# الحوكمة الرشـــيدة مدخل لإصـلاح التعـلـيم الجامـعـي بالمملكة العربية السعودية

إعداد
د/ منى سليمان الذبياني
أستاذ الإدارة التربوية المشارك – كلية التربية،
جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.

# الحوكمة الرشيدة مدخل لإصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية

منى سليمان الذبياني

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة حائل المملكة العربية السعودية.

البريد الالكتروني: dr.mona-@hotmail.com

## الملخص:

إن الجهود التي تبذلها المملكة العربية السعودية من خلال رؤية ٢٠٣٠ والتي تسعى فيها لسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتلطبات سوق العمل وتطوير التعليم العام وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية. (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠)، ونظراً لما يقابل تنفيذ الحوكمة من المشكلات يؤثر على منظومة التعليم الجامعي. اقتصرت الدراسة على أبعاد الحوكمة مثل (الشفافية، والمحاسبية، والمشاركة)، وكذلك على الإصلاح الجزئي للتعليم الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات المقترحة لتفعيل الحوكمة الرشيدة كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية أهمها: توفير الحوكمة لبيئة صحية للعمل من خلال مبدأ المساءلة واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات وتقييم أداء الجميع بشكل علمي صحيح . تحديد العلاقة بين الحوكمة وحجم الاستثمار في الجامعة من جهة والقضاء على أوجه اللامبالاة والفساد من جهة ثانية وتحقيق التطوير المستمر والتنمية وتصحيح المسار من جهة ثالثة. تطبق الحوكمة في التعليم الجامعي يولد مناخاً جيداً للعمل الجماعي الذي يسعى للاستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز مبدأ المساءلة . تحديد معايير دقيقة للمساءلة (المحاسبية) والإعلان عنها ليعرفها جميع العاملين بالجامعة ويلتزمزا بتطبيقها. تطبق الجامعة لمعايير الحوكمة لتعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقافة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة، إصلاح التعليم الجامعي، مخرجات التعليم، تطوير التعليم العام.

**Good Governance is an Introduction to University Education Reform in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Mona Suleiman Al-Thubyany**

**Department of Educational Administration, Faculty of Education**

**University of Hail, Kingdom of Saudi Arabia.**

**Email: dr.mona-@hotmail.com**

## Abstract:

**The efforts made by the Kingdom of Saudi Arabia through Vision 2030 in which it seeks to bridge the gap between the outcomes of higher education and the requirements of the labor market and the development of general education and direct students towards appropriate career and career options, and the opportunity to rehabilitate them and the flexibility to move between different educational tracks. (Saudi Arabia Vision 2030), and given the corresponding problems in implementing governance, it affects the university education system. The study was limited to the dimensions of governance such as (transparency, accountability, and participation), as well as to the partial reform of university education, and the study used the descriptive approach, and the study reached some of those that activate good governance as an input for university education reform in the Kingdom of Saudi Arabia, the most important of which are: • Providing governance for a healthy work environment through the principle of accountability, respecting laws, regulations, and instructions, and evaluating everyone's performance in a correct scientific manner. • Determining the relationship between governance and the size of investment in the university on the one hand, eliminating indifference and corruption on the other hand, achieving continuous development and development, and correcting the path on the third side. • Governance in university education applies a good atmosphere for teamwork that seeks to optimize the use of university resources and advance the principle of accountability. • Determine and announce accurate standards of accountability (accounting) for all university employees to know and commit to implementing them. The university applies standards of governance to enhance competitiveness, avoid administrative and financial corruption, promote culture between the parties concerned, and enhance capacity for development.**

**Keywords: Good Governance, Reform of University Education, Education Outputs, General Education Development.**

**مقدمة:**

**يعد التعليم عنصرا أساسيا وهاماً للتنمية، حيث يساعد على تمكين الناس من أسباب القوة وتدعيم تقدم الدول، لذا أولت العديد من المجتمعات أهمية بالغة للتعليم نظرا للدور الذي تلعبه المعرفة في بناء اقتصاديات المجتمعات ومدى تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمط حياة الإنسان عموماً.**

**فأغلب دول العالم اليوم متقدمة كانت أو نامية تعطي اهتماماً كبيراً لتطوير نظامها التعليمية لمواكبة الركب الحضاري، الذي لا يتأتى اليوم إلا من خلال سياسة تربوية وتعليمية قائمة على أسس عالمية.وبالتالي كانت عملية إصلاح هذه النظم مطلبا مهما لجميع هذه الدول.**

**وظهور مفهوم الحوكمة في العقدين الأخيرين من العقد العشرين، وذلك في عدة تقارير دولية لشغل مكان الصدارة بين مختلف الأوساط العالمية، وقد أرجعت هذه التقارير الدولية ضعف التنمية في الدول النامية إلى ضعف وسيلة ممارسة السلطة في إدارة وتنفيذ السياسات العامة، كما أشارت التقارير إلى أهمية المعلومات ومدى شفافية الأنشطة الحكومية، وتفعيل المشاركة المجتمعية، والاتجاه إلى المزيد من اللامركزية، وتقوية الوحدات حتى يمكن رفع مستوى كفاءة وفعالية خدمات المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية. (أبو الغيط، ٢٠١٠: ٣٢)**

**وتقوم الجامعات بدوراً رائداً في تطوير وتنمية المجتمع في جميع الجوانب السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وغير ذلك حيث إن الجامعات لها دور وأهمية كبيرة في تقدم المجتمعات ونموها وازدهارها.**

**ولكي تقوم الجامعات بدورها تجاه المجتمع تحتاج إلى أنظمة إدارية حديثة، كما تحتاج إلى قيادات تربوية متميزة تعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة والتقويم بهدف الاصلاح والتطوير المنشود.**

**فالإدارة هي الأساس التي تقوم عليه التنمية والإصلاح في أي دولة تسعى إلى تطوير نفسها لمواكبة الأوضاع الحالية في العصر الحديث، والتمكن من أداء دورها كأداة للتنمية بشكل إيجابي، لذلك يصبح إصلاح منظومة التعليم في وقتنا الحالي هو الوسيلة الفعالة التي تمكن الإدارة من تحسين وتطوير الوضع الداخلي فيها، والذي يترتب عليه تطور المجتمع ككل. (أبو الوفاء، ١٩٩٥: ٤٥)**

**وتتطلب عملية التطوير والإصلاح من الجنس البشري أن يعيش ويعمل باستمرار عند مستوى عال من الإنتاجية والجودة، ويحتاج ذلك إلى تضافر مجهودات كافة الفئات**

والمستويات بالمجتمع سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي داخل المنظمات.

ولكي تتم عملية التطوير والإصلاح الجامعي فمن الضروري الوفاء بمتطلبات الإصلاح والتركيز على إحداث التطوير والإصلاح بصورة تشاركية، والعمل على بناء وتطوير رؤية مشتركة، وتوفير الموارد البشرية والكوادر المؤهلة القادرة على الإصلاح والتطوير، واستخدام التقنية الحديثة ومصادر المعلومات لتسهيل عملية الإصلاح ووضع القرارات الأكاديمية داخل المؤسسات الجامعية بطريقة تعاونية، ويعني ذلك الخروج من الإطار المؤسسي إلى الإطار اللامؤسسي، مع التركيز على مبدأ الإفصاح والشفافية والمحاسبية. (عامر، ٢٠٠٣: ٦١٥)

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تدور مشكلة الدراسة حول دور الحوكمة الرشيدة في إصلاح منظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية بما يتلاءم مع المستجدات المحلية والمجتمعية والإقليمية والعالمية.

فرغم الجهود التي تبذلها المملكة العربية السعودية من خلال رؤية ٢٠٣٠ والتي تسعى فيها لسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل وتطوير التعليم العام وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية. (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠)

ونظراً لما يقابل تنفيذ الحوكمة من المشكلات يؤثر على منظومة التعليم الجامعي مثل:إتباع الهياكل الإدارية الهرمية ومقاومة التغيير والإصلاح والتمسك بالقديم والدفاع عنه حفاظاً على النفوذ والسلطة لأكبر قدر وفترة ممكنة بالنسبة لقيادات التعليم، وكذلك قلة توافر الشفافية من خلال عدم قدرة المؤسسة التعليمية على إتاحة المعلومات ونشرها أمام المرؤوسين.

مع ندرة توافر نظام حقيقي فاعل للمساءلة والمحاسبية التعليمية التي تعمل على ضبط العلاقات الاجتماعية ومحاسبة كل من يخرق القوانين واللوائح والأعراف السائدة.

