

عنوان البحث

**الحكومة كمدخل لتعزيز فاعلية أداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية
في ضوء رؤية المملكة 2030م**

محمد بن عيسى العتيبي¹

¹ أستاذ الإدارة التربوية المساعد، كلية التربية، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية.

HNSJ, 2023, 4(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj4917>

تاريخ القبول: 2023/08/17م

تاريخ النشر: 2023/09/01م

المستخلص

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030م استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وتكونت العينة التي تم اختيارها من أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات سعودية: (جدة، الملك خالد، الإمام محمد بن سعود، الإمام عبدالرحمن الفيصل، تبوك) ثم بناء استبانة تكونت من محورين: 1 - درجة توافر أبعاد الحوكمة في الجامعات. 2 - المتطلبات اللازمة للتحويل نحو الحوكمة في ظل رؤية المملكة 2030م. وتعتمد الإجابة على مقياس ليكرت الخماسي والمكون من (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - نادراً جداً) في المحور الأول، أما في المحور الثاني لتطبيق الحوكمة يعتمد المقياس على مقياس ليكرت الثلاثي والمكون من (عالية - متوسطة - منخفضة) وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية قد تراوح بين (3.4742 - 4.2990)، وأن المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق الحوكمة مجتمعاً قد بلغ (3.8104) مما يشير إلى اتفاق أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) أن مستوى تطبيق الحوكمة بدرجة "مرتفعة" وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، تم إيراد عدد من التوصيات التي يمكن ان تسهم في تطبيق لحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030م، وهي كما يأتي: رسم رسالة لكل كلية من كليات التربية على مستوى الجامعات السعودية تتوافق والتوجهات العالمية في التعليم، وتبرز شخصيتها المستقلة وخصوصيتها، وتراعي واقعها وظروفها، وتحدد أدوارها كمؤسسة منتجة للمعرفة والعمل على نشر ثقافة الحوكمة داخل الوسط الجامعي عموماً، وفي كليات التربية خصوصاً، والعمل على بناء إطار مفاهيمي لها يساعد على اعتمادها كسلوك وظيفي وتوجه للجامعات والكليات، تشكيل مجالس الحوكمة المعتمدة بكليات التربية بطريقة تشاركية ديمقراطية، وأهمها مجالس الأمناء الذي يمثل أساس الرقابة في الحوكمة، اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية على أسس علمية ومعايير دولية تعتمد على القدرة والكفاءة، وتتيح المجال للتنافس وفق مجموعة من القواعد والنظم المسبقة، توفير قاعدة بيانات متكاملة عن كليات التربية بالجامعات السعودية وسياساتها، وبرامجها، وخططها، وأنشطتها، والعاملين فيها، والأنظمة واللوائح المطبقة.

مقدمة الدراسة:

أصبحت المجتمعات اليوم تعيش عصر التحول الرقمي في كافة المجالات، الأمر الذي يتطلب من جميع المؤسسات العمل على تحديث هياكلها الإدارية وتطوير أنظمتها لمواكبة ذلك التطور بهدف الاستدامة في تقديم أفضل الخدمات الممكنة.

ويعد مجال التعليم الجامعي من أهم المجالات التي تتطلب اهتمامًا خاصًا، حيث فرض التطور التكنولوجي التحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية والعمل على الأخذ بسياسات تربوية حديثة، بما يضمن توفير إدارة تربوية رشيدة تُراعي المشاركة والتمكين والشفافية والمساءلة وضرورة التكامل بينها لتخرج بشكل واعٍ، ولعل أهم تلك الأساليب "الحكومة" التي تتمثل في مجموعة القيم والتشريعات والقواعد المحددة والقوانين واللوائح الإدارية التي تحدد طريقة سير العمل بهدف تفعيل مبدأ الشفافية في العمل ومشاركة العاملين في عملية صنع القرار وتفعيل مبدأ المساءلة عن أداء الجامعة لجميع المستفيدين من وظائفها، مما ينعكس بطبيعة الحال على تحسين كفاءة وفعالية الجامعات وكلياتها وإداراتها في مواجهة كافة التحديات (الركبان، 2020، ص 26).

ويبرز اهتمام المملكة العربية السعودية بحكومة الجامعات وكلياتها حيث أشارت الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة (آفاق) في أهدافها الاستراتيجية إلى تدعيم حوكمة الجامعات من خلال تعزيز المرونة والاستجابة مع المحافظة على المحاسبة المؤسسية في منظومة التعليم الجامعي والتميز في القيادة والتعاون والشفافية في منظومة التعليم الجامعي (وزارة التعليم العالي، 1432، ص 20).

مع زيادة الاهتمام العالمي بالتحول نحو الاستدامة في جميع القطاعات خلال السنوات الماضية، اهتمت المملكة العربية السعودية بالتنمية المستدامة في كافة قطاعاتها من خلال رؤيتها للتنمية المستدامة 2030م، حيث ركزت على مرتكزات أساسية تمثلت في البيئة والمالية والبنية التحتية والاجتماعية، ولعل الجامعات بوصفها مجتمعات مصغرة تعد محركًا أساسيًا للمساهمة في تطوير وازدهار مجتمعاتها في كافة المجالات من خلال تفعيل وظائفها الأساسية: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كما تقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في حماية موارد المنظمات والحفاظ على بيئتها الطبيعية، وتأسيسًا على ذلك تظهر أهمية الاستدامة التي 352 تعبر عن المنظمات الخضراء التي ليس لها تأثير سلبي على البيئة والمجتمع والاقتصاد، وتعنى الاستدامة بمفهومها الشمولي قدرة الجامعات على الاستمرار والازدهار والتطوير بشكل مستمر يواكب التطور الرقمي الذي تعيشه المجتمعات من خلال قيامها بوظائفها المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع (العمرى، 2020، ص 38).

ومن المنطلق السابق يمكن القول هنا أن الجامعات لها دور أساسي في مساعدة المجتمعات على التطور والتحول الرقمي نحو الاستدامة، ويبرز دور إدارات الجامعات الحكومية في التحول نحو الاستدامة، الأمر الذي يتطلب من جميع إدارات الجامعات وكلياتها التوجه نحو هذا التحول؛ وذلك من خلال توفير الدعم الكافي في الموارد اللازمة، ودعم وتمكين الإداريين ورؤساء الأقسام بالكليات نحو الاستدامة، مع ضرورة المراجعة والمتابعة المنتظمة للتقدم والإنجاز الذي تم تحقيقه في هذا المجال (Togo & Lotz-Sisitka, Heila, 2013).

ويعبر ظهور الحوكمة داخل الجامعات عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية والحلول المقترحة

لها والتي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء دون أن يكون لأي منهم (الطلبة، أو أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء أكان داخل الجامعة أم خارجها، حيث تشير حوكمة الجامعات إلى أنها نظام توجه الجامعة وتدار من خلاله ويتم محاسبة الإدارة وذلك لتمكين قدرة الجامعة لتحقيق أهدافها في ظل توجه المملكة إلى التنمية المستدامة 2030م (السعودية، 2020، (523).

