

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة

وسبل مواجهتها

إعداد

د. عادل بن عايد الشمري

الأستاذ المشارك في الإدارة التعليمية

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

جامعة حفرالباطن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي توجه الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة، والكشف عن الفروق في إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة والجامعة، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية قصدية بلغت (71) فرداً، وزعت عليها استبانة مكونة من (35) فقرة في ستة مجالات رئيسة هي: تحديات أكاديمية، وتحديات إدارية وبشرية، وتحديات مالية، وتحديات اجتماعية وثقافية، وتحديات الجودة، وتحديات البنية التحتية والتجهيزات. وقد أظهرت الدراسة أن جميع التحديات الواردة في أدواتها تقع في مستوى تحديات كبيرة، وقدمت بعض الحلول لمواجهتها، كما خلصت لتقديم عدد من التوصيات التي تهدف إلى مساعدة الإدارة الجامعية على تجاوز هذه التحديات ومواجهتها.

الكلمات المفتاحية: تحديات - الإدارة الجامعية - الناشئة

The university administration challenges in emerging Saudi universities and ways of confrontation it

Adel Ayed Alshammari

Associate professor

Vice Rector for Graduate Studies and Scientific Research

University of Hafr Albatin

Abstract

This study aimed to detect the challenges that facing the university administration in emerging Saudi universities. To achieve this, the study was conducted on a random Purposive sample of) 71) individuals. and distributed a questionnaire consisting of (35) items distributed six key areas: academic challenges, administrative and human challenges, financial challenges, social and cultural challenges, quality challenges, infrastructure and equipment's challenges. The study showed that all the challenges are at the level of great challenges, and presented some solutions to address them. It also concluded with a number of recommendations aimed at helping the university administration to overcome these challenges.

Key words: Challenges -University administration-emerging

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة

وسبل مواجهتها

إعداد

د. عادل بن عايد الشمري

الأستاذ المشارك في الإدارة التعليمية

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

جامعة حفرالباطن

• مقدمة :-

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله وبعد...

يتزامن التطور الكمي للتعليم في العالم والمتمثل بالإقبال على التعليم وزيادة الطلب عليه مع توجه عالمي يهتم بنوعيته وجودته، فلم يعد هناك مكان لتعليم يفتقر إلى الجودة والنوعية.

ولم تعد الجامعات منظمات تعليم تهتم بتخريج الطلاب والدفع بهم إلى سوق العمل فحسب؛ وإن كان هذا أحد وظائف هذه المؤسسات، بل أخذت كثير من دول العالم المتقدم تجعل من الجامعات مؤسسات استثمار اقتصادي، ومراكز بحث علمي تتطلق بالدولة إلى مراكز عالمية متقدمة في مجال الابتكار والتصنيع والمعرفة بشكل عام، بل تؤكد بما لا يقبل النقاش أن الجامعات كانت أساس تطوير المجتمعات التي تعدّ اليوم رائدة التقدم والتطور العلمي.

وفي ظل نشوء ما يعرف باقتصاد المعرفة، وبقدر ما تملك الدول من هذا الرصيد العلمي بقدر ما تحتل مكانة مرموقة بين دول العالم، الأمر الذي جعل كثيراً من هذه الدول تجعل مركز التنافس فيما بينها يرتكز على تطوير المعرفة واكتشافها من خلال مؤسسات التعليم المتمثلة بالجامعات.

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

وفي تأكيد هذا الدور الهام للجامعة برزت العديد من التصنيفات العالمية التي تحاول إظهار قوة الجامعة ومكانتها العلمية بإبراز مجموعة من المعايير التي ترتبط بعدد من المجالات، أهمها الإنتاج العلمي واكتشاف المعرفة من خلال ما يعرف ببراءات الاختراع والاكتشافات العلمية، ولم يعد عدد الطلبة وكم الخريجين يحتل مكاناً متقدماً في ترتيب هذه المعايير، ولذلك برزت العديد من الجامعات البحثية المتخصصة التي تركز على الجانب البحثي بشكل أساسي. وقد تبوأ بعض الجامعات السعودية مكانة متقدمة في هذه التصنيفات العالمية، حيث دخلت مجموعة منها في قائمة أفضل الجامعات في العالم في تصنيف شنقهاي وتصنيف الجامعات العالمي Quacquarelli Symonds (QS)، وحصلت على النصيب الأعلى على المستوى العربي في قائمة أفضل الجامعات العربية كذلك، مما يؤكد التقدم النوعي الذي يمكن أن يقود إلى الرقي والمنافسة العالمية إذا ما استمر الاهتمام به وتطويره.

وانطلاقاً من الإيمان بأن الجامعات هي ركيزة التطوير والتنمية الاجتماعية، فقد خطت المملكة العربية السعودية خطوات مهمة في هذا المجال من حيث الكم، وشهدت في السنوات الأخيرة قفزات تنموية كبيرة تستلزم أن يواكبها تطوير في نوعية التعليم يحافظ على مكتسباتها، ووتيرة نموها، ويشار في هذا الجانب إلى مضاعفة عدد الجامعات الحكومية خلال العشر سنوات الماضية بأكثر من ضعف عددها، كما في (جدول، 1) الذي يظهر أن 62% من الجامعات أنشئت خلال عام 1426 هـ وما بعده، مما يؤكد حداثة نشأة هذه الجامعات وحاجتها لمزيد من الاهتمام والمتابعة.

جدول (1)

الجامعات السعودية الحكومية موزعة حسب سنة الإنشاء

سنة الإنشاء	اسم الجامعة	م	سنة الإنشاء	اسم الجامعة	م
1427	جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية	16	1401	جامعة أم القرى	1
1427	جامعة تبوك	17	1381	الجامعة الإسلامية	2
1427	جامعة الباحة	18	1394	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	3
1427	جامعة نجران	19	1377	جامعة الملك سعود	4
1428	جامعة الأميرة نورة بنت	20	1387	جامعة الملك عبد العزيز	5
1428	جامعة الحدود الشمالية	21	1395	جامعة الملك فهد للبترول	6
1430	جامعة الدمام	22	1395	جامعة الملك فيصل	7
1430	جامعة الأمير سطام	23	1419	جامعة الملك خالد	8
1430	جامعة شقراء	24	1424	جامعة القصيم	9
1430	جامعة المجمعة	25	1424	جامعة طيبة	10
1432	الجامعة السعودية الإلكترونية	26	1424	جامعة الطائف	11
1435	جامعة حفر الباطن	27	1426	جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية	12
1435	جامعة جدة	28	1426	جامعة جازان	13
1435	جامعة بيشة	29	1426	جامعة حائل	14
			1426	جامعة الجوف	15

*إحصاءات وزارة التعليم 1436هـ

وقد اتفق المهتمون في المملكة على ضرورة تطوير منظومة التعليم العالي السعودي من أجل مساهمة الركب العالمي في التعليم الجامعي، وتعميم النجاحات التي وصلت لها بعض الجامعات السعودية في مجال البحث العلمي والابتكار، ليكون سمة للتعليم الجامعي في كل الجامعات.

وفي سياق الاهتمام بالتعليم العالي وإبراز أهميته ودوره الفاعل في المجتمعات بادرت العديد من المؤتمرات العلمية بمناقشة هذا الموضوع وإبرازه، حيث جاء التأكيد في مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين على واجب الحكومات ومؤسسات التعليم بهذا الخصوص، من حيث

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

البحث عن جودة النوعية في كل شيء، في ظل طغيان الكم على الكيف في مؤسسات التعليم العالي (الحوالي، 2004).

وتشير بعض من الدراسات والبحوث المرتبطة بالتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم إلى مجموعة من التحديات العامة التي لا يمكن حصر تأثيرها على مؤسسات التعليم فقط، وتؤكد هذه الدراسات على عدد من التحديات المرتبطة بالجوانب السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية الثقافية، والعلمية التقنية، وتحديات العولمة، والخصخصة... (الصائغ، 2007؛ ضاحي، 2009؛ كاظم، 2007).

من جانبها قامت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ضمن مشروع الخطة الاستراتيجية لها للأعوام 2005-2010 بتشخيص مجموعة من التحديات التي تواجه نظم التعليم العالي في الدول العربية، وكان من أبرزها: الجمود والشكلية في الهياكل التنظيمية للجامعات، وفي محتوى برامجها ومناهجها، وانعدام الموازنة بين مخرجات التعليم واحتياجات خطط التنمية، ومركزية القرار، وغياب معايير الكفاءة والتميز في اختيار القادة الإداريين، والافتقار إلى أنظمة المتابعة والتقييم، وضعف الكفاءة الداخلية والخارجية (سلامة، 2011).

ومن أبرز ما يتم التأكيد عليه من أجل الارتقاء بالتعليم العالي والحد من العوائق التي تحول دون تحقيقه لأهدافه هو التأسيس الدقيق والمدرّس للبنية المتكاملة للجامعات الحديثة في كل جوانبها المادية والأكاديمية، ومنظومة العمل والتشريع والإدارة، إيماناً بقاعدة العمل التي تؤكد على أن أي نجاح يسبقه تأسيس ناجح وسليم، وأن أي خلل قد تقع فيه هذه المنظمات التعليمية مستقبلاً هو نتاج خلل لم يتم تداركه في بداية عمل المنظمة.

وقد استعرض كل من العوهلي وعبدالقادر (2010) مدى استجابة الجامعات السعودية للمتغيرات والتحديات المختلفة ضمن الاستراتيجية التي اتخذتها وزارة

التعليم وما ينبثق منها من برامج تطويرية، حيث تلخصت استراتيجية التطوير في مسارين، أولهما المسار قصير المدى، وتم التركيز فيه على القضايا الاستراتيجية الملحة كالقبول والمواءمة مع سوق العمل، ومسار طويل المدى يهتم بتطوير عناصر البيئة الأكاديمية المرتبطة بالبيئة التعليمية وعضو هيئة التدريس والطالب والخطط والبرامج التعليمية، وكذلك تطوير تعليم الفتاة وتعزيز الجودة، وتطوير البحث العلمي، وتحديث النظم واللوائح، والاستفادة من التقنية الإدارية، وتنويع مصادر التعليم.

ومن هنا فإن الحاجة تتأكد لتسخير كل السبل التي تتيح لهذه الجامعات الناشئة أن تعمل بشكل صحيح ومخطط من خلال تمهيد كل ما يساعد في الوصول إلى النجاح، ويقود إلى المنافسة وتحقيق الأهداف.

ومع الاعتراف بصعوبة ومشقة الوصول إلى الغايات المنشودة وتحقيق الأهداف المرجوة على المدى القصير إلا أن البداية الصحيحة لكل عمل هي مفتاح النجاح ونقطة الانطلاق الأولى التي تقود إلى النجاح، ولذلك كان لزاماً على الجامعات الناشئة أن تستشرف مجموعة الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها السير في الطريق الصحيح. ومن هنا فإن استعراض التحديات التي يمكن أن تواجه هذه المسيرة هي أولى الخطوات التي تعين على ذلك، خصوصاً إذا تمكنا من طرح سبل مواجهة هذه التحديات وتجاوزها.

وتشكل الإدارة الجامعية حجر الأساس الذي ينطلق منه الإصلاح، ويسند إليه التغيير والتطوير وجودة العمل الجامعي بكل تفاصيله، وهي الجهة التي تتحمل مسؤولية مواجهة التحديات القائمة، وتعمل على حل إشكالاتها والتعامل معها؛ بما يقود العمل الجامعي بمدخلاته وعملياته ومخرجاته إلى تحقيق القدر المطلوب من الجودة في هذه العمليات، والوصول إلى تحقيق الأهداف العامة التي رسمتها الجامعة.

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

ولم يلق المحور المرتبط بالجامعات الناشئة وإدارتها في المملكة العربية السعودية حقه من البحث والدراسة على الرغم من بلوغ الجامعات الناشئة بالمملكة ما يزيد عن 62% من إجمالي الجامعات، خصوصاً فيما يتعلق بالتحديات والمشكلات التي تفرض نفسها في مثل هذه الظروف، وما يمكن أن يترتب على إغفالها من نتائج سلبية تنعكس على المستوى العام للتعليم العالي وتؤدي إلى ضعف مخرجاته وتراجع مستوياته.

وعلى الرغم من عدم وجود دراسات محلية بهذا الشأن - حسب اطلاع الباحث- تهتم وتركز على تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة، إلا أن هناك مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بتحديات التعليم العالي وإدارته، سواء على المستوى المحلي أو العربي أو العالمي يمكن أن تبني عليها أو تنطلق منها هذه الدراسة.

ففي دراسة قدمها روجر وكاريل (Roger and Carroll, 1997) التي هدفت إلى إبراز المشكلات المؤثرة في فعالية الإدارة الجامعية والمعيقة لها عن الاستجابة للإصلاح التعليمي، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الأسباب التي تقود لذلك أهمها : القصور وعدم الدقة في المعلومات المتاحة للمسؤولين بالتعليم الجامعي، وقصور التوازن بين السلطة والمسؤولية فيما يتعلق بإدارة الشؤون الجامعية، وقصور الأبنية وعدم تناسبها مع متطلبات التعليم الحديث والبحث العلمي واحتياجات الطلاب وأنشطتهم، وعدم وجود خطة لتوزيع الاعتمادات المالية نتيجة غياب أساس لتقويم الجدارات أو الاستحقاقات النسبية للتخصصات المختلفة ، وصعوبة نقل المخصصات المالية من أحد فروع الجامعة إلى فرع آخر، بالإضافة إلى الافتقار إلى الحرية الأكاديمية وتدخل الدولة في شؤون الجامعة، وممارسة المركزية في الإدارة والتخطيط .