- فقدان الثقة بين الأطراف المستفيدة (أصحاب المصالح) من العملية التعليمية وحوكمة التعليم.
- محدودية تمكين الأفراد للمشاركة بفعالية من خلال مؤسسات المجتمع المحلي والجمعيات الأهلية والخيرية ورجال الأعمال وأصحاب الشركات والمصانع من

خلال المشاركة المجتمعية في إدارة وتمويل التعليم بما يحقق الرقابة المجتمعية في مجال التعليم، وهذا ما تنادي به رؤية المملكة العربية السعودية خلال ٢٠٣٠ من زيادة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتسهيل تدفق استثمارات القطاع الخاص ورفع مستوى التنافسية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما الأسس النظرية للحوكمة في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

٢- ما واقع الإصلاح في التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية؟

٣- ما دور الحوكمة الرشيدة في إصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية؟

٤- ما التوصيات المقترحة لتفعيل الحوكمة الرشيدة كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية؟

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية ما يلي:

١- التعرف على الأسس النظرية للحوكمة في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

٢- رصد واقع الإصلاح في التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية.

٣- التعرف على دور الحوكمة الرشيدة في إصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية.

٤- التوصل إلى وضع التوصيات المقترحة لتفعيل الحوكمة الرشيدة كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

١- قد تساعد الدراسة الحالية المستفيد الداخلي (الطلاب – أعضاء هيئة التدريس – إدارة الجامعة) والمستفيد الخارجي (أولياء الأمور – رجال الأعمال – هيئات المجتمع المحلي فى بناء نظام متميز للحوكمة في المؤسسات التعليمية.

٢- قد تسهم الدراسة في اتساع المطالبة بالشفافية والمحاسبية والمشاركة في صنع القرار التعليمي.

٣- قد تفيد الدراسة العاملين في وزارة التعليم لتطبيق الحوكمة الرشيدة لإصلاح منظومة التعليم الجامعي.

٤- من المأمول أن تقدم الدراسة بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية التي تعمل على تفعيل دور الحوكمة الرشيدة في إصلاح منظومة التعليم الجامعي بالمملكة.

٥- قد تفيد الدراسة واضعي السياسات التعليمية ومتخذي القرارات التربوية للنهوض بالعملية التعليمية والارتقاء بها وإصلاحها وتجديدها.

## حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على أبعاد الحوكمة مثل (الشفافية، والمحاسبية، والمشاركة)، وكذلك على الإصلاح الجزئي للتعليم بالجامعات.

## منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة الراهنة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، ذلك أنه يفيد في رصد ظاهرة الدراسة، وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي ووصفها، ومن ثم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، والتعرف على العوامل المؤثرة فيها، وتحليلها، كما أن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة المشكلة أو الظاهرة، كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، حيث يصف الظاهرة، ويوضح خصائصها، ووصفها كماً، ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى. (عبيدات، ٢٠٠٢: ٢١١)

## مصطلحات الدراسة:

تتحدد مصطلحات الدراسة على النحو التالي:

### ١- الحوكمة الرشيدة (Good Governance)

المفهوم اللغوي للحوكمة: يُعد لفظ الحوكمة مستحدثاً في قاموس اللغة العربية فهو مستمد من الحكمة والتحكم والأحكام والحكم هو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معان. (المعجم الوجيز، ٢٠١٠: ١٦٥)

المفهوم الاصطلاحي للحوكمة تعرف الحوكمة بأنها: "الممارسات الرسمية وغير الرسمية، التي تمارس تحت سلطة القانون، وتوضح كيفية تطبيق القانون، وتتصل بفاعلية وكفاءة وجودة الخدمات التي يتم دعمها من أجل المستفيدين الخارجيين والداخليين، وتركز على العمليات المتعلقة بإعداد السياسات والأهداف طويلة المدى، والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف".(Dooley, 2008: 16)

وتعرف الدراسة الحوكمة الرشيدة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الكيفية التي تدار بها مؤسسات التعليم العالي، وتراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة، وهم أصحاب المصالح والمستفيدين من خدمات الجامعة، وبالتالي فهي تعد الأداة التي تضمن كفاءة الإدارة الجامعية في استثمارها لمواردها من أجل تطوير وتحسين أدائها، وجودتها، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق الجامعة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف المعنية.

## ٢- إصلاح التعليم (Education Reform)

المفهوم اللغوي للإصلاح: الإصلاح في اللغة جاء من الفعل أصلح، والصلاح ضد الفساد، صلح يصلح صلاحاً وصلوحاً، والإصلاح نقيض الإفساد، وأصلح الشيء بعد فساده، أمامه وجعله صالحاً. (ابن منظور، د.ت: ٥١٦)

المفهوم الاصطلاحي للإصلاح يعرف إصلاح التعليم بأنه: "مشروع لتغيير وتطوير النظام التربوي في إطار عملية الابتكار، ويتم عن طريق استثمار البيئة المحيطة، وأخذ معطياته بعين الاعتبار، وتدبيرها بطريقة رشيدة". (Hanushek, 2012: 37-109)

وتعرف الدراسة إصلاح التعليم إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة الجهود الموجهة والمتكاملة المتمثلة في تطبيق الحوكمة الرشيدة والتي تشمل الشفافية والمحاسبية والمشاركة لإصلاح التعليم الجامعي لتلافي الهدر والفاقد التعليمي في كافة المجالات، مع ضرورة ربط هذه الجهود بالجهود الكلية للتنمية في المجتمع السعودي.

## الدراسات السابقة والتعليق عليها:

تمثل الدراسات السابقة مرحلة مهمة في نمو الدراسة ومصدراً غنياً لتدعيم نتائجها، وقد حصلت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة الرشيدة وإصلاح منظومة التعليم الجامعي، وتعرض الدراسة الحالية لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، حيث حظي موضوع الدراسة باهتمام الباحثين والمختصين، وقد قامت الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة على محورين أساسيين هما:

المحور الأول: دراسات تناولت الحوكمة الرشيدة.

المحور الثاني: دراسات تناولت إصلاح منظومة التعليم.

## المحور الأول: الدراسات التي تناولت الحوكمة الرشيدة

وسوف تعرضها الدراسة من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

**[١] دراسة (وانج ,Wang 2010 ) بعنوان: "حوكمة التعليم العالي واستقلالية الجامعة في الصين.**

**هدفت الدراسة تعرف نظام الحكم الذاتي للجامعة واستقلاليتها، ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي، وذلك من خلال رسم سياسة اللامركزية للتعليم العالي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة وذلك لدراسة القواعد والأقسام التنظيمية لمعرفة آراء المستجيبين عن الاستبانة وعلاقتها بالدولة، كما بحثت الدراسة في آليات سيطرة الحكومة والحزب الشيوعي على التعليم العالي، كما ناقشت تحول هوية الجامعة، وأثرها على استقلالية الجامعة.**

**وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن تطبيق الحوكمة بمبادئها الثلاثة (الشفافية – المحاسبية والمشاركة) والتعايش المزدوج لآليات المراقبة أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بها في الجامعة والدولة، مما ينعكس على جودة مخرجات الجامعة بشكل إيجابي.**

**[٢] دراسة ميهالي فازيكاس (Mihaly Fazekas, Tracey Burns ,2012) بعنوان: "استكشاف التفاعلات البيئية بين الحوكمة والمعرفة في التربية".**

**هدفت الدراسة إلقاء الضوء على دور حكومات دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة التعليم والتوجه به نحو تحقيق الجودة والفاعلية في مجال التنافس العالمي، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:**

**أ- إن معظم الدول اتفقت في مجال حوكمة التعليم على تحقيق أهداف رئيسة وهي: إيجاد نظام عام يحقق أولويات المجتمع، ووجود نظام تعليمي يحقق التماسك المجتمعي ووجود نظام إداري فاعلة، وتوفير آليات متعددة للمساءلة والمحاسبية.**

**ب- إحداث الشراكة بين الدولة والمجتمع ضمن الاعتراف والاعتماد المتبادل بينهما، مع غياب السيادة المطلقة للدولة وفتح أبواب الشراكة المجتمعية.**

**ج- ضرورة تحقيق مفهوم الروابط البيئية بين حوكمة التعليم وكم المعرفة من المعلومات والبيانات الخاصة بالتعليم وكيفية تداولها والاستفادة منها، وفتح باب لمناقشتها وإبداء الرأي فيها وإعلام الجمهور العام بمستوى تقدم أداء النظام التعليمي من عدمه.**

**د- اتفقت معظم تلك الدول وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك والمملكة المتحدة وغيرها على أن الحوكمة لابد وأن تتميز بهياكل حكم مرنة ونظم**

إدارية أقل مركزية وأن مفهوم الحوكمة هو عملية دينامية تشتمل على التنفيذ والمراقبة وصناعة القرار.

[٣] دراسة (ناصر الدين، يعقوب، ٢٠١٢) بعنوان: " واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها".

هدفت الدراسة رصد واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١١٣) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام.

[٤] دراسة (معيلش، ٢٠١٣) بعنوان: " الحاكمية المؤسسية ودورها في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية".

