم الخبرة والرأي للإدارة في مختلف المجالات التربوية والتعليمية والبحثية والخدمية، والمعاونة في تذليل الصعوبات وحل المشكلات المتعلقة بمجتمع الجامعة، والمشاركة في برامج تقويم السلوك والأداء.
- إقرار الميزانية السنوية، واعتماد الحساب الختامي، وإعداد التقرير السنوي المفصل لجميع الأنشطة والأعمال، وتقرير صرف الأموال لتحقيق الخطة المقررة، وفي حدود الموازنة.
- تصميم وتنفيذ حملات تعبئة الموارد بالمجتمع، وإعداد التوصيات والمقترحات لتنمية واستثمار الموارد المتاحة، ودعم وتشجيع العاملين بالجامعة لتدبير الموارد.
- العمل على اتصال الجامعة برجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني وقادة الرأي، وتواصلها داخليًا وخارجيًا للدعم والمساندة، والموافقة على تأسيس الشركات، أو المشاركة فيها، وتشكيل المجلس الاستشاري الدولي للجامعة.
- توثيق الصلات والتعاون بين جميع أطراف الجامعة، وبين خبرات الجامعة، وأعضاء المجتمع المدني في جو يسوده الود والاحترام المتبادل من أجل الالتقاء بمهام الجامعة.
- المساهمة الفعالة مع باقي أعضاء الهيكل التنظيمي في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف التطوير والتحسين، ومتابعة تنفيذها، وتذليل الصعوبات التي تواجهها.
- العمل على توفير الرعاية، والبرامج، وتعبئة جهود المجتمع المدني، ودعم مختلف أنواع الأنشطة، لأعضاء هيئة التدريس والطلاب العاديين، وذوي الاحتياجات الخاصة، ومتابعة تنفيذها.
- تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني؛ لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية، والتعاون لدعم وتحقيق رسالة وأهداف الجامعة.
- وبناءً على ما سبق يمكن القول إن مجلس الأمناء بالجامعة بمعية مجالس أخرى له دور كبير في نظام الجامعات الجديد في إدارة كل ما يخص الجامعة ورسم سياسات العمل

لها، سواء من ناحية شؤون التعليم والطلاب، أو من ناحية شؤون الدراسات العليا، وإجراء البحوث، أو من ناحية شؤون خدمة البيئة وتنمية المجتمع. الأمر الذي ينعكس على كل قطاعات المجتمع.

– مناقشة نتائج السؤال الخامس الفرعي، الذي ينص على: ما التصور المقترح لتطبيق نظام مجلس الأمناء في إدارة الجامعة في ظل نظام الجامعات الجديد في ضوء بعض التجارب العالمية؟

للإجابة عن هذا السؤال الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وبيان درجة التقدير ونسبة الاستجابة لكل عبارة.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وبيان درجة التقدير تبعاً

لاستجابة أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس، ن = (٥٠)

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٦	ينبغي توفير أنظمة اتصال وتواصل حديثة وفعالة بين مجالس ووحدات الجامعة.	4.66	0.70	١	كبيرة جدا
١	يُعدّل الهيكل التنظيمي للجامعة بما يتماشى مع تطبيق نظام مجلس الأمناء.	4.58	0.64	٢	كبيرة جدا
٧	يراعى ضرورة عقد دورات تدريبية وتوعوية للعاملين بالجامعة عن اختصاصات مجلس الأمناء وعلاقته بالمجالس الأخرى.	4.58	0.60	٣	كبيرة جدا
١١	يقتضى تطبيق الإدارة الذاتية في النظام الجديد للجامعات الاستفادة من تجارب الجامعات المتميزة.	4.58	0.67	٤	كبيرة جدا
٨	يتطلب تطبيق نظام الجامعات الجديد بمجالسه المتنوعة تمهيداً تدريجياً.	4.56	0.64	٥	كبيرة جدا
١٠	يستلزم تشكيل مجلس أمناء للجامعة اتخاذ الإجراءات اللازمة إدارياً.	4.56	0.64	٦	كبيرة جدا
٩	يراعى الاستعداد للإجابة على الاستفسارات والأسئلة المتعلقة بتطبيق نظام الجامعات الجديد بما فيها تطبيق نظام مجلس الأمناء.	4.48	0.61	٧	كبيرة جدا
٢	تحدث اللوائح والأنظمة لتفعيل تطبيق نظام مجلس الأمناء.	4.40	0.70	٨	كبيرة جدا
٣	ينبغي نشر ثقافة تطبيق نظام مجلس الأمناء مع المجالس الأخرى لدى العاملين بالجامعة.	4.40	0.70	٩	كبيرة جدا
٤	توضع رؤية مستقبلية وخطة محددة لتطبيق نظام مجلس الأمناء وتطويره، ومشاركته في إدارة شؤون الجامعة.	4.26	0.72	١٠	كبيرة جدا
٥	يراعى وضع واعتماد معايير واضحة لتقويم عمل مجلس الأمناء سنوياً.	4.22	0.67	١١	كبيرة جدا
	المتوسط المرجح	4.44			كبيرة جدا