كما قام عشيبية (2002) بدراسة بعنوان " الإدارة الجامعية في مصر بين التفاعل مع التحديات المعاصرة ومشكلات الواقع " تناولت أبرز التحديات

المعاصرة التي تواجه الإدارة الجامعية في مصر، وهي : التحديات العلمية، والتكنولوجية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية. كما حاولت توضيح انعكاسات تلك التحديات على التعليم الجامعي المصري، حيث توصلت الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في عناصر العملية التعليمية بجملتها، سواء المحتوى الدراسي، أو طرائق التدريس، أو الوسائل والتقنيات التعليمية، أو التقويم، أو أدوار المعلم الجامعي، أو الإمكانيات المتاحة، بحيث تتواءم هذه العناصر مع التحديات السابقة .

من جهته قام بوسنية (2005) بدراسة بعنوان " مستقبل التعليم العالي في الدول العربية في ظل التحديات الراهنة " حاول من خلالها التركيز على بيان التحديات الراهنة والاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها والأهداف والأدوار الجديدة المطلوبة للتعليم العالي، ومن ثم وضع تصور مستقبلي لتجويد التعليم العالي وتحديث مساراته، وقد لخصت الدراسة هذه التحديات في عشرة مجالات هي: التحدي المتعلق بالنمو السكاني، والتحدي الحضاري والثقافي، وتحدي ضعف التمويل وقلة الموارد، والتحدي المتعلق بالبحث العلمي، والتحدي المتعلق بثورة المعلومات والمعلوماتية، وتحدي العولمة، وتحدي بناء الإنسان الجديد، وتحدي هجرة الأدمغة العربية، وتحدي ضعف كفاية القوى البشرية، وتحدي التدني في محتوى وطرائق وتقانات التعليم العالي .

وفي بحثه عن واقع وتحديات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي قدم الصائغ (2007) دراسة تستهدف الوقوف على مسيرة التعليم العالي بدول مجلس التعاون من خلال واقعه والتحديات التي تعترض طريق تطويره وتحديثه، ومن ثم وضع نظرة مستقبلية لتطويره، حيث قسم التحديات إلى تحديات عامة لا ترتبط بدول المجلس فحسب وتشمل العولمة وثورة التقانة، والمنافسة العالمية، والاحتكارات الدولية، وتحدي زيادة النفوذ الدولي على القرار الوطني، بالإضافة إلى تحديات ذات طابع عالمي، كالعنف والإرهاب وتلوث البيئة والانفجار

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

السكاني، أما القسم الثاني فهي التحديات التي تواجه دول مجلس التعاون الخليجي خصوصاً، حيث قسمها إلى تحديات سياسية، واجتماعية ثقافية، وعلمية تقنية. وفيما يتعلق بالتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي خصوصاً فقد ذكر الصائغ مجموعة من التحديات أبرزها: تواصل النمو السكاني بوتيرة عالية نتج عنه عدم القدرة على استيعاب المتقدمين، كذلك التصلب والجمود في الأنظمة، وانعدام الموازنة بين المخرجات وسوق العمل، والمركزية في صناعة القرارات، وعدم التوازن في وظائف مؤسسات التعليم العالي، وغياب معايير اختيار القادة، والافتقار لأنظمة المتابعة والتقييم، وغياب مفهوم التكامل والتنسيق، وضعف الكفاءة الداخلية.

أما إيمان أبو خضير (2013) فقد قدمت دراسة هدفت إلى الكشف عن أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، من خلال استبانة طبقت على عينة بلغت (213) فرداً، حيث توصلت الدراسة إلى أن التحديات التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في الأهمية بالنسبة لمجموعة التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية، يليها التحديات المادية والتقنية، أما المرتبة الثالثة فكانت لتحديات نقص التمكين، كما احتلت التحديات الثقافية المرتبة الرابعة، أما الخامسة والأخيرة فكانت للتحديات الذاتية.

وفي دراسة قامت بها حنان آل عامر (2013) هدفت إلى تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وفحص متطلبات ومعايير تطبيقه في الجامعات السعودية الناشئة، كذلك البحث عن المعوقات التي تحد من فاعليته، حيث توصلت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة تمثل ضرورة فرضتها التغيرات، كما بينت الدراسة مجموعة من المحاور التي تشكل معايير يمكن استخدامها كمؤشر على مستوى الأداء في الجامعات الناشئة أهمها معايير مرتبطة بالطالب، ومعايير مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس، ومعايير مرتبطة بالمناهج، ومعايير

مرتبطة بالإدارة الجامعية، ومعايير مرتبطة بالإمكانات المادية، ومعايير مرتبطة بمؤسسات التعليم العالي والمجتمع .

يتضح مما سبق أن تركيز أغلب الدراسات على مجموعة من التحديات العامة التي ربما لا تختص بعمل الإدارة الجامعية فحسب، وإنما يمكن أن تتسحب على جميع مؤسسات العمل والإنتاج والتطوير، كما أن جميعها تناولت تحديات الجامعات بشكل عام دون الجامعات الناشئة - عدا دراسة حنان آل عامر (2013) - مما قد يبرز تحديات مختلفة وجديدة في هذه الحال، وهذا يبرز أهمية الدراسة الحالية التي ركزت بشكل أساسي على التحديات المباشرة للإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة، والتي تمثل تحديات واقعية ملموسة ومباشرة يمكن أن تؤثر على أداء الجامعة ووظائفها ومخرجاتها، وتحديات من درجة الجودة المطلوبة فيها .

• مشكلة الدراسة :-

انطلاقاً من الدور الريادي للجامعات، وما يقع على عاتقها من مسؤولية كبيرة في تنمية المجتمع وتطويره، وفي ظل التطور الكبير والإنجازات الهائلة في مجالات الحياة المعرفية والعلمية والتقنية؛ كل ذلك يستلزم أن يواكب التعليم العالي هذه المسيرة، ويعتمد استراتيجية التغيير والتطوير والتحديث المستمر لكل جوانبه ومجالاته، وذلك لمواجهة أي ضعف أو خلل قد يحول دون الوصول بالتعليم العالي إلى الجودة المطلوبة والمنافسة في برامج ومخرجاته .

وقد استشعر كثير من المهتمين بالتعليم بالمملكة ما تواجهه الجامعات الناشئة من تحديات ومعوقات قد تنعكس على أدائها ومخرجاتها فحاولوا إبراز بعض هذه التحديات من خلال كتابات متفرقة أكدت على وجود المشكلة، فقد فتحت مجلة التنمية الإدارية ملف الجامعات الناشئة من خلال استطلاع آراء عدد من مسؤولي هذه الجامعات عن الواقع والمشكلات والتطلعات وقدمت من خلال

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

هذه الآراء مجموعة من التحديات التي تواجه هذه الجامعات من أبرزها ندرة الكوادر الوطنية، وغياب التواصل مع المجتمع، وغياب التخطيط الاستراتيجي، وعدم اكتمال البنية التحتية ... (باجنيد والزهراني، 2017). كما ذكر العامر (2016) قلة الكادر الأكاديمي كأعد التحديات التي تتكرر كل عام بالجامعات الناشئة ، من جانبه أكد الهويش (2016) على حاجة الجامعات الناشئة إلى مراجعة كثير من هياكلها وتنظيماتها وتخصصاتها وطريقة عملها بعد أن كانت شتاتاً من كليات متناثرة في عدة محافظات، وأورد مجموعة من الإشكالات التي تواجه الجامعات الناشئة وتؤثر على عملها ومخرجاتها .

أيضا من خلال عمل الباحث كقيادي بأحد الجامعات الناشئة برز لديه واقع يظهر عددا من التحديات التي تواجه الجامعة وتؤثر على عملها ومخرجاتها. كل ذلك أظهر الحاجة الماسة إلى إجراء دراسة علمية دقيقة يمكن من خلالها تحديد هذه التحديات وتعرف حداثها ودرجة وجودها بالشكل الذي يسمح بمعالجتها والحد من تأثيراتها.

ولما كانت الإدارة الجامعية هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها العمل والتنظيم الجامعي؛ ركزت هذه الدراسة اهتمامها في بيان التحديات التي يمكن أن تواجه هذه الإدارة في الجامعات السعودية الناشئة والسبل الممكنة في مواجهتها، لتعطي للمسؤولين وأصحاب القرار في هذه المؤسسات تصورا واضحا يمكنهم من السير بهذه الجامعات نحو ما يجب أن تكون عليه في المستقبل، ولا شك بأنه على قدر الدقة في تشخيص هذه التحديات يكون العلاج ناجحاً ومفيداً. من هنا جاءت هذه الدراسة للكشف بطريقة علمية رصينة عن هذه التحديات ودرجتها، وتطرح بعض الحلول الإجرائية التي يمكن أن تقلل من حداثها وانعكاساتها السلبية على أداء الجامعة ومخرجاتها. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية بالأسئلة التالية :-

1. ما التحديات التي تواجه الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة، وما الإجراءات المقترحة لمواجهتها ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة تعزي لمتغير الجامعة أو الوظيفة ؟
3. ما التوصيات التي تسهم في مساعدة الإدارة الجامعية على مواجهة هذه التحديات؟

• أهداف الدراسة :-

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن التحديات التي تواجه الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة، وطرح الحلول والإجراءات المناسبة لمواجهتها، لتصل إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في مساعدة الإدارة الجامعية على تحقيق الجودة المطلوبة في التعليم، والوصول إلى الأهداف المرسومة لها.

• منهج الدراسة :-

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يحاول وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة توافرها، باعتباره المنهج المناسب للدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة لهذا الغرض ووصفها وتفسيرها. (العساف، 2000م، 189).

• إجراءات الدراسة الميدانية :-

أولاً - مجتمع الدراسة:

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

تكون مجتمع الدراسة من قياديين الجامعة الأكاديميين والإداريين السعوديين الذين يباشرون العمل الأكاديمي والإداري بالجامعات الناشئة، ويبلغ عددهم وفق إحصاءات الجامعات محل الدراسة (184) فرداً.

ثانياً - عينة الدراسة :

أجريت الدراسة على عينة عشوائية قصدية قوامها (71) فرداً يمثلون ما نسبته (38%) تقريباً من المجتمع الأصلي. والجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجامعة والوظيفة.

جدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجامعة والوظيفة

المجموع	رئيس قسم غير أكاديمي	مدير إدارة	وكيل عميد	عميد	وكيل جامعة	الجامعة
28	7	5	9	5	2	حفرالباطن
23	3	5	9	5	1	بيشة
20	3	5	6	5	1	جدة
71	13	15	24	15	4	المجموع

يتضح من الجدول (2) أن هناك تقارب في عدد أفراد عينة الدراسة بين الجامعات محل الدراسة، وحصلت جامعة حفر الباطن على أكبر عدد من العينة نظراً لوجود الباحث داخل الجامعة وتمكنه من استرجاع أكبر قدر ممكن من الاستبانات الموزعة، كما أن حداثة نشأة الجامعات محل الدراسة خفّض حجم المجتمع الأصلي لها وبالتالي محدودية العينة المعتمدة .

ثالثاً - أداة الدراسة :-

قام الباحث بإعداد استبانة لرصد تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة تكونت من (35) فقرة وزعت في ستة مجالات (انظر ملحق-

1). ومن خلال تفحص ما تواجهه الإدارة الجامعية في الجامعات الناشئة من تحديات، وباستقراء الواقع، والرجوع إلى بعض ما كتب حول هذه التحديات، والاطلاع على نتائج بعض المؤتمرات والندوات المرتبطة بهذا الشأن، تم حصر هذه التحديات في ستة مجالات كما يلي:-

- تحديات أكاديمية، وتضمنت 8 فقرات.
- تحديات إدارية وبشرية، وتضمنت 6 فقرات
- تحديات مالية، وتضمنت 4 فقرات.
- تحديات اجتماعية وثقافية، وتضمنت 4 فقرات.
- تحديات الجودة، وتضمنت 7 فقرات.
- تحديات البنية التحتية والتجهيزات، وتضمنت 6 فقرات.

وللتأكد من صدق الأداة وثباتها تم عرضها في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين في مجال الإدارة التربوية، الذين قاموا بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول موضوع الدراسة وأداتها من حيث مدى ملاءمة المحاور ووضوح العبارات التي تنتمي إليها، وكذا طريقة صياغتها، وتم إجراء التعديلات اللازمة وفق رأي أغلبية المحكمين.

كما تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون (**Pearson**) للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات متغيري الدراسة والدرجة الكلية التي يحتويها المتغير الذي تنتمي إليه، وجاءت العبارات التي تم حسابها عن طريق معامل الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

وللتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (17) فرداً ، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (**Alpha Cronbach**) ، حيث كانت قيمته (0.882) ، بينما جاءت قيمته لكل محور من محاورها كما في الجدول (3).

جدول (3)

حساب معامل الثبات لأداة الدراسة

المحور	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ
المحور الأول : تحديات أكاديمية	0.614
المحور الثاني : تحديات إدارية وبشرية	0.880
المحور الثالث : تحديات مالية	0.600
المحور الرابع : تحديات اجتماعية وثقافية	0.517
المحور الخامس : تحديات الجودة	0.618
المحور السادس : تحديات البنية التحتية والتجهيزات	0.704
الثبات الكلي	0.882

يتضح من الجدول (3) أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الصدق والثبات .