هدفت الدراسة الكشف عن أثر الحاكمية المؤسسية في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الجامعات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (١٨١) عضو مجلس إدارة في الجامعات الأردنية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كآداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة على عدة نتائج منها:

أ- وجود أثر للحاكمية المؤسسية في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالحاكمية المؤسسية تعزى لمتغيرات الدراسة.

ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالحاكمية المؤسسية والقرارات الإدارية والأكاديمية تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (٥٥ سنة فيما فوق).

د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالقرارات الأكاديمية والإدارية تعزى لمتغيرات الدراسة.

هـ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالقرارات الأكاديمية والإدارية في مجال صنع القرار الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

[٥] دراسة (الإبراهيم، ٢٠١٥): بعنوان: "الحوكمة كآليات للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة التعرف على واقع الحوكمة والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وذلك من وجهة نظر القيادات التربوية بالوزارة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٩) من القيادات التربوية وزارة التربية والتعليم بمستوياتها الثلاثة (العليا – الوسطى – التنفيذية).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

أ- ما يتعلق بالحوكمة والسياسات التربوية، مواءمة السياسات والتشريعات، وتطوير الهيكلة التنظيمية.

ب- ومن التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة غياب المعايير في اختيار القيادات الإدارية، ومن مؤشرات الاكتشاف وتقييم الأداء (إدارة الميزانية والموارد)، ومن مؤشرات الأداء (المدفوعات غير الرسمية من قبل أولياء الأمور)، ومن الحلول الممكنة لتحسين الأداء الوازع الديني لمنسوبي وزارة التربية والتعليم.

[٦] دراسة (نصار، ٢٠١٧) بعنوان: " تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التمييز.

هدفت الدراسة تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التمييز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٢) عضو هيئة تدريس.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجات تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التمييز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الجنس ومتغير الجامعة.

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة من (١١) سنة فأكثر.

## المحور الثاني: الدراسات التي تناولت إصلاح منظومة التعليم

وسوف تعرضها الدراسة على النحو التالي:

[١] دراسة (الكعكي، ٢٠٠٨) بعنوان: "تطبيقات إصلاح التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلقاء الضوء على تجربة وزارة التعليم العالي بإصلاح التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة منهج الفكر الاستقرائي للتحقق من صدق الظاهرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع تطبيقات وزارة التعليم العالي خلال الأربع سنوات الأخيرة من عام ٢٠٠٥-٢٠٠٨ بهدف إصلاح التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى وضع آليات مقترحة لإصلاح التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

[٢] دراسة (الشاهين، الرويشد، ٢٠٠٩) بعنوان: "أولويات إصلاح التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات إعداد المعلم بدولة الكويت".

هدفت الدراسة التعرف على آراء ووجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات إعداد المعلم في دولة الكويت، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١١٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس حول محاول الدراسة وفقاً لمتغيراتها (الدرجة العلمية – المنصب الإشرافي – الخبرة – جهة العمل).

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة حول محور المعلم وفقاً لمتغير الجنس فقط.

[٣] دراسة (سوزانا كارخانيان) (Susanna Karakhanyan, 2011) بعنوان: "آراء أعضاء هيئة التدريس في سياق إصلاح التعليم الجامعي في أرمينيا".

هدفت الدراسة استطلاع آراء هيئة التدريس بالتغيير التربوي ورأيهم في تنفيذ الإصلاحات اللازمة من أجل فهم عمليات التغيير لتحقيق تغيير تربوي حقيقي، واعتمدت

الدراسة على عدة مفاهيم هي: المعتقدات الخاصة بالتغيير، والانفعالات خلال عملية التغيير، وأهم آراء تجاه الإصلاح، تغيير المعرفة، الإعزاءات السببية والثقافة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على عمل المقابلات الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من (١٢) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

أ- أن هناك نقص في المعرفة بالتغيير، كما أن تنفيذ الاستراتيجيات التي تدعمها إدارة الجامعة تنفذ بشكل سيء.

ب- نتج عن الآراء وجود معلومات سيئة وتفسير خاطئ وعدم ثقة في الإصلاحات التي يتم نقلها من الغرب.

[٤] دراسة (أبو الوفا، وآخرون، ٢٠١٤) بعنوان: "معوقات إصلاح التعليم الجامعي".

هدفت الدراسة الوقوف على ماهية إصلاح التعليم الجامعي، ولكي تحقق الدراسة أهدافها والإجابة عن أسئلتها استخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة يؤكد فيه أن الإصلاح لابد وأن ينطلق من رؤية واضحة وفلسفة محددة تركز على منهجية علمية لتحقيق الهدف من عملية الإصلاح، بالإضافة إلى أهمية التخطيط المستمر لبرامج الإصلاح التعليمي الجامعي ومشاركة كافة المستفيدين من خطة برنامج الإصلاح.

[٥] دراسة (حنا، ٢٠١٤) بعنوان: "سياسات إصلاح التعليم ما قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في إطار اللامركزية ونظام الجودة في الفترة من ٢٠٠٦-٢٠١٠.

هدفت الدراسة إبراز أهمية سياسات إصلاح التعليم ما قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية وما تشتمل عليه من قضايا تعليمية، والبرامج ذات الأولوية للخطة الاستراتيجية للتعليم، والجودة الشاملة، ومعايير الاعتماد الدولي في إطار اللامركزية والمشاركة المجتمعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

أ- التعليم في معظم دول العالم يعاني أزمة حقيقية وان اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى.

ب- يعد اهتمام الدول بتمويل التعليم جزءاً أساسياً من الاهتمام بالتعليم بصفة عامة، ويواجه تمويل التعليم في الدول النامية مشكلة عجز الموارد المالية المتاحة.

ج- تشمل برامج دعم جودة التعليم في ثلاثة عناصر رئيسية وهي: (إصلاح المناهج وطرق التعليم والتعلم، الإصلاح المتمركز على المدرسة وإعداد المدارس للاعتماد التربوي، تنمية الموارد البشرية).

[٦] دراسة (عبد الباري، ٢٠١٥) بعنوان: "استراتيجية مقترحة للإصلاح المدرسي بمرحلة التعليم الثانوي بفلسطين في ضوء اقتصاد المعرفة".

هدفت الدراسة التعرف على الأطر النظرية للإصلاح المدرسي ومتطلبات الإصلاح المدرسي في ضوء اقتصاد المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على أسلوب (دلفاي) بجولاته الثلاث، واستخدمت الدراسة استمارة استطلاع رأي الخبراء من أساتذة الجامعات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أ- أن عملية الإصلاح المدرسي تنطلق من الواقع وتتجه نحو المستقبل.

ب- أن عملية الإصلاح المدرسي تمثل حاجة ضرورية لارتقاء مستوى جودة مخرجات المدرسة.

ج- أن عملية الإصلاح المدرسي عملية مستمرة تستند إلى رؤية واضحة.

د- أن عملية الإصلاح المدرسي هي عملية تشاركية بين وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات والمدارس والمجتمع المحلي.

## التعليق على الدراسات السابقة:

اتضح من خلال ما سبق الإطلاع عليه من الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي قامت الباحثة بعرضها أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية، كما أن هناك أوجه استفادة من هذه الدراسات السابقة والتي توضحها الباحثة على النحو التالي:

## أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

١- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسة السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي مثل دراسة (نصار، ٢٠١٧)، (ناصر الدين، ٢٠١٢)، (هيا الإبراهيم ٢٠١٥)، (جمال أبو الوفا، ٢٠١٤)، (سوزانا كاراخانيا Susanna, 2011)، (سهام الكعكي، ٢٠٠٨)، (الشاهين، والرويشد، ٢٠٠٩)، (حنا، ٢٠١٤)، (عبد الباري، ٢٠١٥)، (أبومعيليش، ٢٠١٣).

٢- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحقيق الهدف الأساسي وهو تفعيل دور الحوكمة الرشيدة في تطوير التعليم الجامعي بالمملكة.

٣- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الربط بين مدخل الحوكمة الرشيدة وتطوير مؤسسات التعليم.

## ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

١- ركزت الدراسة الحالية على تقديم توصيات ومقترحات إجرائية لتفعيل دور الحوكمة الرشيدة في إصلاح التعليم الجامعي بالمملكة.

٢- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طبيعتها العربية حيث معظم الدراسات السابقة تمت في بلدان أجنبية وعربية ولكن هذه الدراسة ركزت على المملكة العربية السعودية.

٣- تناولت بعض الدراسات واقع الحوكمة الرشيدة في الجامعات ودورها في مواجهة التحديات مثل دراسة (أبومعيليش، ٢٠١٣)، (نصار، ٢٠١٧)، (الإبراهيم، ٢٠١٥)، (Mihally, 2012)، (Wang, 2010)، (ناصر الدين، ٢٠١٢)، ولكن لا توجد دراسة تناولت الحوكمة الرشيدة مع إصلاح التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية.

## ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

١- الإطار الميداني للدراسات السابقة ونتائجها.

٢- كيفية اختيار المنهج المناسب بعد معرفة حدودها.

٣- استفادة الدراسة الحالية مما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات واعتبرتها أساساً نظرياً لها.

٤- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيارها موضوعاً حديثاً وهو الحوكمة الرشيدة مدخل لإصلاح التعليم الجامعي بالمملكة وذلك لمواجهة التحديات العالمية والمحلية.

٥- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة الحالية وبيان أهميتها ومبررات إجراءاتها.

## الإطار النظري للدراسة:

ويدور حول ما يلي:

## أولاً: الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة في ضوء الفكر الإداري المعاصر

ويتضح من خلال الآتي:

### ١- مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات

تتحدد مفاهيم نظام الحوكمة من خلال المداخل والرؤى وفقاً للمدخل الإداري التربوي، ويشير علماء النظريات إلى أن الحوكمة هي أوسع نظاماً من الحكومة، وذلك باعتبارها تضم مجموعة كبيرة من العلاقات والقواعد الرسمية وغير الرسمية، الحكومية وغير الحكومية، والتي تؤدي إلى صنع السياسات اللامركزية في اتخاذ القرارات على المستوى العالمي، وفي ميدان سياسة التعليم هي عبارة عن مجموعة من التفاعلات والتشابكات بين الأعضاء المشاركين في الهيئة الحوكمية، والتي تؤدي إلى صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات في مجال معين أو قضية معينة. (Michelle, 2005, 131)

وتعرف الحوكمة بأنها: "حالة أو عملية أو نظام يجمع على سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكات داخل المؤسسات، وعملية إدارة تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل المؤسسة أو خارجها". (Freeland, 2007: 9)

كما تشير حوكمة الجامعات إلى أنها " نظام توجيه وتدار الجامعة من خلاله، ويتم من خلالها محاسبة الإدارة، وذلك لتمكين وتحسين قدرة الجامعة، كي تقابل أهدافها الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع، وهي تتصل بتحديد القيم داخل الجامعات ونظامها في اتخاذ القرار وتجميع المصادر، ومهامها وأغراضها، ونموذج السلطة والتدرج الهرمي، وعلاقاتها كمؤسسة بالعالم الأكاديمي. (Henke, 2007: 87)

كما تعرف بأنها: " الأساليب والوسائل التي تحدد الجامعة من خلال توجيهاتها، وتنظيم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها، وذلك بما تتضمنه من معاني هامة مثل المساءلة والشفافية والنزاهة والاستقلالية والجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون". (محمد، ٢٠١١: ٦٧)

وينبثق من المفاهيم السابقة عدة مؤشرات هي:

أ- لا توجد مقاومة للتغيير أو التجديد أو الإصلاح أو التحسين أو التطوير داخل مؤسسات التعليم العالي.

ب- توفر عنصر الشفافية في مجال عرض وتبادل المعلومات.

ج- ضرورة تواجد مبدأ المحاسبية داخل مؤسسات التعليم العالي.

د- اهمية عنصر الثقة داخل منظومة التعليم العالي وخارجها.

هـ- إحداث شراكة وتعاون بين القطاعين العام والخاص لإيجاد سوق تنافسية داخل المجتمع المحلي.

## ٢- أهداف الحوكمة الرشيدة في الجامعات

تعد الحوكمة الرشيدة أحد أهم وسائل النجاح في الجامعات، وذلك لما لها من دور في تحقيق المساواة والمصداقية مما يؤدي إلى تعزيز وفاعلية الأداء من خلال تحقيق التنافسية، كما تمثل الحوكمة أهم العمليات الضرورية لنجاح مؤسسات التعليم العالي لتطبيقها الشفافية والمساءلة والمشاركة، وهناك عدة أهداف تعمل الحوكمة على تحقيقها من أهمها: (المليجي، ٢٠١١: ٣٤٨)

أ- السعي لتحسين وتطوير المؤسسات التعليمية.

ب- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسات التعليمية.

ج- المراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات التعليمية.

د- توفير الارشادات حول كيفية تحقيق الالتزام الأفضل وفق المعايير والممارسات القياسية للمؤسسات التعليمية.

## ٣- مبادئ الحوكمة الرشيدة بالجامعات

هناك عديد من المبادئ للحوكمة الرشيدة في المؤسسات الجامعية التي يجب على القيادات الجامعية الاهتمام بها ومراعاتها في سياساتها الإدارية والتشغيلية والعلمية والتي تساعد بدورها في إنجازاتها لتحقيق أهداف الجامعة على النحو التالي: (محمد، ٢٠٠٨: ٣٢٢-٣٢٣)، (محمد، ٢٠١١: ٩٨-٩٩)

أ – الحرية الأكاديمية

وذلك يعد حق للأكاديميين وخاصة فيما يتعلق بعمليات التدريس والبحث والنشر بدون رقابة من المؤسسات التي يعملون بها، ومعرفة حقوق الأكاديميين في تحديد

مجالاتهم البحثية، للوصول إلى الثقة التي يرونها، وهذا لا يعني إلغاء مبدأ المساءلة بل أن المسألة هي المبرر لإعطائهم الحرية.

ب – الحقوق والمسئوليات الواضحة

وهي مهمة لتحقيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الجامعية، ويجب أن تحدد أدوار وزير التعليم ومؤسسات التعليم الجامعي بشكل واضح من خلال القوانين واللوائح المعلنة في وثائق سياسية التعليم، حيث يتكون مجالس الجامعة من رؤساء المجالس وأعضائه، ولهؤلاء حقوق يجب أن تراعي بالكامل، فعضو المجلس يجب أن تصان حقوقه بالكامل وذلك بإبداء آراؤه وسماعها وإعطاء الفرصة للحوار والمناقشة وإبداء المقترحات إذ أن ذلك سيكون حافزاً لإعضاء المجالس في إدارة نشاطهم لتنفيذ أدوار الجامعة بما يتوافق مع القوانين واللوائح.

ج – الإفصاح والشفافية

الإفصاح هو توضيح السياسات العلمية والتربوية والتشغيلية للجامعة على مستوى مجالس الجامعة وكل من له علاقة مما لا يشكل معرقلاً أو محدداً للتنفيذ، أما الشفافية فهي تعني طرح الأفكار والآراء والمقترحات ومناقشتها بروح من التعاون والوضوح بين أعضاء المجموعة.

د – المساءلة (المحاسبية)

وهي تعني تمكين ذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة سير العمل، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير، بالإضافة للمساءلة الفردية، والمساءلة المتراكمة من أسفل إلى أعلى، كما توجد لمساءلة الأفقية المتبادلة، وبالتالي فإن الحوكمة تجعل الفرد مسئولاً عن إنجاز المهام المكلف بها أمام نفسه، وأمام رؤسائه، وأمام أصحاب المصالح، وأمام المجتمع، بما يضمن تحقيق المؤسسة لأهدافها. (أحمد، ٢٠١٠: ١٩٢)

هـ – المشاركة

وهي تتعلق بإتاحة الفرصة أمام جميع الأطراف المستفيدة في المشاركة بصنع السياسات ووضع قواعد العمل، وتعد المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له.

### و – تجنب تضارب المصالح لأعضاء المجالس الجامعية

وذلك بتجنب متخذي القرار من تصادم وتضارب المصالح مع أعضاء مجالس الجامعة، إذ أن ذلك قد يؤثر بشكل سلبي على سير عمل إدارة الجامعة مما يؤدي إلى نتائج عكسية، لذا فإن تحقيق التوازن بين الحقوق والمصالح يعد من الأولويات.

## ٤- أهمية الحوكمة الرشيدة بالجامعات

تكمن أهمية الحوكمة الرشيدة فيما يلي: (حلاوة، و طه، ٢٠١١: ٨٧)

أ- توليد مناخاً جيداً للعمل الجامعي الذي يسعى لبلوغ غايات محددة للاستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز مبدأ المساءلة.

ب- حسن توزيع المهمات والخدمات وإداراتها وتطبيقها بما يخفف من أوجه الاختلاف في الجامعة.

ج- زيادة حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح وذلك من خلال زيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز.

كما تتضح أهمية الحوكمة من خلال ما يلي: (ميخائيل، ٢٠٠٥: ٥)

أ- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات.

ب- ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين بالمؤسسة.

ج- تفادي وجود أخطاء وانحرافات متعمدة وغير متعمدة، ذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.

د- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية.

هـ- تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والاستخدام الأمثل للموارد وضمان المساءلة.

و- تحقيق الاستفادة القصوى للنظم المحاسبية والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنتاج.