وتأسيساً على ما سبق تتمثل أهمية الحوكمة فيما أدركته المملكة العربية السعودية في مدى تطوير مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة لذا فإنه من الضروري السعي إلى تناول هذه الدراسة للتعرف على **الحوكمة** لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030 مشكلة الدراسة و أسئلتها:

تواجه الجامعات في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات التي أثرت على جودة مخرجاتها والتمثلة في زيادة الطلب على التعليم، ومدى توافق الطاقات الاستيعابية لهذه الجامعات مع النمو السكاني والانتشار الجغرافي، وفي تشخيص دواعي تلك المشكلات أشارت بعض الدراسات إلى أن غياب الحوكمة كان من العوامل التي أدت إلى قصور جودة الأداء الجامعي ، وبالتالي ضعف المخرجات، وبناء على ذلك فإن عملية النهوض بالتعليم العالي تتطلب تطبيق منظومة متكاملة للحوكمة لمساعدة إدارة الجامعات على القيام بأدوارها بكفاءة وفاعلية بحيث تكون خاضعة للمساءلة ومفتوحة لمشاركة المواطنين في صنع القرارات بؤرة متكافئة وفي إطار من الشفافية والمصادقية ، فالحوكمة تمثل مفتاحاً لأحداث التغيير والتطوير وتحقيق الجودة والفاعلية للنظام التعليمي في الجامعات بالإضافة إلى الكفاءة مع ترشيد استخدام الموارد المحدودة (الحميدي 2017) .

كما توجد حاجة ملحة إلى إعادة النظر في نظام التعليم الجامعي لمواجهة المنافسة مع المجتمع الدولي بما يحمل من التغييرات ذات الطبيعة التكنولوجية والعلمية والتي أصبح لها انعكاس على الفرد والمجتمع والدولة، كما تمثل الجامعات المؤسسات المسؤولة عن إعادة صياغة العقل البشري وتهيئة الكوادر البشرية لتصبح قادرة على التلاؤم مع متطلبات سوق العمل، وكان لزاماً على القائمين على تلك المؤسسات تبني أنظمة فعالة تسهم بقوة في تحقيق تلك الأهداف والمسؤوليات وتواجه التحديات منها: الافتقار إلى التنسيق بين البيئات، ومجالات البحث والتنمية والابتكار (الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، 2010)، وكذلك تدني مستوى الوعي بمبادئ الحوكمة وتطبيق مبادئها بشكل غير متكامل، وغياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمحاسبية والمشاركة، ومحدودية الموارد المالية، وضعف مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرارات من خلال حوار مجتمعي (بيومي ضحاوي، 2011)، فضلاً عن غياب الرؤية الاستراتيجية لدور الجامعات كمخطط معرفي وعدم القيام بدورها في إنتاج العلم وخدمة المجتمع مما ينعكس على زيادة الفجوة بين الجامعات السعودية وجامعات الدول المتقدمة، بالإضافة إلى تحول الجامعات إلى مؤسسات تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح التي تساهم في تهميش دور الجانب الأكاديمي.

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله في بعض اللجان الإدارية والأقسام العلمية، ومن خلال الإشراف على طلاب

التربية الميدانية ضعف المتغيرات المرتبطة بالحوكمة مثل: عدم الاهتمام بإدارة المخاطر داخل الكليات والأقسام مما يساعد على عدم التنبؤ بالمشكلات التي من الممكن ظهورها في المستقبل، وضع الشفافية والإفصاح لدي الإداريين، عدم الاستفادة من دور المراجعة الداخلية والخارجية من زيادة الكفاءة والفاعلية لدى القيادات. كما أكدت دراسة (العمرى، 2020) أنه من خلال مراجعة المواقع الإلكترونية للجامعات السعودية الحكومية البالغ عددها (28) جامعة تبين أنه لا توجد أي جامعة لديها ص خاصة بالاستدامة، أو خطة أو برنامج استدامة شامل، أو برنامج أو مشروع استدامة، أو سياسة أو تقرير استدامة ومن خلال مراجعة الهياكل التنظيمية لهذه الجامعات تبين أن هناك جامعتين فقط لديها إدارة خاصة بالاستدامة هما جامعة الملك عبدالعزيز (الإدارة العامة للاستدامة) وجامعة الملك سعود (إدارة الاستدامة وتطوير البيئة).

قد أدت العوامل الدولية إلى زيادة التأكيد على أهمية حوكمة الجامعات في الحصول على ترتيب عالمي للجامعات على مستوى العالم بثلاثة عوامل: - التركيز على الموهبة، والتمويل الوفير، والحوكمة المناسبة، (Abrade & Alexander, 2011:19) ، حيث تبين أن الحوكمة أحد أهم متطلبات القرن الحادي والعشرين، والذي يضع معايير مختلفة لكفاءة وفعالية الجامعات مواجهة التنافسية الداخلية والخارجية، والقدرة على تطوير إجراءاتها وتحقيق الشفافية والجودة في سائر عملياتها، وبالرغم من المستوى الجيد الذي حققته بعض الجامعات المحلية في التحول لتطبيق مبادئ الحوكمة في سعيها لترجمة الرؤية الطموحة التي أطلقها صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان ولي العهد في رؤية المملكة 2030 والتي دعت في أحد مرتكزاتها إلى تفعيل مبادئ الحوكمة وكانت الجامعات من المؤسسات ذات السبق نحو التغيير وتفعيل تلك المبادئ في كثير من جوانب عملها الإداري والأكاديمي، حيث إن مؤشرات قياس التحول لم تكن مرضية وملبية للتوقعات (رؤية 2030).

وقد جاء في نتائج التقرير الخامس لقياس الضوابط؛ التحول السنوي في تطبيق التعاملات الإلكترونية في الجامعات السعودية؛ حصولها على نسبة مئوية تراوحت بين (50,98 % - 62,52 %) في مستوى قياس مؤشرات التحول للتعاملات الإلكترونية وهي نسبة تقع في أدنى مستوى لفئة (جيد) وتتراوح هذه الفئة (بين 050- 75 %) وتعتبر نسبة غير مرضية لمتخذي القرار في ظل الإمكانيات المادية المتوفرة لتلك المؤسسات؛ علماً أن عدد الجامعات التي طبق عليها المقياس تراوحت بين (23 - 26) جامعة حكومية، في حين حصلت جهات حكومية غير الجامعات على نسب مئوية مرتفعة (جيد جداً) . ولقد ورد في رؤية المملكة 2030 النص التالي "لن نتهاون أو نتسامح مطلقاً مع الفساد بكل مستوياته، سواء أكان مالياً أو إدارياً، وسنستفيد من أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أعلى مستويات تطبيق مبادئ والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات، وسيشمل ذلك اتخاذ كل ما هو ممكن لتفعيل معايير عالية في الأداء عبر إعلان أهدافنا وخططنا ومؤشرات قياس أدائنا ومدى نجاحنا في تنفيذها للجميع، وسنعمل كذلك على تحسين معايير الحوكمة، بما سيحد من التأخير في تنفيذ الأعمال وتحقيق هدفنا في أن نقود العالم في مجال التعاملات الإلكترونية (رؤية 2030)، وتعد الجامعات المؤسسات الأهم لتفعيل رؤية المملكة 2030 ومن المتوقع منها أن تساهم وبفاعلية كبيرة في تطوير المجتمع وقيادة التغيير والاستجابة لمتطلبات التغيير، وبالرغم من ذلك فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن درجات تطبيق الفاعلية الإدارية بمجالاتها متوسطة ووجود معوقات بدرجات كبيرة لتطبيقها.