وبما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق تمام، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) مقياس ترتيبي ، والأرقام التي أدخلت في البرنامج هي : موافق تماما = 5 ، موافق = 4 ، محايد = 3 ، غير موافق = 2 ، غير موافق إطلاقاً = 1 ، فقد تم تقييم التحديات وفق خمسة مستويات وفق المتوسط المرجح كالتالي :

من 1 إلى 1.79 غير موافق إطلاقاً، ويعبر هذا المستوى عن: تحديات ضعيفة جداً

من 1.80 إلى 2.59 غير موافق، ويعبر هذا المستوى عن: تحديات ضعيفة

من 2.60 إلى 3.39 محايد، ويعبر هذا المستوى عن: تحديات متوسطة

من 3.40 إلى 4.19 موافق، ويعبر هذا المستوى عن: تحديات كبيرة

من 4.20 إلى 5 موافق تماماً، ويعبر هذا المستوى عن: تحديات كبيرة جداً

• مصطلحات الدراسة:-

- **الجامعات الناشئة (Emerging Universities):** تمثل عبارة " الجامعات الناشئة " مصطلحاً مرناً في مراده ومحتواه، إذ أن كلمة "الناشئة" ربما تشمل كل الجامعات التي لا يزيد عمرها عن ثلاثين أو أربعين عاماً، وهو عمر ليس بطويل قياساً بالجامعات الغربية أو التقليدية قديمة النشأة كجامعة القيروان والزيتونة والأزهر مثلاً. ولذا فإن الجامعات السعودية وفق هذا التأريخ تعد جامعات ناشئة بالعموم، إلا أن المقصود بالجامعات الناشئة في هذه الدراسة تلك الجامعات حديثة التكوين التي لم يمض على إنشائها أكثر من ثلاثة أعوام أو أقل، ويمكن حصرها كما في جدول (1) حيث بلغ عددها (3) جامعات، وهي الجامعات التي أنشئت في العام 1435 وما يليه.

- **التحديات (Challenges):** جاء في لسان العرب لابن منظور (٢٠٠٥ ، ٦٩) " تحديث فلاناً إذا باريته في فعل ونازحته " ، وهي المفرد لكلمة التحديات . أما التحديات اصطلاحاً فيعرفها داود (2010) على أنها : " تطورات أو متغيرات أو مشكلات أو صعوبات أو عوائق اقتصادية أو ذات بعد اقتصادي نابعة من البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية ، وتشكل تهديداً أو خطراً على مستقبل النمو والتنمية الاقتصادية بالدولة "، كما يطلق مصطلح التحديات على مجموعة الصعوبات والعوائق التي تقف حائلاً دون تحقيق الأهداف، وفي ضوء ذلك فإن المراد بالتحديات في هذه الدراسة التحديات الخاصة بالإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة والتي ترتبط بشكل مباشر في عمل الإدارة الجامعية واختصاصاتها، فهي تلك الصعوبات والمخاطر والقيود التي تهدد قدرات إدارة الجامعة وعملها وتمنعها من تحقيق أهدافها .

• نتائج الدراسة وتفسيرها :-

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

قام الباحث باستعراض نتائج الدراسة وفق أسئلتها كما يلي :-

أولاً - الإجابة عن السؤال الأول : التحديات التي تواجه إدارة الجامعة في الجامعات السعودية الناشئة والإجراءات المقترحة لمواجهتها :-

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة ككل ولكل فقرة من فقراتها ، ولكل محور من محاورها، حيث جاءت النتائج كما يلي:
أولاً - يبين الجدول (4) أن المتوسط الكلي لأداة الدراسة هو (3.95) مما يعني أن التحديات الواردة في أداة الدراسة تعد تحديات كبيرة، بل هي أقرب إلى الوصول لمستوى تحديات كبيرة جداً كما توضحه نتائج الدراسة والآلية الموضوعية لتفسير نتائجها، كما يبين الجدول (4) أن التحديات المالية حصلت على أعلى متوسط حسابي، وجاءت في مستوى تحديات كبيرة جداً، تلاها التحديات الإدارية والبشرية، بينما أقل المتوسطات جاءت لتحديات الجودة، وهي أيضاً في مستوى تحديات كبيرة.

جدول (4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والتقييم لكل محور من محاور الأداة وللمحاور
كل

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
تحديات كبيرة	.58961	3.7817	التحديات الأكاديمية
تحديات كبيرة	.69400	4.0869	التحديات الإدارية والبشرية
تحديات كبيرة جدا	.65797	4.2606	التحديات المالية
تحديات كبيرة	.55177	3.9965	التحديات الاجتماعية والثقافية
تحديات كبيرة	.61204	3.7082	تحديات الجودة
تحديات كبيرة	.56094	3.8732	تحديات البنية التحتية والتجهيزات
تحديات كبيرة	0.462	3.951	الكلية

ولمناقشة تفاصيل هذه التحديات تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف
المعياري لكل فقرة وللمحور بشكل عام، وأظهرت النتائج التفصيلية التالي:-
أولا - التحديات الأكاديمية : ويوضحها الجدول (5) التالي

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول : التحديات الأكاديمية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
1.	قلة البرامج الأكاديمية	3.6901	.90383
2.	ضعف البرامج الأكاديمية	3.4789	.92364
3.	قدم البرامج الأكاديمية	3.7183	1.09783
4.	نقص الكادر التعليمي من أعضاء هيئة التدريس	4.2254	.77822
5.	صعوبة استقطاب أعضاء هيئة تدريس في التخصصات العلمية	3.8028	1.07729
6.	غياب سياسات قبول مناسبة تراعي المتطلبات الفعلية لبعض البرامج الدراسية	3.8732	.99899

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
7.	نقص الكوادر السعودية اللازمة لتنفيذ اللجان والمجالس التي تتطلب عناصر سعودية داخل الجامعة	4.2254	0.86515
8.	رغبة الجامعة في تحقيق متطلبات الدخول في التصنيفات العالمية على حساب موضوعات أكثر إلحاحا	3.2394	1.16453
	الكلية	3.7817	0.58961

توضح نتائج هذا المحور أن الإدارة الجامعية في الجامعات الحديثة الناشئة بالمملكة تواجه تحديًا كبيرًا في الجانب الأكاديمي المرتبط بالبرامج الدراسية والمناهج المعتمدة فيها وما يرتبط بها من إجراءات، حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور (3.78) أي في مستوى تحد كبير. ومن البديهي أن أي جامعة ناشئة لا يمكن أن تبدأ ببرامج أكاديمية متكاملة وشاملة، بل إن توفير مجموعة من البرامج الأكاديمية على اختلافها يتطلب مزيداً من الجهد والوقت حتى تستطيع الجامعة توفير هذه البرامج وتفعيلها. ويمكن مناقشة ما جاء في هذا المحور على النحو التالي: -

- حصلت الفقرة (4) والفقرة (7) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.22) أي في مستوى تحد كبير جداً، ويرتبطان هذان التحديان بنقص الكوادر البشرية من أكاديميين وإداريين بالجامعات الناشئة. وتؤكد هذه النتيجة على أن إدارة الجامعات الناشئة تواجه إشكالية نقص الكادر التعليمي من أعضاء هيئة التدريس، وتزداد درجة وجود هذا التحدي بسبب تركيز التعليم العالي على التخصصات العلمية والتقنية التي تتطلب كفاءات وخبرات متخصصة لتنفيذ هذه البرامج، وقد يسهل على الجامعة استقطاب أعضاء هيئة تدريس سعوديين في بعض المجالات النظرية كالدراسات الإسلامية والتربوية واللغة العربية، إلا أنه من الصعوبة الكبيرة أن تتوفر كوادر مؤهلة مناسبة في المجالات العلمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما وصل له الشهري (2014) من وجود خلل كمي بين أعداد

الكوادر الأكاديمية الرجالية والنسائية وبخاصة في التخصصات الطبية والهندسية والعلمية.

ويعد أعضاء هيئة التدريس العاملين في التعليم العالي من أهم المتغيرات في معادلة النوعية والجودة، وأحد أهم مدخلات العملية التعليمية، وبناء عليه يتم تقويم المستوى النوعي للجامعة سواء في عمليات التصنيف أو في عمليات الاعتماد والترخيص ومعادلة الشهادات والدرجات العلمية وغيرها، من خلال توفر كتل حرجة عالية التأهيل من هذه الهيئات والأطر (بو سنينة، 2005).

كما يحتاج العمل الأكاديمي إلى مجموعة كبيرة من اللجان والمجالس المتخصصة لتسهيل إجراءات تنفيذ الأعمال؛ كمجلس الجامعة، والمجلس العلمي، ومجالس الكليات والأقسام، وأيضا اللجان على اختلاف مهامها في محيط العمل الجامعي، وتتطلب معظم هذه المجالس واللجان أن يكون أعضاؤها من السعوديين، ونظرا لقلة عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذين يمكن أن يغطوا هذا الاحتياج، فإن هذا يعد تحديا آخر يعيق تنفيذ العديد من الإجراءات الأكاديمية والإدارية المرتبطة بالجامعة.

ومن السبل التي يمكن أن يواجه بها هذا التحدي أن تشكل الجامعة لجنة موحدة لكل كلية أو مجموعة أقسام تقوم بمهام هذه المجالس واللجان، تتشكل مما يتوفر من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ممن لديهم الخبرة في مجال العمل الإداري والأكاديمي، وقد تحتاج الجامعة إلى الاستعانة بخبرات أفراد من خارج الجامعة، وهذا متاح وممكن، كما يمكن مواجهة هذا التحدي بإنشاء شراكات عمل مع الجامعات السعودية ذات الخبرة، ولتكن الجامعة الأم التي تم الانفصال عنها، بحيث يسند لها بعض المهام التي لا تستطيع الجامعة الحديثة القيام بها لفترة محددة حتى تستكمل الجامعة الحديثة قواها وتستقل بذاتها.

ومن الحلول المطروحة لمواجهة هذا التحدي المتمثل بنقص الكادر الأكاديمي كما يؤكد المالكي (1435) هو استقطاب خريجي برنامج الابتعاث

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

الخارجي لبرنامج خادم الحرمين الشريفين، وأهمية متابعة الطلاب والطالبات المبتعثين من قبل الجامعة لضمان سرعة عودتهم (الشهري، 2014)، إضافة إلى إعداد ورش عمل ودورات مكثفة لتأهيلهم حال التحاقهم بالجامعات الناشئة. ومن الحلول أيضا الاستفادة من خبرات الجامعات السعودية التي لها باع طويل في الاستقطاب الجيد للعديد من الكوادر البشرية في المجال الأكاديمي، والتي أثبتت نجاحها في جلب كوادر بشرية مؤهلة وفاعلة، من خلال مجموعة من الإجراءات التي تتيح للجامعة التأكد من أهلية المتقدمين للعمل فيها، أيضا العمل على تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس من خلال البرامج التدريبية المكثفة في مجال التعليم والتعلم .

- جاء بالمرتبة الثانية في هذا المحور الفقرة (6) بمتوسط حسابي بلغ (3.87) ومضمونها "غياب سياسات قبول مناسبة تراعي المتطلبات الفعلية لبعض البرامج الدراسية"، ويمكن أن يعزى ذلك إلى انفتاح الجامعات الناشئة على القبول بشكل موسع نتج عنه خلل بين سياسات القبول ببعض البرامج الأكاديمية والمتطلبات الفعلية والمهارات الحقيقية اللازمة للطلبة الملتحقين بها، الأمر الذي شكل عبئا على الجامعة والكوادر الأكاديمية فيها، ويؤثر سلبا على تحقيق نواتج التعلم المستهدفة لهذه البرامج كما أكدته الشهري (2014). وهنا على الجامعة أن تراعي سياسة قبول واضحة ومدروسة توافق بين معايير القبول والتخصصات الموجودة فيها وفق آلية توزيع تتناسب وهذه التخصصات.

- جاء في المرتبة الثالثة من هذا المحور الفقرة (5) المتعلقة بـ "صعوبة استقطاب أعضاء هيئة تدريس في التخصصات العلمية" بمتوسط حسابي بلغ (3.80) أي في مستوى تحد كبير، وقد كشفت وزارة التعليم أن الجامعات السعودية تواجه تحدياً في استقطاب أعضاء هيئة التدريس خصوصاً في الجامعات الناشئة، وخاصة التخصصات الطبية والهندسية بالرغم من وجود حوافز بدل ندرة لأعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات، إلا أنها لا تزال تواجه صعوبة في

توفير هذه الكوادر، موضحة أن أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين وخصوصاً المتميزين منهم يحجمون عن التعاقد مع هذه الجامعات لوجود فرص أفضل تقدم لهم (صحيفة المدينة، 2014). ويذكر يمانى (2010) أن استقطاب عضو هيئة التدريس المتميز الذي يحقق المعايير التي تطمح لها الجامعة تترتب عليه صعوبات عديدة، إدارية واجتماعية وثقافية ومالية، في ظل التنافس الشديد على أعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة، وخاصة في التخصصات المطلوبة بشدة في سوق العمل، مما يكلف الجامعة مبالغ كبيرة، قد تصل أحياناً إلى ما بين 60-70% من ميزانية الجامعة.

وقد تلجأ بعض الجامعات إلى التعاقد مع أعضاء هيئة تدريس لا يتمتعون بالقدر الكافي من التأهيل والخبرة والجودة في العمل الأكاديمي، وهذا بدوره سينعكس على المخرج التعليمي، وعلى أداء الجامعة ككل. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت له دراسة ريماء اليحيا (1435) بأن أبرز التحديات التي تواجه الجامعات الناشئة هو ندرة الكوادر المؤهلة، وما أكده الرقيب (1435) من أن ضعف القدرة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة من سعوديين وغير سعوديين تعد من أبرز الصعوبات التي تواجه الجامعات الناشئة.

- لما كان الهدف الرئيس من إنشاء الجامعة هو تلبية متطلبات المجتمع المحلي بالأساس من التعليم العالي وفي برامج متنوعة، فإن قلة البرامج الأكاديمية وضعفها وقدمها في الجامعات الناشئة يشكل أحد التحديات التي تواجه إدارة هذه الجامعات، حيث جاءت هذه التحديات الثلاثة في الفقرات (1) و(2) و(3) بمتوسط كبير ومتقارب بلغ (3.69) و(3.47) و(3.71) على التوالي. وهذا يؤكد على أنه يقع على عاتق إدارة الجامعة مهمة صعبة في تنوع واستحداث وتطوير البرامج الأكاديمية خططها الحالية، وهذا يتطلب وعياً كاملاً بحاجات المجتمع وتوجهاته ورغباته والتوافق بين هذه الحاجات والرغبات وحاجات السوق من هذه البرامج، خصوصاً في ظل التطورات المتجددة في هذا

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

السوق، وما يفرضه من التطوير المستمر على برامج التعليم في الجامعات. ويدعو الرويلي وحجازي (2014) إلى تبني مجموعة من المقترحات التي تساعد على مواجهة إشكالية الخطط والبرامج الدراسية في الجامعات الناشئة، أهمها تشكيل لجان لمراجعة وتوصيف البرامج والمقررات، ووضع خطة زمنية لهذه المراجعة، إضافة إلى إعداد مشروع لتطوير برامج الجامعة ومراجعتها. كما يؤكد المطيري (2014) على ضرورة قيام الكليات المتناظرة في الجامعات الناشئة بعقد اتفاقات تبادل معرفي مع الكليات المناظرة لها من الجامعات السعودية الأخرى، والتي حصلت على الاعتماد الأكاديمي للاستفادة من خبراتها والحفاظ في ذات الوقت على الرؤية والهوية المستقلة وغير المستنسخة لها.