## ٥- خصائص الحوكمة الرشيدة بالجامعات

هناك عدد من الخصائص للحوكمة الرشيدة ارتبطت بالنماذج الفعالة في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي: (Zaman, 2015: 1-7)

أ- الاتجاه نحو المزيد من الدعم لمؤسسات التعليم العالي.

ب- إعطاء استقلالية إدارية ومالية كبيرة.

ج- الربط بين النتائج والدعم الممنوح لمؤسسات التعليم العالي.

د- تعدد موارد الدخل مما يحقق بتكوين علاقات إيجابية مع الجهات الأخرى.

## ٦- مقومات الحوكمة الرشيدة بالجامعات

تحتاج الحوكمة الرشيدة إلى مجموعة من المقومات الأساسية لدعم وتطبيق قواعدها ومبادئها الأساسية والمحددة من أحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل القيادات الجامعية، ويمكن عرضها على النحو التالي: (محمد، ٢٠٠٨: ٣٢١)

أ- توفر القناعة الكاملة لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الإشراف والرقابة وهذه القناعة مهمة وأساسية.

ب- وجود الثقة بين الأطراف المعنية في الجامعة من الإدارة بالعاملين أو العاملين في إدارة الجامعة.

ج- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة إذ أن الوضوح يعد غاية في الأهمية، حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ المحددة.

د- وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.

هـ- نظام اتصالات متطور وبتقنيات حديثة يسهل الاتصال المطلوب والمعتمدة في مجال البحث العلمي.

و- سياسات والإجراءات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية.

ز- اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي.

ويتضح مما سبق أن أفضل الطرق لحوكمة المؤسسات الجامعية يتحقق من خلال ما يلي:

أ- التأكيد على مؤسسات التعليم العالي المتمثلة بالجامعات وذلك من خلال مجالس الجامعة ومجالس الكليات ومجالس الأقسام على مؤسسية إدارة الجامعات وعدم التدخل في أعمال الجامعات وقراراتها إلا ضمن إطارهما المؤسسي فقط.

ب- مراعاة حقوق المستفيدين وتزويدهم بانتظام عن أهم أدوار وأداء الجامعة على إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في صنع القرارات.

ج- مساءلة الجامعة عن النتائج والأداء وذلك من خلال توفير استقلاليتها.

د- الإعلان عن تقييم الأداء بموضوعية وشفافية.

هـ- تعاون ومشاركة كافة مؤسسات المجتمع لتحقيق مبدأ المشاركة المجتمعية.

## ثانياً: الإطار المفاهيمي للإصلاح بالتعليم الجامعي

أصبحت الحاجة إلى إصلاح التعليم الجامعي ضرورة ملحة حيث يشهد العالم العديد من التغييرات على المستوى السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والتعليمي، والتي تنعكس بدورها على كافة المؤسسات الموجودة في المجتمع، وبخاصة المؤسسات الجامعية الأمر الذي يتطلب وجود قيادات فاعلة وقادرة على أن تؤدي دورها لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بكفاءة وفاعلية.

### ١- مفهوم إصلاح التعليم الجامعي Higher Education Reform

يعرف إصلاح التعليم بأنه: " الإصلاح الذي يشمل النظام التربوي بكامله، دون نقصان مع ائتلاف الإصلاح في عناصره ومكوناته، ومع شموله العلاقات القائمة بينه وبين الأهل، والمجتمع المحلي، والمجتمع العالمي". (الصيداوي، ٢٠٠٥: ٢٤٩)

كما يعرف إصلاح التعليم الجامعي بأنه: " مجموعة الجهود المخطط لها لتغيير الجامعات من أجل حل المشكلات التعليمية والمجتمعية الحالية والمتوقعة، وفي هذا الإطار فإصلاح التعليم بالضرورة عملية سياسية يجب أن تمثل الرأي العام وأن تحصل على الدعم لكي تحقق النجاح المرجو". (Woempner, 2008: 18-19)

كما يعرف بأنه: "البرامج الجديدة والتغييرات والتعديلات التنظيمية في عملية التعليم والتي تختلف عن الممارسات الحالية، وهو عبارة عن تطوير أفكار وطرق تربوية جديدة في المنهج المدرسي، وإن الإصلاح أمر نسبي فيما يكون إصلاحاً في مجتمع ما، قد لا يكون كذلك في مجتمع آخر". (الحارثي، ٢٠٠٣: ١١٧)

وإصلاح التعليم الجامعي يعرف بأنه: " جزء لا يتجزأ من الإصلاح التربوي فهو يعني التغييرات التي تحدث في أهدافه، وفي شكله وهيكله وفي محتواه وفي تمويله وإدارته، وهذا التغيير يحدث أو ينبغي أن يحدث وفقاً للتغييرات السياسية والاقتصادية وغيرهما عن العوامل والقوى الثقافية التي تؤثر في حركة سير الحياة في المجتمع". (عياد، ٢٠٠٥: ١٢٦)

ويتضح مما سبق أن فكرة الإصلاح هي فكرة للتغيير والتطوير والتجديد لأنظمة التعليم الجامعي وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة والحد من المشكلات والصعوبات التي يعاني منها نظام التعليم العالي.

## ٢- دواعي الإصلاح التعليم الجامعي

نظراً للتطورات الذي يشهده عالمنا المعاصر، أصبحت الحاجة ملحة إلى إعادة النظر في أنظمة التعليم الجامعي وذلك لمواكبة المستجدات وتوجيه التغيير وفقاً للقواعد والأساليب والطرق المتعلقة بالإصلاح، وهنا عدة دواعي جعلت من إصلاح التعليم الجامعي ضرورة لما يشهده العالم من متغيرات، ومنها: (عياد، ٢٠٠٥: ١٢٦)

أ- نظم الاتصالات وثورة المعلومات.

ب- التطور السريع للتكنولوجيا.

ج- تزايد قوة التكتلات العالمية.

د- الاتجاه نحو الخصخصة.

ويكتسب الإصلاح الإداري طبيعته من البيئة المحيطة به، فهو يقوم ويرتكز على فلسفة محددة تعتمد على المرتكزات التالية: (أبو شيخة، ٢٠١٢: ٣١)

أ- فهم العوامل البيئة المؤثرة في المنظمة، واكتشاف تفاعلها معها وانعكاساتها عليها.

ب- تنمية الموارد البشرية، أي إيجاد العنصر البشري القادر على ترجمة أهداف المنظمة إلى أفعال.

ج- تصميم البناء الإداري القادر على استيعاب أنشطة المنظمة.

د- دراسة أساليب وإجراءات العمل القائمة، والعمل على تبسيطها وكسر حلقات الروتين المعقد.

هـ- دراسة وتحديث الأنظمة التي تحكم العمل، بحيث تغدو متلائمة مع البيئة التي تعمل فيها ومواكبة لمتطلبات العصر الحديث.

## ٣- مداخل الإصلاح بالتعليم الجامعي

نظراً للاختلاف والتباين في وجهات النظر حول مفهوم الإصلاح، وذلك لاختلاف الظروف والبيئات المحيطة من مكان لآخر، وتشير أدبيات الفكر الإداري أن هناك العديد من مداخل الإصلاح في المنظمات التعليمية ومنها: (فتحي، ٢٠١٣: ٢٦٦)

أ – المداخل الوظيفية: وهي تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالمهام الوظيفية.

ب- المداخل الهيكلية: وهي تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالبناء التنظيمي للمنظمة، وتشمل على عدة عناصر أهمها: الرؤية، الرسالة، الأهداف، جوانب الإعداد التي تقدمها الكليات لطلابها، الخطة الاستراتيجية. (الأمين، ٢٠٠٨: ١٠٣)

ج – المداخل التكنولوجية: وهي تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالأساليب والأدوات والبرامج الفنية التي تساعد المنظمة على معالجة مشكلاتها.

د- المداخل البشرية: وهي تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالعنصر البشري في المنظمة، كما تعتبر عناصر رأس المال البشري من أهم مدخلات تكوين وتنمية رأس المال الفكري في الكليات والركيزة الأساسية في ذلك، حيث يتضمن رأس المال البشري عدة عناصر يتم التركيز منها على أعضاء هيئة التدريس، والطلاب لأنهما بؤرة رأس المال الفكري بالكليات.

## ٤- مجالات إصلاح التعليم الجامعي

تشمل مجالات إصلاح التعليم الجامعي جميع عناصر المنظومة الجامعية المتمثلة في (المدخلات – العمليات – المخرجات) وتتضح هذه المجالات فيما يلي: (أبو الوفا، وآخرون، ٢٠١٤، ١٥٥-١٥٦)

أ – التشريعات الجامعية واللوائح: أن وجود مجموعة من القوانين واللوائح الحاكمة في إدارات الجامعات والكليات أمراً ضرورياً وذلك لتنظيم وتيسير شئونها، في حين أن تصوغ كل جامعة لائحة عامة تنسجم مع سماتها وخصائصها المميزة حتى لا تكون الجامعات ذات نمط واحد.