كما أوصت تقارير بعض المؤتمرات إلى العمل على تطوير الإدارة الإلكترونية بالجامعات ورؤساء الأقسام العلمية

وتوجيهها لتحقيق أعمال الحوكمة وزيادة فاعلية القيادات الإدارية والأكاديمية كالمؤتمر الخامس والعشرين، وتوصيات المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الذي عقد في عمان (2017) وأوصى بضرورة تطوير التقنيات الإلكترونية لتعزيز الفاعلية والكفاءة الإدارية بالجامعات كما أوصى مؤتمر " دور الجامعات السعودية في تفعيل الرؤية الوطنية 2030 الذي عقد في القصيم (2017) بضرورة تعزيز ممارسات مبادئ الحوكمة لزيادة فاعلية الأداء للقيادات ورؤساء الأقسام بالجامعات، وتشجيع حركة البحث في مجال الحوكمة في بيئة التعليم العالي، وفق مضامين الرؤية.

ومما سبق يتضح ما يشير وجود تباين بين التطور العلمي والتطور التكنولوجي، نظرًا لعدم استجابة التعليم الجامعي لسرعة التقنيات والاتصالات الحديثة بسبب افتقاره إلى استراتيجية واضحة المعالم لمبحث التنمية والابتكار، وإدارة ضعيفة تتسم بالطابع البيروقراطي، ومما يصعب على الجامعات مواجهة تحديات التقنية التكنولوجية بالطرق التقليدية في الإدارة وهذا ما كشفت عنه نتائج بعض الدراسات عن وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية بتطوير العمل الإداري والجودة كدراسة الغامدي (2018) وعن دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات السعودية مما يدعم التحول نحو مجتمع تكنولوجيا المعرفة بينما لم تجرى أي دراسة لاستقصاء أثرها على زيادة فاعلية الأداء الإداري والأكاديمي لرؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية - في حدود علم الباحث- بالرغم مما أكدت عليه الرؤية الوطنية 2030 على ضرورة تعزيز مبادئ الحوكمة مثل النزاهة والشفافية والمساءلة داخل مؤسسات الدولة، كما أكدت خطة التحول الوطني 2020 في أحد أهدافها على قيام الجهات الحكومية باتخاذ الإجراءات الكفيلة لترسيخ مبادئ الحوكمة المساءلة، والشفافية، وحماية النزاهة، ومكافحة الفساد، وذلك من خلال تطبيق أحدث المعايير العالمية للحوكمة على أجهزة الدولة، والصناديق، والشركات التابعة لها (طيب، 2018).

لقد وجدت الجامعات السعودية نفسها أمام تحديات كبيرة فرضت عليها الاستغناء عن الأساليب الإدارية التقليدية والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة القائمة على المفاهيم الحديثة كمفهوم الحوكمة المؤسسية بما يضمن التحسين في أدائها، وجودة مخرجاتها إلى أهمية الحوكمة المؤسسية، وواقع انجاز مهامها بكفاءة وفاعلية.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتطبيق حوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030؟

ويتفرع من ذلك الأسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما متطلبات تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام بكليات التربية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس عند مستوى الدلالة (0,05) تعزى للمتغيرات التالية (الدرجة العلمية، الخبرة) حول درجة تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

4. ما درجة إسهام معايير تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام بكليات التربية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة وأهميتها:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى وضع تصور مقترح لتطبيق لحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

1. التعرف على درجة تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 2. التعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام بكليات التربية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
 3. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس عند مستوى الدلالة (0,05) تعزى للمتغيرات التالية (الدرجة العلمية والخبرة) حول تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 4. تحديد درجة إسهام معايير تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام بكليات التربية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- بحيث تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

أ- الأهمية النظرية:

1. تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في حدود علم الباحث والتي تبحث موضوعاً مهماً من موضوعات الفكر الإداري والذي يسعى فيه رؤساء الأقسام في كليات التربية إلى تعزيز الأقسام.
2. تمثل الحوكمة خياراً استراتيجياً لتحسين أداء لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية وزيادة الفاعلية وضمان إدارة رشيدة للموارد المادية والبشرية وزيادة الإنتاج العلمي.
3. الاستجابة للاتجاهات الحديثة التي تهتم بموضوع حوكمة الجامعات ودورها في تحسين الأداء ورفع مستوى العاملين بها بكافة مستوياتهم.

ب- الأهمية التطبيقية:

- 1- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القادة في الجامعات السعودية وعمداء كليات التربية لأهمية تطبيق الحوكمة في الأقسام العلمية لزيادة فاعليتها.
- 2- يؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة الموجه لرؤساء الأقسام بكليات التربية في تطبيق الحوكمة لزيادة فاعليتهم في الأداء الإداري والعلمي.
- 3- يؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة المحلية والعربية والعالمية في مجال تعزيز الفاعلية في الأقسام العلمية بكليات التربية بتطبيق الحوكمة.
- 4- إن أهمية الدراسة تنبع من أهمية بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتحديات التي تواجهها.

حدود الدراسة:

- 1- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على وضع تصور مقترح لتطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.
- 2- **الحدود المكانية:** تمثل الحد المكاني لهذه الدراسة كليات التربية بالجامعات السعودية (جامعة جدة - جامعة الملك خالد - جامعة الامام محمد بن سعود - جامعة تبوك - جامعة عبدالرحمن الفيصل).
- 3- **الحدود البشرية:** تمثل لحد البشري لهذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد).
- 4- **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيقها بمشيئة الله تعالى في الفصل الثاني 1442هـ/1443هـ.