- حصلت الفقرة رقم (8) المتعلقة بـ " رغبة الجامعة في تحقيق متطلبات الدخول في التصنيفات العالمية على حساب موضوعات أكثر إلحاحاً " على أقل المتوسطات الحسابية بلغ (3.23) بمستوى تحد متوسط مما يشير إلى أن هذا الموضوع لم يكن محل اهتمام الجامعات الناشئة بشكل كبير في الوقت الذي تشكل التصنيفات العالمية هاجساً كبيراً لكثير من الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وتبذل الجامعات الكثير من الجهود للدخول في هذه التصنيفات على اعتبار أنها تتم وفق مجموعة من المعايير والمقاييس الموضوعية التي تكشف عن تقدم الجامعة وتعطي تصوراً عن حجم التطور الذي تشهده. وفي الوقت الذي تركز فيه هذه التصنيفات على النشر والبحوث العلمية وبراءات الاختراع وغيرها من الوظائف المتقدمة جداً للجامعة، فقد يكون هذا الأمر من الأهداف التي تحتاج لبعض الوقت بالنسبة للجامعة الناشئة، وقد ينعكس هذا الاهتمام على جانب التدريس الأكاديمي الذي لا تعيره هذه التصنيفات اهتماماً كبيراً، لذلك فإن التركيز على تحقيق مراكز متقدمة للجامعات الناشئة في هذه المرحلة قد يكون له انعكاسات سلبية لاحقاً إذا ما كان ذلك على حساب التعليم الأكاديمي أو التدريس (الشلهوب، 2011).

ثانيا - التحديات الإدارية والبشرية : ويوضح الجدول (6) هذه التحديات

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني: التحديات الإدارية والبشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
1.	غياب التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن من استشراف المستقبل بشكل واضح	3.9437	0.92408
2.	غياب الهياكل التنظيمية المناسبة لإدارات الجامعة المختلفة	4.0282	0.94070
3.	نقص الكوادر الإدارية داخل الأقسام الإدارية بالجامعة	4.3662	0.74142
4.	نقص الخبرة الإدارية لدى عدد كبير من الموظفين نتيجة نشأة الجامعة وحادثة التوظيف فيها	4.1690	0.92560
5.	بروز الصراع الإداري السلبي بين الموظفين للحصول على المراكز الوظيفية بالجامعة	3.9859	0.94858
6.	نقص القيادات الجامعية ذات الخبرة في إدارة الجامعة	4.0282	0.94070
	الكلية	4.0869	0.69400

يشكل العمل الإداري ركيزة أساسية في نجاح أي منظمة، وتتفاعل عناصر الإدارة جميعها ابتداء من التخطيط وانتهاء بعملية التقويم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويقدر قدرة الإدارة في توظيف خبرات الأفراد واستغلالها لمواردها البشرية بشكل صحيح بقدر ما تكون هذه الإدارة ناجحة وفاعلة.

وقد بينت نتائج الدراسة أن الإدارة الجامعية في الجامعات الناشئة تواجه تحديات كبيرة ترتبط بالعمل الإداري والموارد البشرية فيها مما له تأثير كبير في نجاحها ومساعدتها على تحقيق أهدافها، وحيث أن جميع التحديات في هذا

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

المحور متقاربة وتدور حول المتوسط (4.00) فيمكن مناقشة هذه التحديات كما جاءت مرتبة على النحو التالي:-

- حصلت الفقرة (1) على متوسط حسابي (3.94) في مستوى تحد كبير ، ففي الوقت الذي تشكل فيه الخطة الإستراتيجية لإدارة الجامعة الركيزة الأساسية التي تعين الجامعة على السير نحو تحقيق أهدافها، فمن خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن للجامعة استشراف المستقبل الذي تريد الوصول له، إلا أن الواقع يشير إلى عدم وجود تخطيط استراتيجي يمكّن الجامعة من السير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف، حيث تشير منيرة العسيري (2005) في دراسة أجرتها بهذا الشأن إلى وجود قصور في مراعاة التخطيط الاستراتيجي في خطط التعليم العالي بشكل عام، كما يؤكد المالكي (1435) على أن غياب التخطيط الاستراتيجي أبرز الصعوبات التي تواجه الجامعات الناشئة كونه يمثل الدعامة الأهم لكل عمل ناجح، وأن الجامعات الحديثة لازالت تمارس الإخراج النمطي لخططها الاستراتيجية، وفي هذا السياق يؤكد عرفة والنصير (2014) على أن من أبرز تحديات تحقيق الجودة بالجامعات الناشئة ضعف الالتزام بالتخطيط، وغياب الندوات والمؤتمرات المتعلقة باستراتيجيات التخطيط والتطبيق. كما احتل التخطيط الاستراتيجي المرتبة الأعلى بأولويات التحسين في نتائج التقويم الذاتي لجامعة شقراء كجامعة ناشئة (الورثان، 2014).

وقد نتج عن غياب التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة كثير من الإشكالات الكبيرة، منها على سبيل المثال عدم وضوح الأولويات، فقد قامت بعض الجامعات بتنفيذ مشروعات ثانوية على حساب أخرى كان من المفترض أن يكون لها الأولوية، كالاهتمام ببناء السور الخارجي للجامعة على حساب مباني الكليات والفصول الدراسية والإدارية.

وتواجه إدارة الجامعات الناشئة مشكلة غياب التخطيط الاستراتيجي لعدة أسباب، منها: حداثة الإدارة الجامعية في هذه الجامعات وربما غيابها في بعض

الأحيان قاد إلى عدم وجود هذه الخطط، ومنها انشغال الإدارة الجامعية بكم كبير من الأعباء الإدارية الآنية التي لا تتيح الفرصة حتى للتفكير في التخطيط الاستراتيجي للجامعة، وبالتالي تسير الجامعة وفق احتياجات وظروف العمل الحالي دون النظر إلى ما يمكن أن تصل إليه في المستقبل. وهذا سينعكس سلبا على جميع نواتج العمل في الجامعة سواء في الجانب الإداري أو الجانب الأكاديمي أو المخرج التعليمي.

ومن الإجراءات التي يمكن أن تتخذها إدارة الجامعة لمواجهة هذا التحدي الاستعانة بوزارة التعليم للمساعدة في بناء هذه الخطط ووضعها قبل الشروع في أي عمل قد ينحرف بالجامعة نحو مسارات قد لا تكون مرضية مستقبلا، ويمكن أن تلزم وزارة التعليم الإدارات الجامعية برسم الخطة الاستراتيجية لها ومراجعتها ومن ثم يتم اعتمادها كبرنامج عمل رسمي تلتزم الجامعة بتنفيذه أمام وزارة التعليم.

ويلزم إشراك الأطراف المختلفة في رسم هذه الخطة سواء داخل الجامعة أو خارجها من المجتمع المحلي المهتم بهذا الجانب، حتى لا تبني وفق نضرة شخصية محدودة لا تتفق والهدف العام وتطلعات المجتمع المحلي.

- حصلت الفقرة (2) على متوسط (4.02) أي أنها تمثل تحديا كبيرا لإدارة الجامعة، ويتمثل هذا التحدي بغياب بناء الهياكل التنظيمية لإدارات الجامعة المختلفة، وغياب التوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية، والعشوائية في توزيع المهام والعمل، وعدم القدرة على تقييم أداء العاملين في المجال الأكاديمي والإداري، وهذا يتطلب العمل الجاد من إدارة الجامعة بالتوجه نحو العمل المؤسسي المنظم، واستكمال بناء الهياكل التنظيمية للجامعة وأقسامها، بما يساعد على توزيع المهام والأدوار وتحديد المسؤوليات، وإمكانية التقييم.

- حصلت الفقرة (3) على أعلى متوسط في هذا المحور بلغ (4.36) أي في مستوى تحد كبير جدا ، وقد نصت على "نقص الكوادر الإدارية داخل الأقسام

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

الإدارية بالجامعة" ، ويمكن أن يفسر ذلك بأنه غالباً ما تبدأ الجامعات الناشئة عملها بعدد قليل ومحدود من الموظفين، إذ أن الأصل في الجامعات الناشئة أنها عبارة عن كلية أو مجموعة من الكليات، وبالتالي قلة عدد الكادر البشري يشكل عائقاً كبيراً أمام تنفيذ كثير من المهام الإدارية، ويبرز دور الإدارة الجامعية هنا من خلال تحري الخبرات الفاعلة في من هو موجود من الأفراد، وتوزيع مهام العمل الإداري عليهم وفق الكفاءة والقدرة لتيسير العمل الإداري، كما أن من مهام الإدارة الجامعية أن تبدأ ببناء هيكله العمل الإداري الجديد وفق حاجات الجامعة وتحديد الاحتياجات اللازمة لها من الوظائف المطلوبة، وهنا يبرز أيضاً دور كبير للإدارة الجامعية في استقطاب أفضل الكفاءات القادرة على العمل وفق تخصصات محددة، وهذا يحتاج إلى استحداث وظائف جديدة وتحويل بعض الوظائف الموجودة وتوزيعها وفق حاجة كل قسم داخل محيط الجامعة .

- حصلت الفقرة (4) على متوسط (4.16) وتتص على " نقص الخبرة الإدارية لدى عدد كبير من الموظفين نتيجة نشأة الجامعة وحادثة التوظيف فيها " ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال واقع الجامعات الناشئة التي تستقبل بعد إعلان احتياجها من الموظفين أعداداً كبيرة تقتصر إلى الخبرة في مجال العمل الإداري، وربما كان السواد الأعظم من الموظفين الجدد من خريجي الجامعات الذين لم يسبق لهم العمل والممارسة الفعلية للإدارة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، وقد أشار كل من عرفة والنصير (2014) إلى أن أحد تحديات تحقيق الجودة بالجامعات الناشئة ضعف كفاءة العاملين، وضعف مهارات التطبيق لديهم، وهنا تحتاج الجامعة إلى إعداد وتدريب ما لديها من موظفين، وهذا يمكن أن يتم من خلال عدد من الطرق منها : إقامة برامج تدريبية داخل الجامعة يقوم بها أصحاب الخبرة من المتخصصين وزملاء العمل، وتتميز هذه الطريقة بسرعة التنفيذ وسهولة الإعداد كونها تتم داخل الجامعة وبخبراتها المتوفرة فيها، كما

يمكن أن تتعاون الجامعة الناشئة مع جامعة أخرى في التدريب، ولتكن الجامعة الأم التي انفصلت عنها الجامعة الحديثة، وذلك من خلال زيارات متبادلة للموظفين مع زملائهم في الأقسام الإدارية المقابلة بما يعرف بتدريب الأقران، والذي يحقق فائدة مباشرة وتدريب تطبيقي مباشر على العمل، وهذا أيضا يمكن أن يتم بطريقة سلسلة وسهلة، وقد تحتاج لوقت أطول من الطريقة الأولى، أما آخر الطرق المقترحة فهي إرسال الموظفين وفق اختصاصاتهم للدورات التدريبية المعدة من قبل معهد الإدارة العامة، وهذا يحتاج إلى وقت طويل بسبب عدم توفر البرامج التدريبية في جميع مراحل خطة المعهد في كل فترة من فترات الدورات التدريبية فيه، كما أن هذه الدورات قد لا ترتبط بشكل مباشر بطبيعة العمل في الجامعة مما يجعل الاستفادة منها أقل من التدريب بشكل مباشر على العمل من خلال مشاركة الأقران .

- حصلت الفقرة (5) المتعلقة بالصراع الإداري على متوسط (3.98)، وهذا يشير إلى بروز مجموعة من أشكال الصراع الإداري السلبي سواء أكان بين الأفراد، أو بين المجموعات، وإذا كان هذا الصراع حقيقة واقعة في منظمات الأعمال، فإن درجة حدته تظهر بشكل أكبر في المنظمات حديثة النشأة كالجوامع، وذلك لأسباب عدة منها: اختلاف الغايات والأهداف، والرغبة في الحصول على السلطة في بيئة العمل الجديدة، والمنافسة، والولاءات والانتماءات الوظيفية، والمصالح الشخصية، وغيرها من الأسباب. ومن أهم الوسائل والأساليب المقترحة لإدارة هذا الصراع اعتماد الإدارة على أسلوب المواجهة والحوار، وفيها يتم التركيز على معالجة أسباب الصراع من خلال تحليل الواقع بعيداً عن العواطف والمشاعر، والاتجاه نحو الموضوعية، مع توافر السلطة الكافية لدى الإدارة حتى تتمكن من إدارة الصراع بفعالية (النمر، 1994) .