ب – سياسة القبول: نظراً للمتغيرات التي يشهدها العالم، يتطلب إعداد فرداً قادراً على الانتقال من طبيعة عمل إلى طبيعة عمل أخرى، وهذا يحتاج إلى معرفة الفرد معرفة كافية لا تقتصر على التعليم الجامعي بتخريج كوادر بشرية

متخصصة فقط، بل يجب النظر إلى شباب المستقبل القريب لديه المهارات والمعرفة الكافية حتى يستطيع مواجهة تلك المتغيرات. (Hunsicker, 2000: 343-351)

ج – الإدارة الجامعية: تأتي الحاجة إلى ضرورة إصلاح إدارة التعليم الجامعي من الحاجة إلى تحقيق نقلة نوعية نحو الإعداد إلى المستقبل لمواجهة مستجدات العصر الحديث، فلابد للإصلاح من البدء بإصلاح رأس الهرم الجامعي المتمثل في إدارة الجامعة وتحويلها إلى قيادة جامعية قادرة على مواجهة تحديات العصر.

د – المناهج: إن إصلاح أنظمة التعليم الجامعي يعتمد على إصلاح وتطوير مناهج التعليم العالي ليتفق مع حاجات المجتمع في ضوء التغيرات، وتنظيمها بحيث يغرس في الطالب الجامعي القدرة على الاعتماد على النفس واختيار ما يتوافق مع ميوله وقدراته. (الشهوان، وآخرون، ٢٠١٣: ٦٥)

هـ – القيادات: أحد أهم مجالات تفعيل الإصلاح الجامعي تقع في تكوين قيادات لديها رؤية استراتيجية نحو المستقبل قادرة على إنشاء بنية تحتية، ولديها القدرة على إتقان المساءلة متحلياً بالقيم ومتدرباً على الالتزام باللوائح والقوانين الجامعية، يهتم بتدريب العاملين، ولديه القدرة على الاستعادة من المؤسسات المجتمعية والمشاركة في العمل البحثي متعاوناً مع الجامعات الأخرى ومعاهد البحوث. (بدران، ٢٠٠٧: ٢٨-٢٩)

و – الأبنية والتجهيزات التعليمية: إن إصلاح التعليم الجامعي لابد وأن يشمل جميع عناصر المنظومة الجامعية ليشمل الأبنية والتجهيزات التعليمية بمواصفاتها، وسماتها التصميمية، وبنيتها التركيبية، لتفادي المشكلات المتعلقة بها مما يفسد مستخدميها من الموارد البشرية بالجامعة.

## ثالثاً: واقع إصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية

يعد إصلاح التعليم الجامعي هو أحد الركائز المهمة التي يبنى عليها التقدم الحضاري والتنموي والاقتصادي في المجتمعات، وذلك باعتبار الجامعة هي أداة المجتمع والتي تسهم من خلالها بحل المشكلات المجتمعية وهي التي تعني بتطوير التعليم والمعرفة من أجل تحقيق تنمية المجتمع، كما اتفقت الأدبيات التربوية أن التعليم والتدريس والبحث العلمي والمشاركة في خدمة المجتمع هي من أهم وظائف العمل الجامعي.

ولكي تقوم الجامعة بدورها الرائد تحتاج إلى إدارة جامعية متميزة تشرف على كل نشاط جامعي قيادي تربوي هادف مرن، وتعمد على عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم ومن خلال خبرات سابقة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد. (الصاوي، ٢٠٠٠: ٢٦)

## ١- مفهوم التعلم الجامعي وأهدافه ومبادئه بالمملكة العربية السعودية

يعد التعليم الجامعي أحد دعائم النهوض بالمجتمعات، فهو المصدر الرئيس في تكوين الفرد فكرياً ومهارياً، لذا تسعى المجتمعات إلى تطويره وتحسينه حتى تواكب متغيرات العصر الحديث.

ويعرف التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية كما صدر في وثيقة سياسة التعليم في المملكة بأنه " مرحلة التخصص العلمي في كافة أنواعه ومستوياته، ورعاية لذوي الكفاية والنبوغ، وتنمية مواهبهم، وسداً لحاجات المجتمع المختلفة في حاضرة ومستقبله، بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغاياتها النبيلة". (وزارة المعارف، سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ١٣٩٤هـ: ٢٢-٢٣)

كما حددت الوثيقة المبادئ والسياسات التي تشتق منها أهداف التعليم الجامعي على النحو التالي: (الهدياني، ١٩٩٩: ٣٦٧ - ٣٦٨)

أ- تنمية عقيدة الولاء لله، ومتابعة السير في تزويد الطالب بالثقافة الإسلامية التي تشعره بمسؤوليته أمام الله عن أمة الإسلام، لتكون إمكانياته العلمية والعملية نافعة ومثمرة.

ب- إعداد مواطنين أكفاء مؤهلين علمياً وفكرياً تأهيلاً عالياً، لأداء واجبهم في خدمة بلادهم، والنهوض بأمتهم، في ضوء العقيدة السليمة، ومبادئ الإسلام السديدة.

ج- إتاحة الفرصة أمام النابغين للدراسات العليا في التخصصات العلمية المختلفة.

د- القيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي الذي يسهم في مجال التقدم العالمي، وفي الآداب والعلوم، والمخترعات، وإيجاد الحلول السليمة الملائمة لمتطلبات الحياة المتطورة واتجاهاتها التقنية (التكنولوجية).

هـ- النهوض بحركة التأليف والإنتاج العالمي بما يطوع العلوم لخدمة الفكرة الإسلامية، ويمكن البلاد من دورها القيادي لبناء الحضارة الإنسانية على مبادئها الأصيلة التي تقود البشرية إلى البر والرشاد، وتجنبها الانحرافات المالية والإلحادية.

و- ترجمة العلوم وفنون المعرفة النافعة إلى لغة القرآن، وتنمية ثروة اللغة العربية من "المصطلحات" بما يسد حاجة التعريب، ويجعل المعرفة في متناول أكبر عدد من المواطنين.

ز- القيام بالخدمات التدريبية والدراسات "التجديدية" التي تنقل إلى الخريجين الذين هم في مجال العمل ما ينبغي أن يطلعوا عليها مما جد بعد تخرجهم.

ونظراً لأهمية إصلاح التعليم الجامعي تقوم مؤسسات التعليم العالي بالمملكة من حين لآخر بمراجعة برامجها وتنقيحها وتحسين الأداء إلى جانب الإعداد للتوسع في الدراسات العليا التي تمكن الخريجين من مواصلة دراستهم للحصول على درجة الماجستير والدكتوراه داخل البلاد أو خارجها تشجيعاً للبحث العلمي وربط مناهج التعليم الجامعي باحتياجات تطور البلاد في المجالات المختلفة. (السلوم، ١٩٨٧: ٣٩٤)

ورسمت الدولة المبادئ التي ينبغي أن يسير عليها التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ووضعت له سياسة حددت ما يلي: (الحامد وآخرون، ٢٠٠٢: ١٤٢-١٤٣)

- التعليم العالي يبدأ بعد الثانوية أو ما يعادلها.
- يخضع التعليم العالي – حكومياً كان أو أهلياً – بمختلف فروعه للجنة العليا لسياسة التعليم والمجلس الأعلى للجامعات (مجلس التعليم العالي فيما بعد).
- تنشأ الجامعات والكليات في المملكة بما يتلاءم وحاجة البلاد وإمكاناتها.
- للجامعات مجلس أعلى له نظامه واختصاصاته ومسئولياته وطريقة عمله.
- ينسق جهاز التعليم العالي بين الكليات المختلفة بشكل يحقق التوازن بين احتياجات البلاد في مختلف مرافقها.
- تفتح أقسام الدراسات العليا في التخصصات المختلفة كلما توافرت الأسباب والإمكانات لذلك.
- تمنح الجامعات الخريجين الدرجات الجامعية على اختلاف مستوياتها.
- تتعاون الجامعات في المملكة مع الجامعات الأخرى في البلاد الإسلامية لتحقيق أهداف أمة الإسلام في بناء حضارة إسلامية أصيلة.

- تتعاون جامعات المملكة مع الجامعات الأخرى في البلاد العربية والعالمية في الاهتمام بالبحوث العلمية والاكتشافات والمخترعات واتخاذ وسائل التشجيع المناسب وتتبادل معها البحوث النافعة.
- يعتني بالمكتبات والمختبرات لتوفير وسائل البحث في التعليم العالي.
- تنشأ دائرة للترجمة تتابع الأبحاث العلمية في كافة المواد وتقوم بترجمتها لتحقيق التعرف بالتعليم العالي.
- يدرس في الكليات الجامعية والمعاهد العلمية تاريخ العلوم في العالم الإسلامي وتاريخ الحضارة الإسلامية بما يتفق مع اختصاص هذه المؤسسات بهدف تعريف طلابها – في ميادين اختصاصهم – بما أنجزه المسلمون.