- باستقراء الجدول السابق جدول (٨) يتبين أن التصور المقترح لتطبيق نظام مجلس الأمناء في إدارة الجامعة في ظل نظام الجامعات الجديد في ضوء بعض التجارب العالمية، جاء بنسبة كبيرة جدًا، حيث جاء المتوسط المرجح لها (٤.٤٤)، وهي قيمة كبيرة جدًا، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة: "يُعدّل الهيكل التنظيمي للجامعة بما يتماشى مع تطبيق نظام مجلس الأمناء"، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة (١٣) عبارة: "يراعى ضرورة عقد دورات تدريبية وتوعوية للعاملين بالجامعة عن اختصاصات مجلس الأمناء وعلاقته بالمجالس الأخرى"، كما تحققت العبارات (١٢، ١، ١١، ١٣، ٨، ١٠، ٩، ٢، ٣، ٤، ٦، ٥، ٧) على التوالي بدرجة كبيرة جدًا. **التوصيات والمقترحات:**
من خلال ما توصل إليه الباحث من تجميع أدبيات البحث والمعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق أداة البحث يوصي بما يلي:
- الأخذ بمقترحات كيفية تطبيق مجلس الأمناء في إدارة الجامعة في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد لكل جامعات المملكة وفق الخطة المقررة، مع الأخذ في الاعتبار العوامل، والظروف الداخلية والخارجية للجامعة.
- متابعة تجارب الجامعات السعودية الأخرى، التي بالفعل تم تطبيق نظام الجامعات الجديد بها للاستفادة منها أثناء التطبيق.
- تشجيع المحاولات والدراسات والآراء التي تطرحها القيادات والإدارات المختلفة بالجامعة، أو التي يقوم بها الأفراد؛ للتهيئة والاستعداد لتطبيق نظام الجامعات الجديد.
- العمل على التوعية ونشر الثقافة بالطرق والوسائل المختلفة بين أفراد مجتمع الجامعة، والمجتمع المحلي بنظام الجامعات الجديد، وما يتشكل منه من مجالس تتضمن متخصصين، وخبراء متنوعين.
- توفير الدعم الكافي والمتطلبات اللازمة لتطبيق نظام الجامعات الجديد.
- عمل شراكات متنوعة مع مؤسسات وجهات محلية وعالمية؛ لتسهيل عمل ومهام مجلس الأمناء، والمجالس الأخرى بنظام الجامعات الجديد في التواصل.

كما يقترح الباحث القيام بالبحوث التالية:

- إجراء دراسة لمختلف جوانب نظام الجامعات الجديد في ضوء ظروف وطبيعة كل جامعة من جامعات المملكة العربية السعودية.
- القيام بدراسة تقييمية شاملة لتجارب جامعات أخرى تُطبق فيها النظام الجديد.
- القيام بدراسة مقارنة بين نظم إدارية أخرى، ونظام الجامعات الجديد.
- القيام بدراسة مستقبلية تنبؤية عن الجدوى والعائد المتوقع من تطبيق نظام الجامعات الجديد سواء على مستوى الجامعة، أو على مستوى جامعات المملكة كلها.