- حصلت الفقرة (6) على متوسط (4.02) أي أنها تعد تحدياً كبيراً، وتنص على " نقص القيادات الجامعية ذات الخبرة في إدارة الجامعة " ، وحول هذا التحدي

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

يمكن الإشارة إلى أنه قد تحتاج الجامعات الناشئة فترة ليست بالقصيرة كما هو حال كثير منها أن تعمل تحت إدارة الجامعة الأم التي انفصلت عنها، وغالبا ما توكل إدارة هذه الجامعات الناشئة إلى أفراد تم تعيينهم من قبل سلطة رسمية في الجامعة الأم، أو يتم اختيارهم بالتركية من قبل شخصيات معتبرة في مؤسسات التعليم ذات العلاقة بالجامعة الناشئة، وفي سبيل بقاء هذه العلاقة موضع الاحترام والقبول بين هؤلاء الأفراد وهذه الجهات تنتج أزمة المشاركة في إدارة الجامعة بدرجة تؤثر على عملها ودورها كمنبر علمي وتعليمي (عبدالله، 2003)، حيث يستأثر هؤلاء الأفراد بالقرار الإداري، وتغيب المشاركة الإدارية حتى في أبسط القرارات، بل قد يعمل هؤلاء الأفراد على تحييد بعض الكفاءات الإدارية في الجامعة والتي يمكن أن يكون لها دور فاعل في العملية الإدارية ونجاحها. ويؤكد سلامة (2011) على أن من أبرز المشكلات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي العربي ضعف معدلات المشاركة في صنع القرار، وعدم الإلمام الكافي لدى القائمين على إدارة هذه المؤسسات بأسس التخطيط والتنظيم والإشراف والتقويم وغيره من عمليات الإدارة، وعدم وضوح الأهداف الإدارية وترتيبها حسب أهميتها، وصعوبة تقويم الأداء الإداري بهذه المؤسسات. كما يؤكد الصائغ (2007) على أن معايير اختيار وتعيين القادة الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون لا تعتمد الكفاءة ولا التميز الإداري والأكاديمي، بل تتداخل مجموعة من العوامل السياسية والاجتماعية والشخصية في عملية الاختيار، مما ينتج عنه انعكاسات سلبية على معنويات وإنتاجية العاملين في تلك المؤسسات وعلى المناخ التنظيمي فيها بشكل عام، أما عرفة والنصير (2014) فقد أكدوا على أن أحد تحديات الجودة بالجامعات الناشئة مركزية القرارات وغياب المشاركة في صنعها .

ثالثا - التحديات المالية : ويوضح الجدول (7) نتائج التحديات المالية

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث : التحديات المالية

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
.80141	4.3944	ضعف الاعتمادات المالية للجامعة	1.
.84468	4.0282	عدم القدرة على الاستفادة من الموازنة المعتمدة للجامعة بالشكل المناسب	2.
.85439	4.1127	غياب إدارة فاعلة للتخطيط والموازنة	3.
.75353	4.5070	غياب الموارد المالية البديلة للجامعة	4.
.65797	4.2606	الكلية	

نال موضوع التحديات المالية أولوية في عرض التحديات المشتركة التي أصدرتها مجموعة اتحادات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2006 حيث كانت قضية تكاليف التعليم العالي والقدرة المالية للطلبة على الدراسة أول هذه التحديات (الاقتصادية الالكترونية، 2008).

وقد بينت نتائج الدراسة أن هذا المحور نال أعلى متوسط حسابي بين محاور الدراسة بلغ (4.26) أي أنها جاءت في مستوى تحديات كبيرة جداً، ونالت الفقرة (4) المتعلقة بغياب الموارد البديلة للجامعة أعلى متوسط بلغ (4.50)، تلاها الفقرة (1) بمتوسط (4.39)، ثم الفقرة (3) و (2) على التوالي. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره عرفة والنصير (2014) بأن التحديات التي تواجه الجامعة تتمثل بضعف الموارد الذاتية للجامعة، وضعف التحفيز المالي، وقلة الجهات الداعمة أو انعدامها، وقصورها عن الاستفادة بأقصى درجة ممكنة من الموازنة المعتمدة للجامعة، وهذا يتطلب مزيداً من التخطيط والدراسة التي تستطيع من خلالها توظيف الأموال المتاحة فيما يخدم خطط الجامعة ويحقق أهدافها. كما تتفق مع ما أشار له روجر وكارول (Roger and Carroll, 1997) من أن أبرز المشكلات التي تؤثر في فاعلية الإدارة الجامعية وتعيق عملها الافتقار إلى

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

وجود طريقة لإعادة توزيع الاعتمادات المالية للجامعة؛ بسبب عدم وجود أساس لتقويم الجدارات أو الاستحقاقات النسبية للتخصصات المختلفة في الجامعة. ومن أجل توزيع ميزانية الجامعة بالشكل الذي يحقق أهداف الجامعة ورؤيتها ورسالتها يلزم أن تعي إدارة الجامعة أهمية وجود إدارة خاصة بالتخطيط والموازنة تستطيع توزيع المخصصات المالية وفق خطط مدروسة تلبى الحاجات الملحة لها، وذلك بالمشاركة الفاعلة مع كافة اللجان والجهات المختصة. من جانب آخر يشار إلى أن استمرارية التمويل الحكومي للجامعات أمر يخضع لمجموعة من الاعتبارات الاقتصادية للدولة، وأن هذا التمويل عرضة للتغير بين عام وآخر بسبب التغيرات الاقتصادية والسياسية العالمية، وعلية لا بد من التفكير الجدي والمحاولة في إيجاد منافذ تمويل، وخلق موارد مالية غير الاعتمادات التي تقوم بها الدولة، وهذا جانب في غاية الأهمية يجب أن يوضع في اعتبار الإدارة الجامعية، ويدخل ضمن موضوعات الخطة الاستراتيجية لها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تأسيس هادف ومستقبلي لتنفيذ مجموعة من آليات العمل كالتدريب والإنتاج والبحوث التي يمكن أن تشكل مصدراً جديداً للتمويل، ويؤكد سلامة (2011) على أن الاعتماد على الحكومة كمصدر رئيس لتمويل التعليم العالي ومحدودية المصادر الأخرى يعد أحد التحديات التي يجب التصدي لها من خلال ترشيد الإنفاق، والدخول في شراكات مجتمعية، ودعم التوجه نحو لامركزية الإدارة الجامعية .

رابعا - التحديات الاجتماعية والثقافية :

يرتبط التعليم بشكل كبير بالمجتمع، والجامعة كمؤسسة اجتماعية إنما وجدت في الأساس لخدمة المجتمع والمساهمة في التنمية الاجتماعية الشاملة،

ولا يمكن للمؤسسة الجامعية أن تتجاهل الإطار العام الذي تعمل فيه (بو بطانة،1994).

وفي ظل التطورات والتحولات العالمية المعاصرة وبروز عدد من التوجهات الفكرية التي تتبنى العنف والإرهاب، ونقشي كثير من هذه الظواهر الخطيرة بين أوساط الشباب؛ تبرز الحاجة جلية إلى مضاعفة الجهود المبذولة من قبل الجامعات في مواجهة هذه الأفكار المنحرفة، فمن منطلق أن الجامعة منارة الفكر والعلم والمعرفة كان لا بد لها من القيام بالدور التنويري الإرشادي العلمي تجاه هذه الأفكار من خلال ما تحويه من عقول علمية يفترض أنها قادرة على دحض ومواجهة الشبه المثارة، وتجلية كثير من الأفكار المغلوطة، التي تسببت في الانحراف الفكري لمجموعة من شباب هذا البلد، ومن خلال ما يجب أن تقدمه من أنشطة مجتمعية هادفة في هذا الجانب. ويتأكد هذا الدور في الجامعات الناشئة بشكل كبير لوجودها في بيئات جديدة تفتقر إلى مثل هذه الجهود وتحتاج لها بدرجة كبيرة. وهذه الدعوة لتفعيل هذا الجانب في التعليم لم تكن حديثة الوجود بل أكدت على ذلك منظمة اليونسكو في تقريرها الصادر عام 1993 على أن التربية من أجل السلام ونبذ الإرهاب يجب أن تكون في مقدمة أهداف التربية العالمية في القرن الحالي، واعتبرت أن بناء ثقافة السلام والتسامح تعد الأكثر إلحاحا على الأنظمة التربوية في دول العالم (UNESCO, 1993).

وقد أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من التحديات الاجتماعية والثقافية التي تواجه الإدارة الجامعية في الجامعات الناشئة يوضحها الجدول (8) كالتالي :-

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع : التحديات الاجتماعية والثقافية

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
1.	زيادة الضغوط الاجتماعية لقبول جميع الطلبة المتقدمين	3.7183	.89735
2.	حاجة المجتمع لبرامج ودورات قصيرة تقدمها الجامعة	4.1408	.70297
3.	ضرورة تفعيل دور الجامعة في مواجهة التطرف والأفكار الضالة	4.3662	.56668
4.	مطالبة المجتمع باستحداث برامج نظرية لا يحتاجها سوق العمل	3.7606	.97782
	الكلية	3.9965	.55177

- جاءت الفقرة (3) المتعلقة بـ " ضرورة تفعيل دور الجامعة في مواجهة التطرف والأفكار الضالة" كأكبر التحديات في هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ (4.36) أي تحد كبير جدا.

وفي سبيل مواجهة هذه التحديات الاجتماعية والحد منها يرى الشهري (2014) ضرورة وضع آليات للتواصل المجتمعي تضمن تواصل فعال بين المجتمع والجامعة، بحيث لا يشكل المجتمع ومطالباته عبئا على الجامعة وهي في مرحلة التأسيس، كتفعيل اللجان الاستشارية والمهنية للبرامج الأكاديمية، وإضافة ممثلين للمجتمع داخل هذه اللجان، كما أكدت أولويات التحسين في جامعة شقراء على أهمية وضع سياسات وإجراءات واضحة للعلاقة بين الجامعة والمجتمع وضرورة تفعيلها من خلال الشراكة الفاعلة المتمثلة بتشكيل مجالس استشارية تضم فئات المجتمع وخريجي الجامعة بما يضمن وجود استراتيجية واضحة لمتابعة سمعة الجامعة (الورثان، 2014).

- جاءت الفقرة (2) التي تنص على " حاجة المجتمع لبرامج ودورات قصيرة تقدمها الجامعة " بالمرتبة الثانية في هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ (4.14) أي في مستوى تحد كبير. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأهمية دور الجامعات

الناشئة في خدمة قضايا المجتمع واحتياجاته، سواءً كان ذلك في إعداد الدورات، وإجراء الدراسات، أم في توفير التعليم المستمر في كافة التخصصات ولجميع فئات المجتمع (الحامد وزملاؤه، 2007، ص144). ويؤكد القاضي (1435) على أن أبرز التحديات التي تواجه الجامعات الناشئة هي تحقيق طموحات القيادة الرشيدة وتلبية حاجات أبناء وبنات الوطن التي تتناسب مع مهاراتهم وتوجهاتهم، وأيضاً تلبية حاجات السوق من التخصصات العلمية والفنية .

- حصلت الفقرة (1) التي تنص على "زيادة الضغوط الاجتماعية لقبول جميع الطلبة المتقدمين" وكذلك الفقرة (4) التي تنص على "مطالبة المجتمع باستحداث برامج نظرية لا يحتاجها سوق العمل" على متوسط حسابي بلغ (3.71) و (3.76) على التوالي أي في مستوى تحد كبير. ويمكن تفسير ذلك بما تواجهه الجامعات الناشئة من زيادة الطلب على التعليم العالي الذي نتج عنه مزيداً من الضغوط الاجتماعية الكبيرة لاستيعاب المتقدمين لها في تخصصات متعددة سواء أكانت علمية أم نظرية، في الوقت الذي لا تتوفر فيه برامج دراسية إلا في عدد محدود جداً من البرامج قبل تأسيس الجامعة، مع افتقارها إلى المرافق اللازمة لتنفيذ هذه البرامج، وفي ظل وجود ثقافة اجتماعية لا تمتلك رؤية واضحة عن سياسة التعليم الناجح، ولا تعير اهتماماً للقضايا الهامة المتعلقة بالجودة وتحسين المخرج، وتعتبر الدراسة في الجامعة قيمة بحد ذاتها بغض النظر عن جدواها (عبدالله، 2003)؛ وفي ظل ارتفاع مستوى التوقعات المجتمعية من الجامعة الناشئة، وعدم تفهم بعض الدوائر الحكومية والأهلية والمجتمعية المرحلة التي تمر بها، والتي لا تزال في طور التأسيس والتكوين (الشهري، 2014)؛ فإن إدارة الجامعة والحال كذلك تلجأ إلى أحد أمرين : إما الاستجابة لهذا المطلب وافتتاح برامج جديدة وبشكل سريع ينتج عنه ضعف شديد في البرنامج وبالتالي في المخرج، وذلك بسبب ضعف إجراءات التنفيذ، وعدم وضوح المعايير والقواعد، وتدني المستوى الأكاديمي للفريق التدريسي في

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

هذه البرامج، فضلا عن تنفيذها في مقرّات وأماكن في غالب الأحيان لا تكون مناسبة للعمل الأكاديمي والدراسي، أو تتجه للخيار الثاني وهو التزام إجراءات ومعايير محددة لافتتاح البرامج الجديدة تستند إلى توفر مجموعة من المستلزمات القبلية للبرنامج سواء ما يتعلق بالجوانب المادية كتوفير مكان مناسب للتنفيذ بكل احتياجاته الملائمة لتنفيذه، كالقاعات الدراسية، ومكاتب أعضاء هيئة التدريس، والمعامل والخدمات المساندة، أو ما يتعلق بالجوانب التنفيذية، وأهمها توفير فريق من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين وفق التخصصات المناسبة والمعتمدة للبرنامج .

ومن خلال التجارب السابقة للجامعات التي لم تدخل ضمن جدول الجامعات الناشئة في هذه الدراسة يتبين أن الخيار الثاني هو الخيار الأنجع لإدارة هذه الجامعات، وذلك في ظل وجود أعداد كبيرة من خريجي هذه البرامج يفتقرون إلى أبسط معايير الجودة في مستوياتهم الدراسية، وهذا يمثل هدراً للوقت والجهد والمال بالنسبة للخريج وبالنسبة للجامعة أيضا، وفي هذا الصدد يؤكد عقل (1432) على أن التحدي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي سيبقى في كيفية الوصول إلى المعادلة المطلوبة التي تحدث نوعاً من التوازن بين التوسع الكمي للتعليم الجامعي من ناحية، ونوعية وجودة هذا التعليم من ناحية أخرى، كما يؤكد القحطاني (2014) على أن الاستعجال بفتح البرامج والأقسام والكليات والعناية بالكم دون الكيف، والتركيز على الجوانب الإعلامية البحتة والشكلية لن يحقق لأي جامعة ما تطمح إليه ويطمح إليه الوطن، وأن على الجامعات الناشئة أن تترئث في بناء برامجها وخططها التطويرية والإستراتيجية، وأن تُعنى بالجانب العلمي الأكاديمي أولاً.