ومما سبق يتضح أن أهداف ومبادئ التعليم الجامعي ترمي إلى الاهتمام بالبحوث العلمية، وتطوير المناهج وتوفير وسائل البحث وتأهيل الطلاب مهنياً وفكرياً في التخصصات العلمية المختلفة، وتدعيم إدارة التخطيط في الوزارة، وإحداث التطورات والتجديدات التربوية الملائمة، وإتاحة الفرصة لفتح أقسام الدراسات العليا في كافة التخصصات المختلفة.

وتحتاج المؤسسات الجامعية بالمملكة العربية السعودية على مراجعة أنظمتها والنظر في إعادة ترتيب الأوضاع الحالية وذلك بسبب التطور النوعي الذي يعيشه المجتمع السعودي، وارتفاع سقف الوعي، والنقلات السريعة في مجال العلم والمعرفة، وقد شعرت المملكة العربية السعودية بالحاجة إلى تطوير أنظمتها التعليمية، وأدركت قيمة التعليم العالي وأثره على التنمية لمواجهة تحديات العصر، هذا وقد أقرت العمل ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتسعى حالياً إلى تطور الجامعات إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول عام (٢٠٣٠م – ١٤٥٢هـ) وسيتم تحقيق ذلك من خلال إعداد وتصميم مناهج تعليمية متطورة ترتكز على المهارات الأساسية، بالإضافة إلى تطوير المواهب وبناء الشخصية، كما تعزز الرؤية دور المعلم وترفع تأهيله على جانب عقد الشركات على الجهات التي توفر فرص التدريب للخريجين محلياً ودولياً وهذا ما تنشده الحوكمة الرشيدة.

كما تقوم المملكة وفقاً لرؤية ٢٠٣٠ بمتابعة مخرجات التعلم وتقويمها وتحسيها كما ستقوم بإنشاء قاعدة بيانات شاملة لرصد المسيرة الدراسية للطلاب بدءاً من مراحل التعلم المبكرة على المراحل المتقدمة وهي التعليم العالي، كما ستقوم المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠ بتطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال تحويل دور الحكومة من مقدمة أو (مزود للخدمة) إلى منتظم ومراقب للقطاعات الأخرى (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠).

## ٢- الإصلاح الجامعي وعلاقته بالحوكمة الرشيدة

تعد الحوكمة الرشيدة أحد أهم مداخل الإصلاح التعليمي، وإن إصلاح هياكل المنظومة التربوية القائم على الحوكمة يحتكم إلى مجموعة من المعايير هي: (الإبراهيم، ٢٠١٥: ١٨-١٩)

أ- المشاركة للرجال والنساء وللمجتمع القريب من الهيكل الإداري والمؤسسة التعليمية وأولياء الأمور، وتكوين المشاركة مباشر عن طريق ممثلين معروفين.

ب- التوافق: ضرورة الوصول إلى اتفاق على الأنسب للمجتمع ككل.

ج- الاستقلالية في اتخاذ القرار: وتتمثل في أن تتخذ المؤسسة القرارات الراجعة لها بالنظر دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

د- المساءلة (المحاسبية) على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات.

هـ- الشفافية ولها وجهان الأول، في اتخاذ القرارات موضحة العمل على تنفيذها وفق اللوائح، والثاني، فيتعلق بتوافر المعلومات وسهولة الوصول إليها.

و- الفعالية ويتعلق بمدى تحقيق الأهداف المنشودة ومدى توافقها بالنتائج واحتياجات المجتمع.

ز- الفاعلية: وتعني العلاقة بين نتائج العمل المنجز، والتكلفة المالية.

ح- حكم اللوائح والقوانين وسيادته.

ط- المساواة والشمول: أي شعور أفراد المجتمع بما يجري في المؤسسة وأنها غير مستبعدة من اتخاذ القرار.

## ثالثاً: دور الحوكمة الرشيدة في إصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية

وبناءً على ما سبق فإن الحوكمة ليست مجرد إدارة شاملة للجامعة بل هي أوسع نطاقاً، وأعم مفهوماً، فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف إلى تحقيق جودة العملية والمخرجات والإدارتين الأكاديمية والإدارية وغيرها (بزاوية وسالمي، ٢٠١١: ٤٥) وذلك من خلال الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف الجامعة، وتقوم الحوكمة على ثلاثة مبادئ يمكن تفعيل دورها في إصلاح التعليم الجامعي، ومن هذه المبادئ ما يلي:

**المبدأ الأول: الشفافية: وتعني الشفافية الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهلة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين في الجامعة وهذا الوضوح له دور في إصلاح التعليم الجامعي.**

**المبدأ الثاني: المحاسبية: وتعني تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين. (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩: ٨٧)**

**المبدأ الثالث: المشاركة: وهي تعني إتاحة مجالس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وكذلك الطلاب وأعضاء المجتمع المحلي في المشاركة في رسم السياسات ووضوح قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية (Lee & Land، 2010) وإتاحة الفرص لطلاب الجامعة بالمشاركة من خلال أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار. (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩: ٥٩)**

## رابعاً: التوصيات والمقترحات

١. **ضرورة أن تعمل الجامعة على تحقيق العدالة للجميع والارتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم وضمان سيادة القانون، حيث ينبغي أن تكون الأطر القانونية عادلة تنفذ بنزاهة وخاصة المتعلقة بحقوق الإنسان مما يساعد على إصلاح التعليم الجامعي.**

٢. **أن توفير الحوكمة بيئة صحية للعمل من خلال مبدأ المساءلة واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات وتقييم أداء الجميع بشكل علمي صحيح مما يساعد على إصلاح التعليم الجامعي.**

٣. **ضرورة العمل على زيادة الثقة وتعزيز ثقافة الحوار بين مختلف العاملين بالجامعة وقيادتها وطلبتها، وإيجاد صيغ للتعاون والتفاعل والاندماج بالعمل وحسين الأداء والتطوير، مما يساعد على إصلاح التعليم الجامعي.**

٤. **تعمل الحوكمة على تحديد العلاقة بينها وبين حجم الاستثمار في الجامعة من جهة والقضاء على أوجه اللامبالاة والفساد من جهة ثانية وتحقيق التطوير المستمر والتنمية وتصحيح المسار من جهة ثالثة مما يساعد على إصلاح التعليم الجامعي.**

٥. **أن تطبق الحوكمة في التعليم الجامعي حيث إن الحوكمة تولد مناخاً جيداً للعمل الجماعي الذي يسعى لبلوغ أهداف محددة وهي موجهة للاستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز مبدأ المساءلة مما يساعد على إصلاح التعليم الجامعي.**

٦. حسن توزيع المهمات والخدمات وإدارتها وتطبيقها يخفف من أوجه الاختلاف في الجامعة ويزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح، وذلك من خلال زيادة فاعلية الشافية والإفصاح والمشاركة والمساءلة والرقابة والتحفيز مما يساعد على إصلاح التعليم الجامعي.

٧. الحوكمة باعتبارها منظومة شاملة فإنها إذا ما استثمرت في الجامعة وفق منهج علمي منظم فإنها تساعد على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية وتعمل على تحليل وجهات النظر المختلفة وزيادة الاندماج مع المجتمع المحلي والطلبة بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المادية والمعنوية في سمعتها الأكاديمية والعلمية المحلية والإقليمية والدولية مما يساعد على إصلاح التعليم الجامعي.

٨. إنشاء لجان مختصة داخل الجامعة للمراقبة والفحص المستمر لتحديد مدى تطبيق معايير الحوكمة وتقييمها في ضوء تحقيق التميز بالعمل الإداري.

٩. تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات الجامعية والمناصب الإدارية العليا وبين الوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات.

١٠. تحديد معايير دقيقة للمساءلة (المحاسبية) والإعلان عنها ليعرفها جميع العاملين بالجامعة.

١١. بناء هيكل تنظيمي واضح وفاعل يحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات والصلاحيات لجميع أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية للعاملين في الجامعة.

١٢. ضرورة أن تطبق الجامعة معايير الحوكمة التي تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وتحقيق رصانة علمية وتجنب الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقافة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير.

١٣. إن الالتزام بضوابط وآليات الحوكمة سيعمل على تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية لدى العاملين من مختلف المواقع كأعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين ما يساعد على إصلاح التعليم الجامعي.

١٤. أن تعمل الجامعة على تشجيع حركة النشر والتأليف ونشر الأبحاث العلمية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس وتشجيع إصدار المجلات العلمية المتخصصة مما يساهم في إصلاح التعليم الجامعي.

**١٥.الاهتمام بإصلاح جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعات، دون الاهتمام ببعض العناصر أو ترك البعض الآخر لتأسيس نظام تعليمي جديد متميز لجميع أبناء فئات المجتمع السعودي.**

## المراجـــع

### أولاً: المراجع العربية:


١- الإبراهيم، هيا عبد العزيز (٢٠١٥): الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد (٢٢)، العدد (٩٦)، مصر.