مصطلحات الدراسة:

- 1- **الحوكمة:** هي مجموع قواعد تستخدم لإدارة الشركة من الداخل ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين (يوسف، 2017). وإجرائياً: مجموعة القواعد والأسس والقوانين التي تهدف إلى تنظيم العملة، والعمل على تطويره وفقاً لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- **الحوكمة الجامعية:** هي قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة (ناصر الدين، 2014). وإجرائياً: بأنها مجموعة الإجراءات والسياسات التي تضعها الجامعة أو الكلية لتحسين مستوى إدارتها بهدف العمل على تطوير جودة العمل والارتقاء بالمؤسسة التعليمية.
- 3- **الشفافية:** الشفافية هي ضمان القيام بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية في التوقيت المناسب وللجهة المناسبة، وهي تعني وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المنظمة وكذلك بينها وبين المواطنين المستفيدين من خدماتها مع ضمان علنية الإجراءات والغايات والأهداف في عمل المنظمة العام (الركبان، 2020، ص 263). وإجرائياً بأنها عملية وضوح المعلومات التي تتبادلها المؤسسة التربوية داخل الوسط الجامعي نحو السعي لتحقيق أهدافها وتلبية متطلبات مستفيديها.
- 4- **المشاركة:** المشاركة هي تشجيع التعاون مع جميع أصحاب المصالح في الشركة، كما أنها عملية إتاحة المجال لجميع المستفيدين من المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر للمشاركة في سن التشريعات ووضع القواعد والمبادئ ورسم السياسات (الركبان، 2020، ص 264). وإجرائياً بأنها العملية التي يتم من خلالها حث التعاون والمشاركة بين أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالمملكة العربية السعودية على سن القوانين والقواعد ورسم السياسات.
- 5- **المساءلة:** تعني المساءلة توفر أنظمة فعالة للرقابة والمساءلة تؤكد على أن أداء الجامعة يتم على النحو المطلوب وأن الجامعة تعمل في ظل أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية وأن هذه الأنظمة يتم تطبيقها ومراجعتها بشكل دوري مع تمكين الأطراف ذات العلاقة من الأفراد والمنظمات خارج الجامعة والطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين داخل الجامعة من الاطلاع على نتائج الأداء دون تعطيل العمل . وإجرائياً بأنها العملية

التي يتولاها رؤساء إدارة الأقسام بكليات التربية بالمملكة العربية السعودية في المسألة نحو ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من دورهم المطلوب تجاه الطلاب والعملية التعليمية.

6- **الأداء:** الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية الى مهارات من خلال الممارسات العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في العمل. وعرفه حسن (2000) بأنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وإجراءً بأنه ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس داخل كليات التربية من مهام يكلفون بها من إدارة الكلية أو رئيس مجلس القسم العلمي التابعين له، وكيفية قيامهم بإنجاز تلك المهام والأعمال.

7- **رؤية المملكة 2030:** هي رؤية طموحة للمملكة العربية السعودية تعتمد على ثلاثة محاور وهي مجتمع حيوي والاقتصاد المزدهر والوطن الطموح .

تعرف رؤية المملكة إجراءً بأنها مجموعة من الأهداف وضعتها المملكة في عدة مجالات تُسهم بتحقيقها في تحقيق الاستدامة وتحقيق التطور والنمو في كافة القطاعات بالمملكة.

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: الحوكمة

تمهيد

تبنت المملكة استراتيجية جديدة تتبنى هذه الاستراتيجية عملية للتطوير الشامل لتنظيم التعليم العالي، من خلال تنفيذ مشروع المركز الوطني للقياس والتقويم، والهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وتتولى الأخيرة مهمة ضمان الجودة وأنظمة الاعتماد الخاصة بمؤسسات التعليم العالي كافة باستثناء العسكرية منها، بحيث تتولى الهيئة وضع المعايير، والمقاييس، والإجراءات الخاصة بالاعتماد الأكاديمي، وضمان الجودة في التعليم العالي، ومراجعة وتقويم الأداء في المؤسسات القائمة أو الجديدة، والاعتماد بشقيه المؤسسي، والبرامجي. (بركات ورحال، 2018)

وتبرز أهمية الحوكمة كنظام وأسلوب إداري قادر على الوقاية من المعوقات السلبية التي تواجهها في الجامعات، والجامعات بدورها إحدى مؤسسات الدولة يتعين عليها التزاماً تطبيق مبادئ الحوكمة لتحقيق أهدافها على وجه الخصوص، ومساهمتها في تحقيق أهداف الدولة بشكل عام، كما أن تفعيل الحوكمة في الجامعات أصبح ضرورة ملحة للوصول إلى الجودة في الأداء، حيث إن تطبيق مبادئها يضع إدارة الجامعة أمام قوانين وتشريعات محددة وواضحة تحكم سير العمل، مما يسهم في تكوين إدارة ناجحة لمكافحة الفساد الإداري والمالي، ومحقة للأهداف التي تسعى لها كل جامعة. (المنيع والخنيزان، 2017)

وحظيت الحوكمة بنصيب وافر رؤية المملكة 2030، حيث اشتملت على العديد من مبادئها، فأشارت إلى اعتمادها على الشفافية والإفصاح في حال الفشل والنجاح، والمصارعة في المحاسبة والمسائله عن أي فساد وانحرافات في العمل، كما أنها تأمل ضمن أهدافها تحسين ترتيب المملكة العربية السعودية في مؤشر مدركات الفساد من الترتيب 57 إلى 40، بالإضافة إلى ذلك تم وضع برنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي كأحد البرامج التنفيذية الذي سيكون له أثر في تحقيق هذه الرؤية، والذي بدوره يسعى إلى إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية، وإلغاء

الازدواجية في الأدوار والاختصاصات لتمكن من تحديد مسؤولية كل جهة وكل إدارة، وبشكل يمكن من المساءلة. (المحمدي، 2019)

1. مفهوم الحوكمة

يشكل مفهوم الحوكمة محور اهتمام العديد من الباحثين والأكاديميين، باعتباره مفهوماً متعدد التوظيف والاستعمال، وذلك نظراً لتعدد أوجه تناوله من عدة جوانب اقتصادية كمرحلة أولى، ومن ثم اعتماده في مجال العلوم الإدارية والقانونية والسياسية، ويعد مصطلح الحوكمة من المفاهيم الحديثة الواسعة المضمون، والذي يشير بشكل عام إلى الأسلوب الرشيد لممارسة السلطة. (سمير،)

ولا يوجد تعريف واحد للحوكمة؛ حيث تم تعريفه بطرق متعددة، بعضها يشمل أنظمة، والعلاقات القانونية، وأنماط السلطة، والحقوق والمسؤوليات، واتخاذ القرارات، وهو مفهوم الحكم المعطى بشكل شائع هو كيف يتم تحديد القضايا التي تؤثر على المنظمة ككل، أو واحد أو أكثر من مكوناتها، ويغطي هيكل وعمليات مجموعات صنع القرار، الرسمية وغير الرسمية، وبالتالي العلاقات داخل هذه المجموعات والأفراد. (Ahmed, et al, 2020)

وتم ترجمة مصطلح الحوكمة في اللغة العربية إلى عدة كلمات منها: إدارة الحكم، الحكمانية، الإدارة المجتمعية، الحكم، الحكومة، كما ورد في المعجم العربي الأساسي للناطقين باللغة العربية لفظ "حكمة" وتعني أفضل الأشياء بأفضل العلوم أو معرفة الحق لذاته ومعرفة الخير لأجل العمل به. (الكايد، 2003)

وعرف الخطيب، (2018) الحوكمة بأنها "تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المنظمة (أعضاء مجلس الأمناء، أعضاء مجلس الإدارة، أعضاء مجلس العمداء الإدارة التنفيذية، المساهمون، المجتمع) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مسائلة إدارة الجامعة لحماية حقوق اصحاب المصلحة والتأكد من أن الجامعة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها طويلة الأمد.

وعرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP, 2021) الحوكمة أنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تُمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها.

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن الحوكمة هي ممارسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة والفعالة لإدارة شؤون الجامعات المختلفة، فإن التشريعات والقوانين، ومشاكل التمويل والإدارة التي تتعلق بها، والفساد وضعف الرقابة وعدم اعتراف البعض بأخلاقيات المهنة وأيضاً عدم وضوح السلطة والمسؤولية في الكثير من المؤسسات والابتعاد عن الشفافية، كل ذلك يمثل عوائق حقيقية أمام تطبيق الحوكمة بمعناها الحقيقي.

2. أهمية الحوكمة:

تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجته إلى أسواق المال.

ولحوكمة الجامعات أهمية بالغة يمكن تحديد أهميتها في النقاط التالية: (بركات ورحال، 2018) و (Engwall,

2020)

أ) بالنسبة لإدارة الجامعة: تظهر الأهمية البالغة لحوكمة الجامعات بالنسبة لإدارتها في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات والرصانة العلمية وتجنب الفساد المالي والإداري؛ وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، وتحسين وتطوير أداء الجامعة؛ ومساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان إتخاذ قرارات فعالة مما يؤدي إلى كفاءة الأداء.

ب) بالنسبة للمجتمع: تتضح أهمية حوكمة الجامعات على مستوى المجتمع في ضمان حقوق الناس، ورضا المجتمع عن الجامعة، وتحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.

ج) بالنسبة للعاملين في الجامعة: تكمن أهمية حوكمة الجامعات بالنسبة للعاملين في الجامعة ضمان حقوقهم ومصالحهم دون تمييز، وحوكمة الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية.

وتتضح أهمية تطبيق الحوكمة إجمالاً في قدرتها على الارتقاء بجودة العمل، ويمكن توضيحها بمجموعة من النقاط كما حددتها منظمة اليونيسكو على النحو التالي: - (الكسر، 2018)

1) تطبيق الحوكمة تساعد على الوصول إلى درجة عالية من الشفافية والنزاهة.

2) تمكن من تحقيق العدالة والحيادية مع جميع أصحاب المصالح.

3) منع ممارسات الفساد والانحرافات الداخلية.

4) تحقيق الكفاءة في الأداء، وبالتالي المساهمة في سير حركة التنمية.

5) رفع مستوى الثقة بالمؤسسات.

6) التقليل من الوقوع في الأخطاء، أو التقصير في أداء الأعمال.

7) تساهم في توفير فرص العمل المختلفة داخل الجامعات.

8) تطبيقها يكشف عن أهم التغيرات والتطورات التي تطرأ على العمل والعمال.

3. أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مسائلة المؤسسات الحكومية والأهلية، ومن ثم تفعيل الحماية للأفراد، مع مراعاة مصالح الجميع، والتقليل من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام الأفراد، حيث تهدف الحوكمة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:- (الكبجي، 2011) و (الدماغ، 2021)

1) تعزيز ثقة المواطنين وأصحاب العلاقة والقطاع الخاص بمؤسسات الدولة، وبما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة.

2) تحقيق مبدأ النزاهة والعدالة والشفافية في استخدام السلطة والتصرف في المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض شخصية.

- (3) تحقيق مبدأ المحاسبة والمسائلة للدوائر والمؤسسات الحكومية وموظفيها وتقييم مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.
- (4) تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين والموظفين وغيرهم من أصحاب العلاقة المتأثرين بالسياسات والإجراءات الحكومية.
- (5) تحقيق مستوى من الكفاءة والفاعلية والمشاركة لدى الأفراد والمؤسسات لإيجاد بيئة اجتماعية داعمة ومحفزة على التطور والإبداع.
- (6) تقوية نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
- (7) رفع مستوى القدرات التنافسية للدولة، ومن ثم الحصول على مصادر تمويل تساهم في جهود التوسع والنمو وتوفير فرص عمل، وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
- (8) المساعدة في تحسين القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.
- (9) تفعيل الحماية اللازمة للملكية العامة.
- (10) إنشاء أنظمة فعالة للرقابة الداخلية تعمل على التقليل من المخاطر.
- (11) رفع مستوى الإدارة العامة من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم.

4. الحوكمة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي

هنالك الكثير من فوائد الحوكمة في الجامعات تتلخص في تشجيع إدارة الجامعة على الاستخدام الأمثل لمواردها، وتساعد حوكمة الجامعات على تحقيق النمو المستدام، وتشجيع الإنتاجية، وجذب الاستثمار من خارج الجامعة؛ إذ أن المستثمرين يرغبون باستثمار أموالهم في الشركات والجامعات التي تطبق مبدأ الحوكمة في إدارتها. (الجبالي والمحاميد، 2018)

إن مؤسسات التعليم العالي (HEIS) مدفوعة بمجموعة معقدة من العوامل الثقافية والتحفيزية، الناشئة عن وضعها كمنظمات غير ربحية، والتي تؤثر بشكل مباشر على إدارتها، وعلى الرغم من الاهتمام البحثي الضخم الذي يشرح كيف تؤدي الجامعات ممارساتها اليومية، فإن العلاقة بين القيادة والحكم والإدارة في الجامعات لا تزال غامضة. (Fatema & Stephen, 2020)

➤ مفهوم حوكمة الجامعات

عرف (العريني، 2014) حوكمة الجامعات بأنها "قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بمستوى عالٍ من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة".

عرفها (مسلم،) بأنها "المبادئ التي تستطيع من خلالها الجامعة التوجيه الصحيح لأدائها نحو تحقيق أهدافها، بما يضمن التحقيق المتوازن لمتطلبات جميع الأطراف".

عرفها (الشمري، 2018) بأنها: "نهج إداري يقوم على الأخذ بمعايير الشفافية والمساءلة والاستقلالية ومشاركة جميع ذوي العلاقة في إدارة شؤون الجامعة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق التطوير والريادة والتميز وضمان جودة الأداء والمخرجات".

وعرف صالح، الصالحي (2018) الحوكمة بأنها: "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة

أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، بشكل يؤدي إلى تحسين أداء الجامعات وزيادة قدرتها التنافسية محلياً وعالمياً، وبالإضافة مساعدتها على النمو وزيادة أرباحها".

➤ أهداف الحوكمة في الجامعات

تعتبر الحوكمة الجامعية حركة إصلاحية لمؤسسات التعليم العالي، وذلك لما تصبو إليه من أهداف تحددها ويتم توضيحها (الروضان، 2021)

- زيادة الخبرة الإدارية لدى المسؤولين في اللجان والمجالس الإدارية، لضمان مقدرتهم على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ومواجهة ما قد يعترض العمل من انحرافات والوقاية منها.
- منح المجالس الإدارية القدرة على توفير أفضل الإمكانيات لعمليتي التعليم والبحث.
- رفع مستوى التنافسية بين الجامعات في جودة مخرجاتها.
- تحسين الوضع التعليمي والإداري في الجامعات والارتقاء به.
- تحقيق الاستثمار الأمثل لموارد وإمكانات الجامعة.
- تنمي القدرة على العمل ضمن فريق، وتزيد التفاعل بين كافة الأطراف.

5. معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي

أشار كل من (جلاية، 2020) و (عراية وعيسى، 2017) و (سنا، 2017) في دراستهم إلى مجموعة من التحديات التي تحول دون تطبيق حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي ويتم توضيحها على النحو الآتي:-

- 1) الثقافة السائدة في مجتمع الجامعة: يعد النمط الإداري السائد في الجامعات هو نمط بيروقراطي سلطوي، بمعنى أنه ليس من حق من هو أدنى في التدرج الإداري مناقشة قرارات الرئيس الأعلى، وليس من حقه التعبير عن آرائه بحرية أو الاعتراض على وجهات نظر الأساتذة. (جلاية، 2020)
- 2) المناخ السياسي العام: يعتبر الوضع السياسي والانقسام الموجود في الأنظمة السياسية لها انعكاساتها على الجامعات، ويظهر ذلك من خلال الاستحقاقات المالية، وإنجاز المعاملات الخاصة بالجامعات، ويؤثر المناخ السياسي على الحياة الجامعية والطلابية بشكل واضح.
- 3) التشريعات القانونية لوزارات التعليم العالي: يعتبر عدم الاستقرار في القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات المنظمة لعمل مؤسسات التعليم العالي عائقاً أمام تطبيق حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي. (عراية وعيسى، 2017)
- 4) طريقة إدارة المؤسسات الجامعية: تكمن المشكلة في الطريقة التي تدار بها مؤسسات التعليم العالي في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بصورة عامة بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وعندما لا تمنح طريقة التعيين الاستقلالية فإنها تعوق تطبيق حوكمة الجامعات بشكل كبير. (سنا، 2017)

- (5) غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية: عدم تفاعل أعضاء هيئة التدريس مع الأنشطة العامة داخل الجامعة يؤثر بشكل كبير على تطبيق الحوكمة، ومن ثم فإن ضعف الدور الذي يؤديه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يضاعف من إمكانية مساندهم للأنشطة الطلابية.
- (6) الطلاب والحياة الجامعية: ازدحام الجدول الدراسي وتتابع المحاضرات بدون فواصل، وعدم توافر قاعات دراسية، وعدم وجود أماكن مخصصة للأنشطة الطلابية، يعوق من حياة الطلاب الجامعية مما يعوق تطبيق حوكمة الجامعات.
- (7) الجودة والتقييم: التقييم الموضوعي والفعلي للسياسات والمؤسسات والممارسات لا زال غائباً، مع غياب التقييم الداخلي والخارجي المبني على أهداف ومؤشرات موضوعية شفافة، وغياب المؤسسات المحايدة التي بإمكانها دعم ثقافة الجودة والتقييم والمسائلة.
- (8) البحث العلمي: قصور البحث العلمي في أغلب الأحيان على إعداد رسائل الدكتوراه أو التحضير والترقيات، وعلى الرغم من الميزانيات المرصودة للبحث العلمي، إلا أنه يعد من أهم نقاط ضعف المنظومة الجامعية، ويتم البحث العلمي دون أن يرتبط باحتياجات التنمية البشرية، وغياب المجالات المعترف بها عالمياً.
- (9) عشوائية الخارطة الجامعية: تم إنشاء عدد من مؤسسات التعليم العالي في داخل الوطن تحت رعاية التنمية المجتمعية اللامركزية، ولكنها تفتقر لأبسط مقومات المؤسسة الجامعية ولإمكانية التفاعل مع محيطها الاجتماعي المباشر، ويعتبر هذا التوزيع العشوائي لمؤسسات التعليم العالي يؤثر بشكل ملحوظ على ضعف حوكمة هذه الجامعات. (جلابية، 2020)

الخلاصة

تناول هذا المبحث الحوكمة بشكل مفصل، حيث تناولت الدراسة الحوكمة من حيث النشأة والمفهوم والأهمية والأهداف والخصائص والأسس والمبادئ التي تقوم عليها الحوكمة، حيث يعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة عامل أساس لأنها تشكل سلسلة مترابطة ومكملة لبعضها البعض فلا يجوز تطبيق مبدأ على حساب المبدأ الآخر، لكي تكون حوكمة جيدة وفعالة، ثم تناولت الدراسة أيضاً مقومات نجاح الحوكمة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، ومن أهمها وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة، إذ أن الوضوح يعد وسيلة مهمة حيث يسهل تطبيق القواعد والمبادئ المحددة، وتناولت معوقات تطبيق الحوكمة ومن أبرزها وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة، إذ أن الوضوح يعد وسيلة مهمة حيث يسهل تطبيق القواعد والمبادئ المحددة.

تم التطرق إلى دراسة الحوكمة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، والتي تشمل أهداف الحوكمة في الجامعات، ومرحلة تطبيقها في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وأسباب ظهور الحوكمة في الجامعات، ونماذج حوكمة الجامعات. ثم أخيراً تناولت الدراسة دراسة تحديات تطبيق الحوكمة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي والأكاديمي لرؤساء الأقسام في الجامعات

تمهيد

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء ويمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات تربوية أو تجارية أو حرفية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور، وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء كل ذلك يتطلب من المؤسسات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمؤسسات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العاملين. (عبد الجواد، 2021)

الأداء الوظيفي يحتل مكانه خاصة داخل أي مؤسسة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً وبشكل عام فإن اهتمام الإدارة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق الاهتمام بالعاملين بها، ولذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لدوافع وقدرات المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لدوافع وقدرات الرؤساء والقادة أيضاً. (الغويري، 2022)

وإذا كان الأداء الوظيفي مهماً في المؤسسات فإن أهميته تزداد بشكل أكبر في الجامعات، وتسعى معظم الجامعات إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير. (الشمري، 2022)

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أية مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فاعلية، وحتى تضمن المؤسسات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة من وظائفها ومعقدة الوقت نفسه، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي. (الأمين و يحيى،)

1. مفهوم الأداء: ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر وتعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية وكان آنذاك يعرف بأنه "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباق والنجاح" (Performance) الذي يحصده في ذلك السباق" وبعدها أصبح مصطلح الأداء يستخدم في دلالة على نتائج سباق العد للرجال ليتطور على مدى القرن العشرين ليكون مؤشر رقمي لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج. (الدليمي، 2018)

وهناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء وقد تباينت الآراء ما بين الكتاب والباحثين في تحديد تعريف الأداء، وعلى الرغم من وجود الاختلافات فيما بينهم في وجهات النظر إلا أن الاتفاق العام على الأداء هو

الذي يعكس نجاح أو فشل المنظمات، والتي يتم توضيحها على النحو التالي:

أصل مادة «الأداء» مستمد من الكلمة الإنجليزية "To Perform"، والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer"، والذي يعني تنفيذ مهمة، أو تأدية عمل. (حسن، 2001)

الأداء هو عبارة عن "عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل". (الشريف، 2013)

عرف الأداء بأنه "الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". (الأمين ويحي،)

الأداء هو "أحد المفاهيم التي تلقت قدرا كبيرا من الاهتمام والبحوث في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية على وجه الخصوص، نظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة والتفاعل بين التأثيرات التي تؤثر على الأداء وتنوعه". (الدليمي، 2018)

عرف الأداء بأنه "مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات". (عبد الجواد، 2021)

الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد". (الكميم، 2022)

عرف (Alaa, et al, 2020) الأداء المحدد على أنه تنفيذ مهام محددة محسوبة ضد متطلبات الوثائق المحددة مسبقاً والاكتمال والتكلفة والمساحة، يعد الوصول إلى المستوى الأمثل لمشاركة الموظفين عاملاً حاسماً للمؤسسة لأنه يساعد على تحقيق أقصى قدر من الأداء التنظيمي والأهداف.