- وفي سياق هذين التحديين ، وفي ظل تركيز التعليم العالي الحديث في المملكة على التخصصات العلمية والتقنية وانحسار كثير من التخصصات النظرية من جانب، وفي ظل تدني مستوى خريجي الثانوية العامة بشكل عام من

جانِب آخر (العمار، 2008)؛ فإن هناك أعداد كبيرة من الطلبة لا ترغب الدخول في المسار العلمي في المرحلة الجامعية باعتبار صعوبة هذا المسار وعدم القدرة على السير فيه، وبالتالي المطالبة بوجود تخصصات نظرية تمكنهم من الدراسة واجتياز البرنامج، وهذا من أبرز تحديات إدارة الجامعات الناشئة التي تحتاج إلى التعامل معه بنوع من الحذق والذكاء. ويشير سلامة (2011) إلى أن مواكبة برامج الدراسة بمؤسسات التعليم العالي للتطورات العلمية يتطلب إعادة النظر في هذه البرامج والمقررات الدراسية وتطويرها وفق رؤية المؤسسة ورسالتها وحاجات المجتمع، والاستناد إلى المستجدات العلمية. من جهة مقابلة يشير واقع أغلب التخصصات في الجامعات الناشئة أنها تتمحور حول التخصصات النظرية غير المطلوبة في سوق العمل بشكل كبير؛ حيث انتشرت منظومة ما يسمى «كلية العلوم والآداب»، وبالتالي فإن هذه الجامعات تصدّر البطالة وتعيد فعل أكثر الجامعات الرئيسة بمستوى جودة أقل، وأنها لم تنجح حتى الآن في تقنين القبول في التخصصات وعمل نوع من التوازن يضمن عدم انقطاع الخريجين في أي فرع علمي مع النظر إلى واقع توظيف خريجي القسم، فالجامعات الناشئة هي في الغالب مشتملة على تخصصات مكررة وليس هناك تفرد لجامعة منها - عدا جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية التي تعتبر استثناء من الجامعات الناشئة - (القحطاني ، 2014).

ويمكن للإدارة الجامعية الناجحة أن تتعامل مع هذا التحدي من خلال إتاحة الفرصة لعدد معين من التخصصات النظرية التي لها قبول مستمر في سوق العمل واستمرارية في الطلب، مع التركيز على الجودة في هذه البرامج التي تتيح لها المنافسة في سوق العمل والتميز في خريجها.

كما يمكن أن يركز اختيار هذه التخصصات على مجموعة من المعايير التي تساعد هذه البرامج على النجاح، تتعلق بمكان وجود الجامعة، وطبيعته، ونشاطات المجتمع المحلي للجامعة، واهتماماته، وهو ما أشار إليه وزير التعليم

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

في اجتماعه بمديري الجامعات الحكومية؛ حيث دعا إلى تركيز كل جامعة على التخصصات التي تميزها عن غيرها بما يعزز هويتها بين الجامعات (صحيفة صدى الالكترونية، 2015)، فعلى سبيل المثال يمكن أن تركز جامعة أنشئت في منطقة صحراوية تهتم بالثروة الحيوانية كمنطقة حفرالباطن مثلا على إنشاء كلية تتضمن مجموعة من التخصصات التي تهتم بالثروة الحيوانية والرعي والبيطرة، بينما تركز جامعة أخرى في منطقة تحتاج إلى كوادر بشرية في قطاع الأعمال والإدارة على التميز في إدارة الأعمال والإدارة العامة وهكذا، وبهذا تستطيع الجامعة أن توائم بين التخصصات النظرية وتوجد لها برامج مناسبة، وبين احتياجات سوق العمل العامة من التخصصات العلمية والتقنية .

ويساند العقل (1432) هذا التوجه بالتأكيد على أن التجربة في الدول النامية توحى بأن تقوم كل جامعة بالتركيز على عدد محدود من مجالات التخصص والبرامج، والتي يتوافر لدى الجامعة الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية لتقديمها، على أن تترك لغيرها من الجامعات التركيز على جوانب أخرى من التخصصات التي يتوافر لدى تلك الجامعة الخبرة والإمكانيات المادية والبشرية لتقديمها، فالجامعة يستلزم أن تكون متفردة من حيث الرسالة التي تؤديها، وأن تتعد عن ظاهرة تقليد غيرها من الجامعات ومجاراتها في إنشاء الكليات والبرامج والتخصصات، لأن سر نجاح أية جامعة يكمن في النرد والخصوصية التي تتميز بها تلك الجامعة عن غيرها من الجامعات.

كما يستلزم التأكيد على ضرورة مراعاة برامج التعليم للتغير السريع في بنية المهن وطبيعتها والسعي لتكوين قوى عاملة قادرة على اكتساب المهارات الجديدة، ومعدة بصورة تحقق قدرا من التوازن بين التخصص والعمومية، وبين المهارات العامة التي تصلح للاستخدام وإعادة الاستخدام، وبين الجوانب التخصصية التي قد تحقق أغراضها في وقتها وقد تتلاشى وتتعرض أو تتغير، ولكن لا يؤدي انقراضها إلى فقدان المرء إمكانية الحياة والعيش

(عشبية، 2002). وقد جاء من ضمن بيان تحديات التعليم العالي في الولايات المتحدة الذي صدر عن اتحادات التعليم العالي الستة عام 2006 التأكيد على ضرورة أن يتمتع الخريج بإمكانات عامة وإمكانات تخصصية تمكنه من الانطلاق إلى سوق العمل، حيث شكل هذا الجانب واحدا من التحديات السبعة التي ذكرها البيان (الاقتصادية الالكترونية، 2008).

خامسا - تحديات الجودة : ويوضح الجدول (9) هذه التحديات كما يلي

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس : تحديات الجودة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
1.	عدم توفر مستلزمات تطبيق الجودة كالتدريب والهيئة التدريسية والمرافق والمختبرات والمعدات	4.0845	.71207
2.	تركيز الجامعة على الكم مقابل الكيف	3.5775	.95112
3.	استعجال الجامعة بافتتاح برامج جديدة انعكس على جودتها	3.1690	.92560
4.	غياب مقاييس موثوقة وثابتة وصادقة لقياس الجودة	3.8873	.78466
5.	عدم تحديد معايير قبول تساعد على اختيار طلبة متميزين دراسيا في الجامعة	3.6761	.93770
6.	عدم وجود وكالة أو وحدات خاصة بالجودة في الجامعة	3.9155	.82369
7.	عزوف الطلبة المتميزون عن الدراسة في الجامعة الناشئة	3.6479	1.12248
	الكلي	3.7082	.61204

جاء المحور المرتبط بالجودة أيضا بمستوى تحديات كبيرة وحصل على متوسط كلي بلغ (3.70) وجاءت الفقرة (1) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.08)، وهذا يؤكد أهمية توفر المستلزمات اللازمة لتطبيق الجودة وهي كثيرة

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

ومتعددة سواء منها ما يتعلق بالتمويل أو أعضاء هيئة التدريس أو المرافق أو البيئة المادية ...

كما جاءت الفقرة (6) المتعلقة بعدم وجود وكالة أو وحدات خاصة بالجودة بالمرتبة الثانية في هذا المحور بمتوسط بلغ (3.91). وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره القرني (2014) من أن عدم توافر الكوادر البشرية ذات الخبرة في مجال الجودة من أبرز التحديات التي تعيق عمل وحدات الجودة، يضاف لها مجموعة من التحديات الفنية كغياب الدعم الفني والمتابعة، وعدم وجود السلطة والصلاحيات، وصعوبة جمع المعلومات وتوافرها، وغياب المخصصات المادية لدعم تأهيل الجامعة للاعتماد، وعدم تقبل ثقافة الجودة لدى العاملين. ويمكن التخفيف من حدة هذه التحديات بوضع برامج تدريبية، وورش عمل للتوعية بأهمية الجودة وأنشطتها وقيمتها للجامعة ووحداتها.

كما تتفق نتيجة الدراسة في الفقرة (4) مع ما ذكره الخطيب (1424) من أن معظم البلدان العربية لا توفر مقاييس موثوقة وثابتة وصادقة لقياس الجودة النوعية بشكل عملي، ومن هنا يتضح أن بعض مؤسسات التعليم العالي التي تمتلك العديد من المقومات الأساسية لإنجاح التعليم ورفع مستوى جودته تفنقر إلى الجودة النوعية الحقيقية.

وفيما يتعلق بالفقرة (5) التي نصت على " عدم تحديد معايير قبول تساعد على اختيار طلبة متميزين دراسيا في الجامعة" فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.67) أي في مستوى تحد كبير. ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعات الناشئة لم يكن لديها الخيار أصلا في اختيار طلبتها، وتؤكد حنان آل عامر (2013) هذا الواقع حيث أشارت إلى مجموعة من المعوقات التي تعترض سبيل الجامعات الناشئة منها ما يختص بالطلبة ويتمثل بقبولهم دون وجود معايير قبول واضحة تعين على الاختيار السليم؛ ينتج عنه أعداد كبيرة مقابل عدم وجود قاعات دراسية مناسبة.

أيضا حصلت الفقرة (7) التي نصت على " عزوف الطلبة المتميزون عن الدراسة في الجامعة الناشئة " على متوسط حسابي بلغ (3.64) أي في مستوى تحد كبير. ويمكن تفسير ذلك من خلال الواقع الذي تعيشه الجامعات الناشئة إذ يفضل كثير من الطلبة المتميزين الالتحاق بجامعات ذات سمعة كبيرة ومتميزة ويكون خيارهم الأخير الدخول في الجامعات الناشئة.

ويطغى التركيز على الكم على حساب النوع في كثير من ممارسات الإدارات الجامعية في الجامعات الناشئة، وقد يقود إلى هذا العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تجعل الإدارة الجامعية تغض الطرف عن جودة العمل الجامعي بشكل عام، وهذا ما يفسر حصول الفقرة (2) على متوسط بلغ (3.57).

أما أقل التحديات الواردة في هذا المحور حدة فهو ما جاء في الفقرة (3) التي نصت على " استعجال الجامعة بافتتاح برامج جديدة انعكس على جودتها " حيث حصلت على متوسط (3.16) أي في مستوى تحد متوسط. وفي واقع الحال نرى استماتة بعض الجامعات الناشئة وراء استحداث برامج جديدة بينما تعاني من نقص شديد في مستلزمات برامج التعليم الجامعي في مرحلة البكالوريوس، وفي نفس الوقت تقوم جامعة أخرى بافتتاح برامج التعليم المستمر، وفي مناطق متعددة، لتقديم برامج في الدبلوم العالي وهي تعاني من نقص في الكادر التدريسي، أيضا وفي سبيل استحداث برامج جديدة تلجأ كثير من الجامعات الناشئة إلى استئجار مباني للدراسة لا تتناسب وأبسط مقومات العمل الجامعي والتدريسي، وكل هذا بلا شك سينعكس سلباً على جودة هذه البرامج ومخرجاتها.

سادسا - **تحديات البنية التحتية والتجهيزات** : ويعرض الجدول (10) التحديات في هذا المحور كما يلي

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

جدول (10)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور السادس : تحديات البنية التحتية والتجهيزات

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
1.	عدم اكتمال البنية التحتية المناسبة للعمل الأكاديمي والإداري بالجامعة	4.2254	.65894
2.	عدم مناسبة مواصفات المنشآت الموجودة للعملية التعليمية	3.9296	.70354
3.	قدم المباني والمعامل والورش	3.7183	.83123
4.	عدم توافر متطلبات السلامة والصيانة	3.2958	.83485
5.	تششتت المواقع والمباني في أكثر من جهة بالمدينة أو المنطقة	4.1549	.93576
6.	صعوبة المعيشة في المنطقة بشكل يحد من استقطاب كفاءات متميزة	3.9155	1.10514
	الكلية	3.8732	.56094

تشكل البنية التحتية القاعدة الأساسية اللازمة لتشغيل الجامعة، والخدمات والمرافق اللازمة لعملها، وتتضمن مجموعة من العناصر الهيكلية المترابطة التي توفر إطار عمل يدعم الهيكل الكلي للعمل والتطوير.

وتشير نتائج الدراسة كما في الجدول (10) إلى أن هذا المحور جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.87) أي في مستوى تحديات كبيرة . وجاءت الفقرة (1) التي تشير إلى عدم اكتمال البنية التحتية بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.22) أي تحد كبير جدا ، تؤكد هذه النتيجة على أن من أهم مقومات تأسيس الجامعة وجود بنية تحتية مناسبة للعمل، وأن غياب الحد الأدنى من المرافق التعليمية سينعكس سلبا على سير العملية التعليمية بالصورة المطلوبة، وتشمل هذه البنية توفر الأبنية المناسبة للعمل الإداري والأكاديمي بما تحويه من قاعات تدريس ومعامل ومختبرات ومكاتب وتجهيزات. ويتفق كثير من الباحثين على أن البنى التحتية للجامعة وتوافرها بالشكل المطلوب أحد متطلبات جودة التعليم العالي التي تنطلق من خلالها لتنفيذ أهدافها بالشكل المطلوب (علي، 2013).