المراجع العربية

- إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود (٢٠١١). تصور مقترح لأدوار الممارس العام في الخدمة الاجتماعية لتحقيق جودة التنظيمات المدرسية. **المؤتمر العلمي الرابع والعشرون**، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف (يناير ٢٠٢١). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. **مجلة العلوم التربوية**، مجلد ٢٩، ع ١٤، ج ١.
- أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير الخدمات الإلكترونية بجامعة الملك سعود في ضوء تصنيف ويبوميتركس. **مجلة العلوم التربوية**، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، ع ٢٦، ص ٣١٥ - ٣٨٨.
- أبو عزام، محمد خالد (٢٠٢٠). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي**. عمان (الأردن): دار زهدي للنشر والتوزيع.
- البدوي، أمل محمد حسن (٢٠١٧). رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد. **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، مجلد (٦)، ع (١١)، ١٢٤ - ١٥٤.
- البعداني، محمد نعمان محمد (١٣٣٤ هـ / ٢٠١٣ م). **أساسيات الإدارة الإشراف التربوي من نظورها العام والإسلامي**. جامعة الإيمان، كلية الإيمان، قسم التزكية والتربية.
- البهائي، أمل عادل طه (يناير ٢٠١١). دراسة لواقع أداء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في المرحلة الابتدائية بمحافظة بورسعيد. **مجلة كلية التربية** - جامعة بورسعيد، العدد التاسع - الجزء الثاني، ص ٤٨١ - ٥٠١.
- الحارث، فاطمة علي عبد الله (٢٠١٦). إستراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل. دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها.
- الحربي، محمد محمد (٢٠١٥). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في التعليم الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. **مجلة كلية التربية بنها** (١) 103.
- الحمادي، فايزة، سالم، سماح محمد (٢٠١٧). تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية. **مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030 م**، جامعة القصيم، ص ٩٣٦ - ٩٨٠.
- الخواجا، عبد الفتاح محمد (٢٠٠٩). **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**. عمان (الأردن): دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- الشبل، يوسف بن عبد الرحمن (محرم ١٤٤١هـ / سبتمبر ٢٠١٩م). حوكمة الجامعات السعودية الأهلية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد- تصور مقترح. *مجلة جامعة بيثية للعلوم الإنسانية والتربوية*، ع (٥)، ص ص ٤٦١ - ٥٠٥.
- الشبيحة، عدنان بن عبد الله (سبتمبر ٢٠١٥). الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية: من البيروقراطية المركزية الى سلطات المجالس المحلية. *المجلة العلمية للإدارة*، الجمعية السعودية للإدارة، جامعة الملك سعود، ٨٤، ص ص ٦٣ - ٩٣.
- العساف، صالح محمد (٢٠١٢). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. ط٢، الرياض: دار الزهراء.
- العليمات؛ أمل راشد (٢٠١٨). أثر الإصلاح الإداري في التنمية الإدارية 2008-2017م التجربة الأردنية. رسالة ماجستير منشورة، الأردن، جامعة آل البيت.
- العمري، ماجد بن فهد بن يحي (١٤٤٠هـ/٢٠١٩م). دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء الخبرات العالمية: تصور مقترح. دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي.
- الفايز، هيلة بنت عبد الله (٢٠٢١). إستراتيجيات الإصلاح الإداري للجامعات الحكومية السعودية في ضوء نظام الجامعات: تصور مقترح. جامعة الإمام محمد بن سعود، *مجلة العلوم التربوية*، ع٢٨، جزء (١)، ص ص ١٩٥ - ٢٧٠.
- الماجد، ابتسام حمد (١٤٣٩هـ). تصور مقترح لتمويل الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. رسالة دكتوراه، قسم أصول التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- المالكي، عبد الله صالح (١٤٣٥). بدائل تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، (١٠)، ص ص ١١٣ - ١٤٦.
- المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم (١٤٤٢ / ٢٠٢١). *الدليل التنظيمي لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز*. الإصدار الثاني.
- المومني، واصل جميل (٢٠٠٨). *الإدارة المدرسية الفعالة - موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس*. عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الداود، عبد المحسن سعد (٢٠١٧). مسؤولية الجامعات السعودية في تحقيق رؤية المملكة 2030. *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة 2030 م*، جامعة القصيم.
- النايف، سعود بن عيسى (سبتمبر ٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ٥٨٤، ص ص. ٢٤١ - ٢٨٠. متاح في:

<https://search.mandumah.com/Record/1084137>

- النظام الداخلي لجامعة سليمان الدولية (٢٠٢١). متاح على الموقع التالي:
<https://www.isut.uk/ar/about/general-information/internal-system/>
- باسعيد، ابتسام عبد الله (٢٠١٩/١٤٤٠). استقلالية الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية، دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- باسعيد، ابتسام عبد الله (٢٠٢٠/١٤٤١). استقلالية الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية. *رسالة الخليج العربي*، مكتب التربية العربي لدول الخليج، (٤١) ع ١٥٥، ص ص ٨١-١٠٢.
- بنت علي محمد الحربي، مها؛ والمطرفي، علي بن مصلح (مارس ٢٠٢٢). توجهات السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية وفق نظام الجامعات الجديد في ضوء مؤشرات الريادة العالمية دراسة تحليلية. *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة أسيوط، م ٣٨، ع ٣، جزء ٢، ص ص ٢٦١: ٣١٠. متاح في:
https://journals.ekb.eg/article_228434_0.html
- جامعة الملك عبد العزيز (١٤٤٠هـ). جاهزية جامعة الملك عبد العزيز لتطبيق نظام الجامعات. متاح في:
https://vp-academic-affairs.kau.edu.sa/Files/838/Files/161787_kau_readiness_implementing_new_universities_systems.pdf
- درادكة، أمجد محمود محمد (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية*، مجلد (٣١)، ع (٨)، ١٢٥٧ - ١٢٩٦.
- رثيف، محمد (مارس ٢٠٢٢). ما هو نظام الجامعات الجديد في السعودية ١٤٤٣، متاح في:
<https://cutt.us/48OSz>
- رويدا علي، والملكي، محمد عبد الجليل، وبرقعان، أحمد محمد (أبريل ٢٠٢٠). دراسة تحليلية لأنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة. *مجلة القلم*، السنة السابعة، ع ١٧، ص ص ٣٣٤ - ٣٦٠.
- زمان، حسام (نوفمبر ٢٠١٧). المنظومة الابتكارية ومشروع نظام الجامعات الجديد. الرياض: مركز أسبار للدراسات والبحوث والإعلام، ص ص ١٠٥ - ١٠٩.