2. أنواع الأداء: نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى العديد من الباحثين، مما جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير محددة وحسب دراسة كل باحث على حده، لذلك يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء يتم توضيحها على النحو التالي:

• الأداء حسب المصدر والذي يتمثل في: (إبداع، 2019)

➤ الأداء البشري

➤ الأداء المؤسسي

➤ الأداء التقني

➤ الأداء المالي

• الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والذي يتمثل في: (زرنوخ، 2017)

➤ أداء الوظيفة المالية

- أداء وظائف الإنتاج
- أداء وظائف التسويق
- أداء وظائف الأفراد

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ويحتل الأداء الوظيفي مكانه خاصة داخل أي مؤسسة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، أما بالنسبة للأداء الأكاديمي، تشكل الأقسام الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية، إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعات المتمثلة في نشر المعرفة وتنميتها عن طريق البحث وتطبيقها في خدمة المجتمع، ويعد القسم الأكاديمي حجر الزاوية بالنسبة للجامعة، فهو يمثل للجامعة ما تمثله الخلية للجسم، فالأقسام الأكاديمية هي التي تؤلف الكليات والمعاهد.

المبحث الثالث: رؤية المملكة 2030

تمهيد

إن من أعظم اهتمامات المملكة العربية السعودية في رؤيتها 2030 هي حرصها على إحداث نقلة تنموية في كافة القطاعات بشكل عام، وقطاع التعليم الجامعي بشكل خاص، والحصول على أفضل المخرجات، ومواجهة ما قد يطرأ عليها من تغيرات وتطورات في ظل التقدم العلمي في جميع المجالات، لذلك يجب عليها تبني اتجاهات وأساليب إدارية حديثة تجعل رؤيتها المستقبلية محققة على أرض الواقع، وإدراك منها بأهمية ذلك قامت المملكة بتطوير نظام حوكمة متكامل يضمن زيادة كفاءة إدارات الأعمال، والتحسين من جودتها، إلا أن هذا النظام يتطلب المشاركة الجادة والفاعلة في تطبيقه من قبل كافة مؤسسات الدولة على كافة المستويات، السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، التربوية. (الشمري، 2018)

الجامعات ملزمة أمام الدولة والمجتمع بتحقيق التزاماتها في رؤية 2030، وذلك بإيجاد تعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد وسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل وتوجيه الطالب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، والحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل العلمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم الموائمة لرؤية 2030 وتحقيق أهدافها التي أعلنتها ضمن خططها الاستراتيجية الموائمة لرؤية 2030، ولتحقيق ذلك يجب على الجامعات خلع عباءة المركزية، وتطبيق مبادئ الحوكمة، ويأتي ذلك في سياق مبادرة تعزيز حوكمة آليات ومبادئ الشفافية لدى القطاعات الحكومية الواردة، ضمن البعد الخامس لبرنامج التحول الوطني 2020 "تحقيق التميز في الأداء الحكومي". (العامري، 2018)

1. مفهوم رؤية المملكة 2030

عرفت رؤية المملكة بأنها "خطة جريئة قابلة للتحقيق لأمة طموحة، ومعبرة عن أهدافها وأحلام وآمال المملكة على المدى البعيد، حيث تستند إلى مكامن القوة والقدرة الفريدة للمملكة، وترسم التطلعات نحو مرحلة تنموية جديدة هدفها إنشاء مجتمع نابض بالحياة يستطيع فيه جميع المواطنين تحقيق أحلامهم وطموحاتهم في اقتصاد وطني

مزدهر". (رؤية المملكة 2030,)

عرفت (البقمي, 2017) رؤية المملكة بأنها "هي خطة نظمها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة الأمير محمد بن سلمان حيث عرضت على مجلس الوزراء برئاسة خادم الحرمين الشريفين تتمثل في مرحلة ما بعد النفط للمملكة العربية السعودية، وقد تم الإعلان عنها في 25 إبريل".

عرف كل من (التويجري والمحيميد, 2017) هي "رؤية شاملة أطلقتها المملكة العربية السعودية تركز على مرتكزات ثلاثة، لتفتح مجالاً أرحب للقطاع الخاص ليكون شريكاً بتسهيل أعماله، وتشجيعه، لينمو ويكون واحداً من أكبر اقتصادات العالم، ويصبح محركاً لتوظيف المواطنين، ومصدراً لتحقيق الازدهار للوطن والرفاه للجميع، هذا الوعد يقوم على التعاون والشراكة في تحمل المسؤولية".

عرف (العطوي, 2017) رؤية المملكة 2030 بأنها "تعد من أعمق وأكبر التحولات الاقتصادية على مستوى العالم، وتكشف عبقرية التخطيط وعمق التوجهات الاستراتيجية، وقد تناولت الرؤية كثيراً من المجالات التي ينبغي التركيز عليها لضمان نجاحها".

وإجرائياً: هي الوثيقة التي وصفتها حكومة المملكة العربية السعودية للنهضة بكافة جوانب الحياة في المملكة على أسس عملية لكي تصل المملكة من خلالها إلى مكانه سياسية وأقتصادية وعملية عالمية تضعها في مصاف الدول المتقدمة .

2. ركائز رؤية المملكة 2030

تشمل رؤية المملكة 2030 ثلاث ركائز أساسية وتتمثل في: (Al-Yami, 2018)

- العمق العربي والإسلامي
- والقوة الاستثمارية الرائدة
- والموقع الجغرافي الاستراتيجي

3. محاور رؤية المملكة 2030

وفي ضوء ما ورد في وثيقة رؤية المملكة 2030 من محاور أساسية حيث بنيت تلك الرؤية على ثلاثة محاور تتمثل في: (البقمي, 2017)

- **مجتمع حيوي:** من المحاور التي تقوم عليها رؤية السعودية 2030 هي تأسيس مجتمع حيوي أي قيمه راسخة، بيئته عامرة، بنيانه متين، من خلال تعزيز مبادئ الرعاية الاجتماعية وتطويرها لبناء مجتمع قوي ومنتج، وتعزيز دور الأسرة وقيامها بمسؤولياتها، وتوفير التعليم القادر على بناء الشخصية، وإرساء منظومة أخلاقية اجتماعية وصحية ممكنة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إيجاد تنافس إيجابي نحو دعم الإنتاجية، والمشاركة في أنشطة الخدمة الاجتماعية، وتنمية الوعي الذاتي والاجتماعي والثقافي لدى الطالبات، وتعزيز القدرة على التواصل الإيجابي مع الآخرين.