ويؤكد فهمي (2007) أن ضعف البنية التحتية اللازمة للتعليم الجامعي من مدرجات وورش ومعامل ومكتبات وملاعب وتجهيزات لازمة لكل هذه الأماكن هو أحد أسباب تراجع المنظومة التعليمية في الوطن العربي، وأيضاً فإن هذا التوسع الأفقي في إنشاء الجامعات لم يقابله إعداد مسبق للبنية التحتية والكوادر اللازمة والتي نشأت في معظمها في مبان لمدارس ثانوية أو معاهد وظلت كذا عدة سنوات، فهي ولدت متعثرة بعيدة عن مقاييس الجودة العالمية.

وفي سبيل ضمان جودة التعليم تذكر منى الحديدي (2007) مجموعة من مجالات تطوير وإصلاح التعليم من أهمها مواصفات المنشآت والمؤسسات التعليمية بما في ذلك الجوانب المعمارية والتجهيزات العملية ومرافق الأنشطة بما يجعل العملية التعليمية تحقق المتعة والمنفعة معا.

ويمكن تفسير النتيجة المتعلقة بهذا المحور بشكل مجمل أنه نتيجة لإنشاء الجامعات السعودية في السنوات القليلة الماضية بشكل تراكمي وليس بشكل تدريجي فقد نتج عن هذا التراكم إرباكاً إدارياً وتعليمياً بسبب عدم تهيئة البنى التحتية والتنظيمية، ومن ثم ولدت هذه الجامعات ضعيفة لا تقوى على مجاراة متطلبات الجودة الوطنية، فضلاً عن تحقيق متطلبات الجودة العالمية (الشيخة، 2015). ويؤكد المالكي (1435) على أن من أكبر الصعوبات التي تواجه الجامعات السعودية الناشئة عدم اكتمال البنية التحتية من معامل ومستشفيات جامعية. كما يذكر عرفة والنصير (2014) مجموعة من التحديات التي تواجه الجامعات الناشئة ترتبط بالبنية التحتية أبرزها: تقادم المباني والمعامل والورش واستئجارها، وعدم توفر متطلبات السلامة والصيانة، وبعد المسافة بين هذه المباني، وبعد المسافة بين الجامعة وفروعها. وفي ذكر التحديات التي تواجه الجامعات الناشئة في هذا المجال يذكر الشهري (2014) أن عدم اكتمال مباني الجامعة وتجهيزاتها فضلاً عن مشكلات الانتقال إلى المدينة الجامعية الجديدة وما يتعلق بتطرف الموقع الجغرافي وابتعاده عن المدينة هو أحد التحديات التي

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

تواجه جامعة نجران. وفي تقرير لوزارة التعليم تؤكد الوزارة أن التعليم العالي يواجه تحدياً في البنى التحتية والمنشآت والمباني الجامعية في الكليات والعمادات المساندة العنصر الأهم في مسيرة العملية التعليمية، وأن إنجازها سوف يسهم في استيعاب الطلاب والطالبات من خريجي الثانوية العامة (صحيفة المدينة، 2014).

كما أن هذا النقص في البنية التحتية حداً بكثير من الجامعات الناشئة إلى استئجار مباني جاهزة لسد النقص الحاصل، ومن المعلوم أن هذه المباني لم تتشأ في الأصل لتكون مباني تعليمية وينقصها الكثير من التنظيم لتكون صالحة لاستخدامها كمقرات تدريس وتعليم، وهذا بدوره انعكس على جودة التعليم بشكل عام في هذه الجامعات، وهو أحد الأسباب التي جعلت عضو مجلس الشورى نائبة رئيس لجنة الشؤون التعليمية والبحث العلمي الدكتورة زينب مثني أبو طالب تؤكد على أن الجامعات الناشئة أساءت لمخرجات التعليم العالي (صحيفة عكاظ، 2014/12/25).

من جهة أخرى تشكل ظروف المعيشة الصعبة في المناطق التي أنشئت فيها هذه الجامعات تحدياً آخر يقف أمام استقطاب الكفاءات المتميزة للجامعة، فلا يمكن تصور أن يقبل المميزون من الخبرات الأكاديمية العمل في ظروف معيشية صعبة، خاصة في ظل المنافسة المحتدمة بين الجامعات في استقطاب الأفضل منهم، وربما تضطر الجامعات الناشئة إلى تقليل معايير الجودة وتوظيف الأقل كفاءة ليضيف ذلك إلى معاناتها ويقلل من قدراتها على النهوض وتخطي مرحلة التأسيس الحرجة والوقوف على قدميها (الشيخة، 2015).

ولمواجهة هذه التحديات المتعلقة بالبنية التحتية للجامعات الناشئة يتطلب أن يشرع المسؤولون في تلك الجامعات في بناء الحرم جامعي، وإنجاز المشروعات الخاصة بالبنية التحتية، وتوفير متطلبات الأمن والصيانة الخاصة بها، وإتمام

منشآت المدن الجامعية والحرص على تنفيذها بأسرع وقت ممكن (عرفة والنصير، 2014).

وفي الوقت ذاته وضع سلم مكافآت يجتذب أصحاب المؤهلات المميزة، خاصة في مجالي الطب والهندسة، كما أنه من الضروري توفير الخدمات المساندة من تجهيزات ومختبرات ومستشفيات تعليمية. إذ لا يمكن أن يتصور وجود كليات طب ولا يكون هناك مستشفى تعليمي، كل ذلك يبرز أهمية استعجال التجهيزات الأساسية التي تخدم العملية التعليمية وتضمن مستوى من الجودة مقبولاً إن لم يكن عالياً لمخرجاتها.

ثانياً- الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة ومضمونه : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات درجات تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة تعزي لمتغير الجامعة أو الوظيفة؟ للبحث عن الفروق في إجابات عينة الدراسة عن أدواتها تعزي لمتغير الجامعة أو الوظيفة استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كالتالي :-

- لم تظهر نتائج التحليل فروقا فردية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ تعزي لمتغير الوظيفة (انظر ملحق-2)، وفي هذا تأكيد على أن جميع أفراد العينة لديهم إدراك مشترك للتحديات التي تواجه جامعاتهم ، وأنهم يتفقون على مستوى حدة هذه التحديات مع اختلاف مستوياتهم الوظيفية وتنوعها.
- أظهرت نتائج التحليل فروقا فردية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ تعزي لمتغير الجامعة في ثلاثة محاور من محاور الأداة الستة هي: المحور الثاني: تحديات إدارية وبشرية، والمحور الثالث: تحديات مالية، والمحور الرابع: تحديات اجتماعية وثقافية، إذ لم تتجاوز قيمة الدلالة الإحصائية في هذه المحاور الثلاثة (0.05) كما تبينه نتائج تحليل التباين (انظر ملحق-

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

3). ولتعرف مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية (انظر ملحق-4)، وأظهرت النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية على النحو التالي:-

- بين كل من جامعة حفرالباطن وجامعة بيشة في المحور الثاني المتضمن تحديات إدارية وبشرية وجاءت الفروق لصالح جامعة حفر الباطن.
- بين كل من جامعة حفر الباطن وجامعة جدة في المحور الثالث المتضمن تحديات مالية ولصالح جامعة حفر الباطن.
- بين كل من جامعة حفرالباطن من جهة وجامعة بيشة وجامعة جدة من جهة أخرى في المحور الرابع المتضمن تحديات اجتماعية وثقافية ولصالح جامعة بيشة وجامعة جدة.

ويمكن عزو هذه الفروق إلى عدد من الأسباب أبرزها: الكثافة السكانية الكبيرة لمنطقة حفرالباطن والأعداد المتزايدة من خريجي الثانوية مقابل قلة عدد الموظفين ونقص خبرتهم الإدارية بالجامعة، أيضا غياب البنية التحتية الأساسية للجامعة عند إعلان إنشائها؛ على العكس من جامعة جدة وجامعة بيشة التي قطعت شوطا جيدا في هذا الجانب. بينما يمكن عزو وجود الفروق بين جامعة حفرالباطن والجامعتين الأخريين في محور التحديات الاجتماعية والثقافية إلى انخفاض حدة هذه التحديات بالنسبة لجامعة حفرالباطن بعد إعلان إنشاء الجامعة التي كانت تمثل حلما صعبا لأبناء المنطقة.

ثالثا - الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة ومضمونه: التوصيات التي تسهم في مساعدة الإدارة الجامعية في الجامعات الناشئة على مواجهة هذه التحديات:

في ضوء ما كشفت عنه هذه الدراسة من تحديات، وبعد اقتراح بعض الإجراءات التي تساعد على مواجهتها؛ يمكن طرح مجموعة من التوصيات التي تساعد الإدارة الجامعية في القيام بمهامها ومسؤولياتها الإدارية، وتعين على تحقيق الأهداف والتطلعات التي تسعى لتحقيقها، وتمكنها من السعي نحو تحقيق

- الجودة الشاملة في كل مدخلات وعمليات ومخرجات الجامعة، وسيتم ترتيبها وفق ما ورد من تحديات في هذه الدراسة على النحو التالي:-
1. العناية بالبرامج الأكاديمية واختيارها بما يتوافق والمعايير العالمية في التعليم الجامعي ومتطلبات التخصص وحاجات المجتمع وسوق العمل، والحذر من التسرع في اعتماد برامج أكاديمية تفتقر للجودة والكفاءة، كأن تكون غير مناسبة، أو لا يتوفر لها الكادر التدريسي المؤهل والجيد لتنفيذها، أو لا يوجد لها مقر يمكن تنفيذه فيها من مباني وقاعات دراسية ومختبرات.
 2. الاستفادة من آليات استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين في الجامعات القديمة، وتيسير السبل التي تقود إلى ذلك، بما في ذلك دعوة كثير من مؤسسات المجتمع الخدمية للتواجد بجانب الجامعة.
 3. الحرص على التميز العلمي للجامعة في جانب من جوانب التخصص، وبذل الوسع في الارتقاء بمستوى الجامعة فيه، مع المحافظة على المستويات العلمية لباقي البرامج العلمية.
 4. بناء معايير قبول للطلبة تتفق ومجموعة من المؤثرات كالتخصص والمستوى العام للمتقدمين وأعدادهم.
 5. تفعيل مبدأ الشراكات العلمية والإدارية مع الجامعات ذات الخبرة على المستوى المحلي والعالمي، وتفعيل التنسيق بين الجامعات لتبادل الخبرات والمعلومات والتجارب المفيدة والناجحة.
 6. الاهتمام بالجانب التدريسي الأكاديمي للجامعة وعدم التسرع في تصريف الجهود نحو معايير التصنيفات العالمية.
 7. ضرورة تفعيل العمل المؤسسي الذي يستند إلى التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى للجامعات الناشئة، ومن خلال مشاركة كل الأطراف المعنية بالعملية التعليمية داخل الجامعة وخارجها، ويقوم على صياغة رؤية ورسالة واضحة

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

8. اعتماد العمل المؤسسي والأساليب الإدارية الحديثة في العمل الإداري ملزمة لكل الجامعات وليس أمراً اختيارياً.
9. تنظيم برامج تدريب متخصصة ومستمرة للعاملين بالجامعة بجميع اختصاصاتهم الأكاديمية والإدارية، والتركيز على تدريب الأقران، بالشكل الذي يحقق النمو المهني والأكاديمي ويرتقي بمستوى العمل بالجامعة.
10. تحديد مجموعة من المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القيادات الجامعية للجامعات الناشئة، بحيث تستند إلى الخبرة والكفاءة والقدرة والأداء.
11. تفعيل عملية تقييم أداء الإدارة الجامعية وتطوير الأساليب الخاصة بذلك وفق معايير عالمية، مع التأكيد على شمولية التقييم وتناوله لجميع جوانب العملية التعليمية بالشكل الذي يضمن إحداث التغييرات التي من شأنها ضمان فعالية وكفاءة الإدارة الجامعية في تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة.
12. استحداث وظائف جديدة تلائم احتياجات الجامعة من التخصصات وتحقق الهدف المرغوب منها.
13. بناء وتحديد التصورات اللازمة لترشيد الإنفاق الحكومي على التعليم العالي، ووضع التصورات اللازمة لتفعيل الإنفاق المجتمعي والتمويل الذاتي وإدراجه ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة.
14. تفعيل المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات التي تتصل بتخطيط البرامج الدراسية وتقييم الأداء، وتفعيل دور المجتمع ومؤسساته في تمويل برامج الجامعة وتقديم العون النقدي والمعنوي لها.
15. الاهتمام بإبراز وتفعيل دور الجامعة في التوجيه الفكري للشباب من خلال برامج مجتمعية وأنشطة فاعلة بهذا الخصوص.
16. العمل على بناء نظام للجودة والنوعية قابل للتطبيق والقياس.

17. المتابعة المستمرة والحثيثة لمشاريع البنية التحتية للجامعة والعمل على سرعة إنجازها خصوصا تلك التي تم اعتماد ميزانيتها ولم يتم الانتهاء منها بعد. وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، والحمد لله رب العالمين.

المراجع

- ابن منظور ، (2005) . لسان العرب . بيروت : دار صادر ، ص 69 .
أبو طالب، زينب مثنى.(2014).الجامعات الناشئة أساءت لمخرجات التعليم العالي. صحيفة عكاظ، العدد 4939، 2014/12/25 .
أبو خضير، إيمان سعود.(1433). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد (7)، ص 87-123 .
باجنيد، محمد، والزهراني، خضر.(2017). الجامعات السعودية الناشئة.. ندرة الكفاءات وضعف الدعم.. والحل في أساليب الإدارة الحديثة . مجلة التنمية الإدارية ، العدد 143
بو بطانة، عبدالله. (1994). إدارة وتنظيم التعليم الجامعي والعالي لمواجهة تحديات مطلع القرن القائم . ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العملي الثاني - التعليم العالي العربي وتحديات مطلع القرن 21 ، الكويت، ص 524 - 553.
بو سنيينة، المنجي.(2005). مستقبل التعليم العالي في الدول العربية في ظل التحديات الراهنة. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثاني للتربية والتعليم، بيروت 28سبتمبر - 1 أكتوبر 2005 .