- سفر، منال عبد الرحمن محمد (٢٠٢١). استقلالية الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديدة: سيناريوهات بديلة. *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، ص ص. ٦٧ - ١١٧. متاح على:

<https://0810g6qtm-1106-y-https-search-mandumah-com.mplbci.ekb.eg/Record/1191788>

- سليم، محمد الأصمعي محروس (٢٠٠٥). *الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلي التطبيق*. القاهرة: دار الفجر.

- شريف، محمد شريف (يوليو ٢٠١٢). استقلال الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول والمواثيق والاعلانات العالمية. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، م ٣٢، ع ٣٢٤، ص ص ٩١ - ١٣٨.

- عطوي، جودت عزت (٢٠١٥). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي - أصولها وتطبيقاتها*. عمان (الأردن): دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- قنديل، سهير علي عبد الحليم (٢٠١٨). إسهامات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين كأحد التنظيمات المدرسية في تحقيق جودة التعليم. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، ع ٥٩، ج ٥، ١٥-٩١. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/919273>

- كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٨). *الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق*. دمشق: دار رسلان الطباعة.

- متولي، محمود علي عطية (٢٠١٠). التكامل بين مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وبين المجتمع المحلي والتخفيف من الآثار السلبية لمشكلة الدروس الخصوصية. *المؤتمر العلمي الدولي (٢٣) للخدمة الاجتماعية*، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

- مجلس التعليم العالي (٢٠١٥/١٤٣٦). *نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه*. ط٤، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.

- مجلس شؤون الجامعات (١٤٤٢هـ، ٢٠٢٠). *نظام الجامعات الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ*. الرياض: مجلس شؤون الجامعات، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية. المملكة العربية السعودية، مجلس شؤون الجامعات، الأمانة العامة.

- مجموعة الأنظمة السعودية (١٤٤١هـ ٢٠١٩). *نظام الجامعات*. المجلد الثالث، أنظمة التعليم والعلوم. متاح على:

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/Viewer/301eddd2-1476-475e-9531-aafc00a3da2a?lawId=8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801>

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aaafc00a3d801/1>

- مصطفى، محمود مصطفى (٢٠٠٥). نحو تصور مقترح لدور الأخصائي الاجتماعي لمجلس الأمناء. *المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر، الخدمة الاجتماعية وعصر المعلومات*.
- موقع جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز (٢٠٢٢). متاح على:
<https://www.psau.edu.sa/ar/node/1965>
- نور الهدى (مارس ٢٠٢٢). ما هو نظام الجامعات الجديد في السعودية ١٤٤٤. متاح في:
<https://cutt.us/OFYMh>
- وزارة التعليم (٢٠٢٠). *مشروع نظام الجامعات ورشة عمل*. المملكة العربية السعودية. متاح على:
<https://cutt.us/pp43e>
- وهدان، علاء يونس (٢٠١٣). تصور مقترح لدور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في مواجهة ظاهرة العنف المدرسي، ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.
المراجع الأجنبية:
- Christensen. T. (2010). University governance reforms: Potential Problems of more autonomy? *Higher Education*, 62 (4), 503 – 517. Doi: 10.1007/s10734-010- 9401-z
- Felicia, Ofoegbu, Alonge, Hezekiak O. (2017). Effective University Leadership as Predictor of Academic Excellence in Southern Nigerian Universities, *Journal of Education and Practice*, V8, N.8, 111-116.
- Gornitzka, A., & Stensaker, B. (2014). The dynamics of European regulatory regimes in higher education- Challenged prerogatives and evolutionary change. *Policy and Society*, 33 (3), 177-188. Doi: 10.1016/j.polsoc.2014.08.002.
- Leslie B. Stein (2009). The influence of parent and community involvement on local school councils in Massachusetts, Ed D. University of Massachusetts Amherst, united states.
- Maassen, P., Gornitzka, A. and Fumasoli, T. (2017). University reform and institutiona autonomy: A framework for analyzing the living autonomy. *Higher Education Quarterly*, 71(3), 239-250. Doi: 10.1111/hequ.12129.
- Mathaisel, Dennis & Manary, Joel & Comm, Clare (2009). *Enterprise sustainability: Enhancing the military's ability to perform its mission*. Boca Raton: CRC Press.
- Tammy Haman, Starnes (2010). Alabama school board presidents' perceptions of community engagement, P.H.D, Alabama auburn University, united states.