٢- أبوالغيط، هويدا (٢٠١٠): دور الحوكمة في تحسين أداء الإدارة المحلية بالتطبيق على محافظة الجيزة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

٣- أبوالوفا، جمال محمد، حسين، سلامة عبد العظيم، نايل، سحر حسني (٢٠١٤): معوقات إصلاح التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد (٩٩)، مجلد (٢٥)، مصر.

٤- أبو الوفا، جمال محمد (١٩٩٥): دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسية التغيير التربوي الفعال (دراسة حالة على محافظة القليوبية)، المؤتمر السنوي الثالث، إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢١-٢٣ يناير، مصر.

٥- أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠١٢): إدارة الموارد البشرية، مكتبة الأنجلو للنشر والتوزيع، القاهرة.

٦- أحمد، إبراهيم سيد (٢٠١٠): حوكمة الشركات ومسئولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، الدار الجامعية، الإسكندرية.

٧- أحمد، شاكر محمد فتحي (١٩٩٦): إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة.

٨- أحمد، شاكر محمد فتحي (٢٠١٣): إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة.

٩- الأمين، عدنان (٢٠٠٨): دراسة جدوى حول سيل العمل المشترك لضمان جودة التعليم العالي في البلدان العربية، مكتبة اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت.

١٠- بدران، إبراهيم (٢٠٠٧): إصلاح الجامعات سبيل لبناء القدرات المطلوبة للتنمية، المؤتمر العربي الثاني، تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

١١- بزاوية، عبد الحكيم؛ سالمي، عبد الجبار (٢٠١١): جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة، تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات، الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي في الفترة من ٣-٤ أكتوبر ٢٠١١م.

١٢- الحارثي، إبراهيم بن أحمد مسلم (٢٠٠٣): نحو إصلاح المدرسة في القرن الحادي والعشرين، مركز التطوير التربوي، الرياض.

١٣- الحامد، محمد معجب؛ زيادة، مصطفى عبد القادر؛ العتيبي، بدر جويعد؛ متولي، نبيل عبد الخالق (٢٠٠٢): التعليم في المملكة العربية السعودية، رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، مكتبة الرشد، الرياض.

١٤- حلاوة، جمال، طه، نداء (٢٠١١): واقع الحوكمة في جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، دار العلوم التنموية، القدس.

١٥- حنا، نبيل عبد الله عوض (٢٠١٤): سياسات إصلاح التعليم ما قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في إطار اللامركزية ونظام الجودة في الفترة من ٢٠٠٦-٢٠١٠، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلد (٢٨)، العدد (٣)، مصر.

١٦- خورشيد، معتز؛ يوسف، محسن (٢٠٠٩): حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية.

١٧- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (www.vison2030.gov.sa)

١٨- السلوم، حمد إبراهيم (١٩٨٧): تاريخ الحركة التعليمية في المملكة العربية السعودية " تطور التعليم"، الطبعة الثانية، د.ن، الرياض.

١٩- الشاهين، غانم عبد الله؛ الرويشد، نهى راشد (٢٠٠٩): أولويات إصلاح التعليم من وجهة نظر أعضائه هيئة التدريس في مؤسسات إعداد المعلم بدولة الكويت، المجلة التربوية، مجلد (٢٣)، العدد (٩١)، الكويت.

٢٠- الشهوان، عبد العزيز شهوان؛ الربيعة، صالح محمد؛ الموسى، عبد الرحمن حمد؛ الخثلان، منصور زيد (٢٠١٣): توافق سياسة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع قضايا تطوير التعليم الجامعي الحديثة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٣٨)، الجزء الأول، المملكة العربية السعودية.

٢١- الصاوي، محمد؛ بستان، أحمد (٢٠٠٠): دراسات في التعليم العالي والمعاصر، أهدافه، وإدارته، نظمه، مكتبة الفلاح، الكويت.

٢٢- الصيداوي، أحمد (٢٠٠٥): الإصلاح التربوي بين المفهوم والتنفيذ، ضمن كتاب إصلاح التعليم العام في البلدان العربية، منشورات مكتب اليونسكو الإقليمي، بيروت.

٢٣- عامر، سعيد يسي (٢٠٠٣): الإدارة وسرعة التغيير، مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة، القاهرة.

٢٤- عبد الباري، أحمد (٢٠١٥): استراتيجية مقترحة للإصلاح المدرسي بمرحلة التعليم الثانوي بفلسطين في ضوء اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر.

٢٥- عبيدات، ذوقان (٢٠٠٢): البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض.

٢٦- عطوة، محمد إبراهيم؛ السيد، فكري محمد (٢٠١٢): حوكمة النظام التعليمي، مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية، المجلد (٢)، العدد (٧٩)، كلية التربية، جامعة المنصورة.

٢٧- عياد، أحمد محمود (٢٠٠٥): التغيير وملامح الإصلاح والتجديد في التعليم الجامعي المصري في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مجلة التربية المعاصرة، س ٢٢، ع ٧٢، مصر.

٢٨- الكعكي، سهام محمد صالح (٢٠٠٨): تطبيقات إصلاح التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر العلمي التاسع، تطوير التعليم في الوطن العربي الواقع والمأمول، كلية التربية، الفيوم، مصر.

٢٩- محمد بن مكرم، ابن منظور (د.ت): لسان العرب، دار المعارف، القاهرة.

٣٠- محمد، حاكم محسن (٢٠٠٨): ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، المؤتمر العربي الثاني، الجامعات العربية: تحديات وطموح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب.

٣١- محمد، مديحة محمد فخري (٢٠١١): دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد (١٨)، العدد (٧٣)، مصر.

٣٢- معجم اللغة العربية (٢٠١٠): المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.

٣٣- معيلش، أماني محمد (٢٠١٣): الحاكمية المؤسسية ودورها في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

٣٤- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١): نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين: رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة.

٣٥- ميخائيل، أشرف حنا (٢٠٠٥): تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، في الفترة من ٢٤-٢٦ سبتمبر، بشيراتون القاهرة، مصر.

٣٦- ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢): واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٦٢، الأردن.

٣٧- نصار، أنور شحادة (٢٠١٧): تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التمييز، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الأول، المجلد الثالث، فلسطين.

٣٨- الهدياني، محمد فهيد (١٩٩٩): التعليم في المملكة العربية السعودية، نظم ولوائح، مكتبة الوثائق التربوية، الرياض.

٣٩- وزارة المعارف، سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ١٣٩٤هـ.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:


40- **Dooley. Anthony (2008): The Role Of Academic Boards In University Governance، Higher Education Governance In Europe Policies, Structures, Funding And Academic Staff Eurydice, The Information Network On Education In Europe.**

41- **Freeland, C. (2007): Basel Committee Guidance On Carporate Governance For Banks, Paper Presented To Carporate Governance And Reform: Paving The Way To Financial Stability 86.**

42- **Hanushek. E. A., & Woessman، L. (2012): The Economic Benefit Of Educational Reform In The European Union. Cesifo, Economic Studies 58 (1).**

43- **Henke Mary. Can Academic Autonomy Surive In The Knowledge Society ? A Perspecrive Form Britain, Higher Education Research & Development، Vol. 26, Issuel، March 2007.**

44- **Hunsicker J. And Freedly.، J. (2000): Significant Labor Employment Law Jssus In Higher Education During The Pasr Decade And What Tolook For Now Management Perspecriven, Journal Of Law And Education, Vol. 29, No. 3, 2000.**

45- **Michelle. J. Neuman (2005): Governance Of Early Childhood Education And Care Recent Developments And OECD Countreies, Journal Of Early Yeards, Vol. (25), No. (2).**

46- **Mihaly Fazekas, Tracey Burns (2012): Exploring The Complex Interaction Between Governance And Knowledge In Education, OECD Education Working Papers, No. 67، OECD Publising, Http://Www.Dx.Doi.Org/10.178715kgflcx21346-En/ (2/9/2017)**

47- **Susanna Karakhanyan, Et Al., (2011): Teachers' Voices In The Context Of Higher Education Reforms In Armenia, European Journal Of Education، Vol. 46, No. 4.**

48- **Wang، Li (2010): Higher Education Governance And University Autonomy In China, Globalization, Societies And Education, 8، (4).**

**49- Woempoer Carolyn L. (2008): Analysis Of Stakeholder Perceptions Of Education Reform In Colorado, Unpublished Ph.D. Dissertation, The Morgridge College Of Education، University Of Denver.**

**50- Zaman. Khalid. (2015): Quality Guidelines For Good Governance In Higher Education Across The Globe, Pacific Science Review، B: Humanities And Social Sciences.**