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

المقالة I. داود ، زكريا (2010) . الأمة الإسلامية والتحديات

المعاصرة ، مقال منشور على موقع :

www.alwihdah.com/print.php

المقالة II. الحديدي، منى.(2007). منظومة التعليم في العالم العربي-

التحديات وسبل الإصلاح. مجلة التربية. ص 45.

الحامد، محمد بن معجب؛ زيادة، مصطفى عبد القادر؛ العتيبي، بدر بن جويعد؛

متولي، نبيل عبد الخالق. (2007). التعليم في المملكة العربية السعودية ...

رؤية الحاضر واستشراف المستقبل. الرياض: مكتبة الرشد، ط4.

الحوالي، عليان.(2004). مفهوم الجودة في التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم،

(1)1 ، ص 9-13.

الخطيب، محمد شحات .(1424). التعليم العالي قضايا ورؤى. الرياض : دار

الخريجي.

الرويلي، جابر منيزل؛ حجازي، أحمد أبو الفضل.(2014). تحديات تحقيق الجودة

بالجامعات الناشئة وسبل مواجهتها - جامعة الجوف، دراسة حالة. ورقة علمية

مقدمة في ندوة " آليات تحقيق جودة الأداء بالجامعات الناشئة على ضوء

الخبرات المتبادلة " المنعقدة بجامعة الباحة في الفترة 1-2/6/1435هـ.

سلامة، عادل عبدالفتاح.(2011). واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن

العربي. بحث مقدم للمؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم

العالي والبحث العلمي في الوطن العربي ، أبو ظبي 7-8 ديسمبر .

الشهري، محمد علي. (2014). تحديات تحقيق الجودة بجامعة نجران وسبل

مواجهتها. ورقة علمية مقدمة في ندوة " آليات تحقيق جودة الأداء بالجامعات

الناشئة على ضوء الخبرات المتبادلة " المنعقدة بجامعة الباحة في الفترة 1-

2/6/1435 هـ .

الشلهوب، صلاح فهد.(2011). الجامعات الناشئة، طموح وتحديات. مقال منشور في

صحيفة الاقتصادية بتاريخ 23/4/2011 .

الشيخة، عدنان عبدالله.(2015). التنمية المحلية شرط نجاح الجامعات الناشئة والعكس صحيح. صحيفة الاقتصادية، 2015/4/25 . العدد 7866.

الصائغ، عبد الرحمن أحمد.(2007).التعليم العالي بدول الخليج العربي (الواقع والتحديات والرؤى المستقبلية). ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول " الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية " المنعقد في مدينة الرباط بالمملكة المغربية خلال الفترة 9-13ديسمبر 2007 .

المقالة III. صحيفة الاقتصادية الإلكترونية.(2008). كيف يرون تحديات التعليم العالي المستقبلية؟ . مقال منشور في صحيفة الاقتصادية الإلكترونية بتاريخ 6سبتمبر 2008، العدد 5444 .

المقالة IV. صحيفة صدى الإلكترونية.(2015/5/6). الدخيل يناقش مع مديري الجامعات " الجودة " في التعليم العالي :

<http://www.news.net.sa/new/s/11923>

المقالة V. صحيفة المدينة.(2014). التعليم العالي: الجامعات تواجه تحديات في استقطاب أساتذة الطب والهندسة والبنى التحتية. مقال منشور بتاريخ 2014/5/18 .

آل عامر، حنان سالم.(2013). الجودة في الجامعات الناشئة " الفرص والتحديات". بحث مقدم لمؤتمر الرابع للجودة . 2-2013/2/5 .

العامر ، عثمان ، صالح . (2016) . الجامعات الناشئة والتحديات الحقيقية المتجدد. مقال في صحيفة الجزيرة بتاريخ 20مايو 2016 على الرابط :
<http://www.al-jazirah.com/2016/20160520/ar3.htm>

عبدالله، محمد قاسم .(2003). التعليم العالي في الوطن العربي والتحديات المعاصرة "واقع وبدائل".مجلة شؤون عربية ، عدد 113 ، ص 125-142 .
عرفة، محمد رياض؛ والنصير، يوسف محمد. (2014). تحديات تحقيق الجودة بالجامعات الناشئة وسبل مواجهتها - تجربة جامعة الحدود الشمالية. ورقة

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

علمية مقدمة في ندوة " آليات تحقيق جودة الأداء بالجامعات الناشئة على ضوء الخبرات المتبادلة" المنعقدة بجامعة الباحة في الفترة 1-2/6/1435هـ. العساف ، صالح .(1995) . المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية . الرياض : العبيكان.

علي، حمود علي. (2013). التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس: مدخلا لتحقيق الجودة في التعليم الجامعي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي للدراسات العليا والبحث العلمي، مجلس الدراسات الإنسانية والتربوية، جامعة الخرطوم، السودان.

العقل، عقل عبدالعزيز .(1432). التحديات المستقبلية للتعليم العالي . بحث علمي منشور على الرابط تم الرجوع له في 20/7/1436:

http://www.4shared.com/office/fXBOPpcZba/_online.html

العسيري، منيرة محمد.(2005).مدى توافق التخطيط للتعليم الجامعي السعودي مع متطلبات الموامة بين مخرجاته واحتياجات التنمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.

المقالة VI. العمار، حمود .(2008). مخرجات التعليم العام تنكشف أمام

اختبارات القياس. مقال في صحيفة الرياض منشور بتاريخ 2008/12/25

العوهلي، محمد؛ وعبدالقادر، عبدالله.(2010).التعليم العالي والجامعات السعودية:التحديات وبرامج التطوير. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث - الجامعات العربية : التحديات والآفاق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر .

المقالة VII. فهمي، أمين فاروق.(2007). منظومة التعليم في العالم العربي

- التحديات وسبل الإصلاح. مجلة التربية. ص.ص 37 .

القاضي، عبد الله حسين.(1435).الجامعات السعودية الناشئة، ندرة الكفاءات وضعف الدعم. مجلة التنمية الإدارية ، العدد 120 ص، 28 .

- القرني، عائض.(2014).طموحات وتحديات جامعة الطائف. ورقة علمية مقدمة في ندوة بعنوان " آليات تحقيق جودة الأداء بالجامعات الناشئة على ضوء الخبرات المتبادلة " المنعقدة بجامعة الباحة في الفترة 1-2/6/1435 هـ .
- القحطاني، مفلح زابن.(2014).الجامعات السعودية الناشئة والسبق المحموم. مقال في صحيفة مكة بتاريخ 2014 /7/30.
- كاظم، مازن عبد الحميد. (2007).العولمة واستراتيجيات التعليم العالي المستقبلية. ندوة استراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن الـ 21، المنامة، البحرين خلال الفترة 21- 25 أكتوبر 2007.
- المالكي، طلال عبد الله .(1435). الجامعات السعودية الناشئة، ندرة الكفاءات وضعف الدعم. مجلة التنمية الإدارية، العدد 120 ص، 28.
- المطيري، فيصل فرج.(2014). دور الشراكة بين الجامعات السعودية الناشئة في تحقيق ضمان الجودة من خلال مبدأ عالمية التعليم العالي. ورقة علمية مقدمة في ندوة "آليات تحقيق جودة الأداء بالجامعات الناشئة على ضوء الخبرات المتبادلة" المنعقدة بجامعة الباحة في الفترة 1-2/6/1435 هـ.
- المنجي، بو سنيبة .(2005). مستقبل التعليم العالي في الدول العربية في ظل التحديات الراهنة. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثاني للتربية والتعليم، بيروت 28 ديسمبر إلى 1 أكتوبر 2005 .
- الناصر، علاء حاكم.(2009). إدارة الجودة الشاملة: نموذج في الإدارة الجامعية. مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 80 ، ص39- 78 .
- النمر، سعود محمد.(1994). الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته. مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة، مجلد7 ، ص 37-91 .
- الهويش، يوسف محمد.(2016). الجامعات الناشئة ومخرجاتها. مقال في صحيفة الرياض بتاريخ 17نوفمبر 2016 على الرابط :
- <http://www.alriyadh.com/1548389>
- الورثان، عدنان أحمد .(2014). الخطوات التأسيسية لتحقيق الجودة بجامعة شقراء - التحديات وخطوات مواجهتها. ورقة علمية مقدمة في ندوة " آليات تحقيق جودة

تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها

الأداء بالجامعات الناشئة على ضوء الخبرات المتبادلة" المنعقدة بجامعة الباحة في الفترة 1-2/6/1435هـ.
اليحيا، ريماء صالح.(1435). الجامعات السعودية الناشئة، ندوة الكفاءات وضعف الدعم. مجلة التنمية الإدارية، العدد 120 ص، 28 .
يمانبي، أحمد.(2010). أبرز التحديات التي يواجهها التعليم الجامعي هي توافق التخصصات والتأهيل وبناء القدرات المعرفية والمهارية مع متطلبات واقع العمل . مجلة التنمية والإدارية ، العدد 77، ص40-43 .

Benjamin , R & Steohen, C .(1997). Impediments and imperatives in Restructuring Higher Education.

Educational Administration Quarterly , Vol .32 . P707

Gay, L.(1996). **Educational Research**. Merrill Prentice Hall.
UNESCO . (1993). **worldwide Action in Education** (Paris: UNESCO,1993), Second Edition, P,8 .

ملحق 1-

تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة (One Way ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الأول	Between Groups	.474	4	.119	.328	.858
	Within Groups	23.861	66	.362		
	Total	24.335	70			
الثاني	Between Groups	3.743	4	.936	2.060	.096
	Within Groups	29.972	66	.454		
	Total	33.714	70			
الثالث	Between Groups	2.357	4	.589	1.392	.247
	Within Groups	27.948	66	.423		
	Total	30.305	70			
الرابع	Between Groups	.620	4	.155	.494	.740
	Within Groups	20.692	66	.314		
	Total	21.312	70			
الخامس	Between Groups	1.795	4	.449	1.213	.314
	Within Groups	24.426	66	.370		
	Total	26.222	70			
السادس	Between Groups	2.190	4	.547	1.822	.135
	Within Groups	19.836	66	.301		
	Total	22.026	70			

ملحق – 2

تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة (One Way ANOVA)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الأول Between Groups	1.049	2	.525	1.532	.223
Within Groups	23.286	68	.342		
Total	24.335	70			
الثاني Between Groups	3.674	2	1.837	4.158	.020
Within Groups	30.041	68	.442		
Total	33.714	70			
الثالث Between Groups	2.736	2	1.368	3.375	.040
Within Groups	27.568	68	.405		
Total	30.305	70			
الرابع Between Groups	2.975	2	1.487	5.515	.006
Within Groups	18.337	68	.270		
Total	21.312	70			
الخامس Between Groups	.183	2	.091	.239	.788
Within Groups	26.039	68	.383		
Total	26.222	70			
السادس Between Groups	1.163	2	.581	1.895	.158
Within Groups	20.863	68	.307		
Total	22.026	70			

ملحق - 3

Dependent Variable	الجامعة (I)	الجامعة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
الأول	حفر الباطن	بيشة	-.24670-	.16468	.139	-.5753-	.0819
		جدة	.02857	.17132	.868	-.3133-	.3704
	بيشة	حفر الباطن	.24670	.16468	.139	-.0819-	.5753
		جدة	.27527	.17891	.129	-.0817-	.6323
	جدة	حفر الباطن	-.02857-	.17132	.868	-.3704-	.3133
		بيشة	-.27527-	.17891	.129	-.6323-	.0817
الثاني	حفر الباطن	بيشة*	-.53494*	.18704	.006	-.9082-	-.1617-
		جدة	-.30595-	.19459	.121	-.6943-	.0824
	بيشة	حفر الباطن	.53494*	.18704	.006	.1617	.9082
		جدة	.22899	.20322	.264	-.1765-	.6345
	جدة	حفر الباطن	.30595	.19459	.121	-.0824-	.6943
		بيشة	-.22899-	.20322	.264	-.6345-	.1765
الثالث	حفر الباطن	بيشة*	-.41693*	.17918	.023	-.7745-	-.0594-
		جدة	-.38214*	.18641	.044	-.7541-	-.0102-
	بيشة	حفر الباطن	.41693*	.17918	.023	.0594	.7745
		جدة	.03478	.19467	.859	-.3537-	.4232
	جدة	حفر الباطن	.38214*	.18641	.044	.0102	.7541
		بيشة	-.03478-	.19467	.859	-.4232-	.3537
الرابع	حفر الباطن	بيشة*	.33890*	.14613	.023	.0473	.6305
		جدة	.47857*	.15203	.002	.1752	.7819
	بيشة	حفر الباطن	-.33890*	.14613	.023	-.6305-	-.0473-
		جدة	.13967	.15877	.382	-.1771-	.4565
	جدة	حفر الباطن	-.47857*	.15203	.002	-.7819-	-.1752-
		بيشة	-.13967-	.15877	.382	-.4565-	.1771
الخامس	حفر الباطن	بيشة	-.02196-	.17414	.900	-.3695-	.3255
		جدة	.10102	.18117	.579	-.2605-	.4625
	بيشة	حفر الباطن	.02196	.17414	.900	-.3255-	.3695
		جدة	.12298	.18920	.518	-.2546-	.5005
	جدة	حفر الباطن	-.10102-	.18117	.579	-.4625-	.2605
		بيشة	-.12298-	.18920	.518	-.5005-	.2546
السادس	حفر الباطن	بيشة	-.27821-	.15588	.079	-.5893-	.0328
		جدة	-.01190-	.16217	.942	-.3355-	.3117
	بيشة	حفر الباطن	.27821	.15588	.079	-.0328-	.5893
		جدة	.26630	.16935	.120	-.0716-	.6042
	جدة	حفر الباطن	.01190	.16217	.942	-.3117-	.3355
		بيشة	-.26630-	.16935	.120	-.6042-	.0716

*. The mean difference is significant at the 0.05 level

اختبار LSD للمقارنات البعدية لمحاور الدراس حسب متغير الجامعة