- **اقتصاد مزدهر:** لم تنحصر رؤية المملكة 2030 على تحسين المستوى الاقتصادي وما يتعلق به من أرباح مالية فقط، بل شملت برامج اقتصادية واجتماعية وتنموية، وحددت بعض الأهداف والمتطلبات المتعلقة

بالنهوض بالمجتمع وثقافته من حيث تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية، ومسؤولية كل فرد عن نفسه وأسرته، والحرص على غرس وتنمية قيم المواطنة الصالحة التي تزيد من أمن الوطن واستقراره، والالتزام بطاعة ولاة الأمر وفق مبادئ الشريعة الإسلامية.

▪ **وطن طموح:** يتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف الاجتماعية للتربية كتحقيق شعور الفرد بالانتماء الاجتماعي، وتنمية إحساسه بالمسؤولية الاجتماعية منذ نشأته الأولى، وترسيخ دوره الإيجابي الفعال في تطوير وتحسين حياة الجماعة، وبناء العلاقات الاجتماعية السليمة بين الأفراد على أساس قوي وراسخ من الالتزام الذاتي النابع من نفوسهم، والمستمد من القيم الروحية والفضائل الأخلاقية التي تحدد حقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم تجاه بعضهم بعضاً، وإكساب الأفراد الآداب الاجتماعية التي تقوي ترابطهم، وترسخ تكافلهم، وتجعلهم أسرة واحدة يظلها الوئام والمودة والأمن، وترفرر عليها السعادة والطمأنينة والهناء.

وأشارت دراسة **(العتيبي، 2017)** و **(الشمري، 2017)** إلى محاور رؤية المملكة وذكرت أنها تعتمد على ثلاثة محاور وهي المجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق أهداف المملكة وتعظيم الاستفادة من مرتكزات هذه الرؤية، وتبدأ الرؤية من المجتمع، ويتم توضيحها على النحو التالي:

✓ **المحور الأول المجتمع الحيوي** يمثل أساساً لتحقيق هذه الرؤية وتأسيس قاعدة صلبة للازدهار الاقتصادي، ينبثق هذا المحور من الإيمان بأهمية بناء مجتمع حيوي، يعيش أفرادها وفقاً لمبادئ إسلامية ومنهج الوسطية والاعتدال.

✓ **المحور الثاني اقتصاد المزدهر**، يركز على توفير الفرص للجميع، عبر بناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياج سوق العمل، وتنمية الفرص للجميع من رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة إلى الشركات.

✓ **المحور الثالث من الرؤية الوطن الطموح**، يركز على القطاع العام، حيث ترسم ملامح الحكومة الفعالة منح التعزيز والكفاءة والشفافية والمساءلة وتشجيع ثقافة الأداء لتمكين الموارد والطاقات البشرية، وتهيئة البيئة اللازمة للمواطنين وقطاع الأعمال والقطاع غير الربحي لتحمل مسؤولياته، وأخذ زمام المبادرة في مواجهة التحديات واقتناص الفرص.

4. أهداف رؤية المملكة 2030

تحتوي رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على ثمانية أهداف استراتيجية لكل منها مسارات خاصة به، وهذه الأهداف هي: **(الأحمري، 2020)**

- الهدف الاستراتيجي الأول: إتاحة خدمات التعليم لكافة شرائح الطلاب.
- الهدف الاستراتيجي الثاني: تحسين استقطاب المعلمين، وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم.
- الهدف الاستراتيجي الثالث: تحسين البيئة التعليمية المحفزة للأبداع والابتكار.
- الهدف الاستراتيجي الرابع: تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم.

- الهدف الاستراتيجي الخامس: تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلاب.
- الهدف الاستراتيجي السادس: تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.
- الهدف الاستراتيجي السابع: تنوع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم.
- الهدف الاستراتيجي الثامن: رفع معدل مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم.

5. الجامعات في ظل رؤية المملكة 2030

يؤدي التعليم دوراً مهماً في تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال إسهام مؤسساته في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة وتعد الجامعة من أهم هذه المؤسسات حيث يناط بها مجموعة من الأهداف تدرج تحت وظائف رئيسة ثلاثة هي (التعليم وإعداد القوى البشرية والبحث العلمي) إضافة إلى خدمة المجتمع. (آل سالم,)

حرصت المملكة منذ تأسيسها على نشر العلم من خلال إنشاء المدارس والمعاهد والكليات والجامعات تمثل من خلال خريجها أهم وسائل إعداد المواهب البشرية للقطاعات العام والخاص بالمملكة دعماً لمسيرة التنمية بالمملكة، والارتقاء بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، وقد حقق التعليم الجامعي في المملكة قفزات هائلة كمية ونوعية تمثلت في افتتاح العديد من الجامعات والتوسع في القبول حيث بلغت الجامعات الحكومية 29 جامعة. (الشميلان والفوزان, 2017)

ويتفق كثير من المتخصصين منذ زمن بعيد على أن للجامعة دوراً مهماً في خدمة الفرد والمجتمع وتتحدد الوظائف الأساسية للجامعة في ثلاث وظائف (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع) وتتجلى هذه الأدوار في صورة برامج تعليمية وفي صورة برامج تدريبية أو برامج لإعادة التدريب، أو برامج تحويلية تعرض لمهن مطلوبة بالمجتمع لا يتوفر لدى الأفراد متطلباتها، ولقد أدى ذلك إلى أن تفتح الجامعة أبوابها على المجتمع لأنه عندما تتعزل الجامعة عن المجتمع وتتخلى عن الموقف الفاعل والوعي بما حولها وبمن حولها تصير معارفها متكسرة لا ترتبط بحركة الحياة المتطورة ويفقد العلم قيمته الاجتماعية بل والمعرفية أيضاً، وبذلك يفصل التعليم عن احتياجات المجتمع ومجريات الأحداث. (الزامل, 2017)

وتعد الجامعة أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى هي أداة في صنع قيادته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية، ومن هنا كانت لكل جامعة رسالتها التي تتولى تحقيقها فالجامعة قديماً تختلف رسالتها وغايتها عن الجامعة في العصر الحديث، فالعصر الحالي تتعدد فيه الاهتمامات وتتشابك فيه الأمور ويواجه تغيرات وتحديات مستمرة اجتماعية وسياسية ومعرفية وتكنولوجية مما يجعل أدوار الجامعة فيه متعددة الجوانب ومتشابهة. (الحضرمي, 2020)

➤ الجامعة كمؤسسة أكاديمية في ظل رؤية المملكة 2030

للجامعات دوراً كبيراً في دعم خطط التنمية والاقتصاد من خلال تأهيل وتطوير القدرات البشرية بما يتواءم مع رؤية المملكة 2030، كما ركزت الرؤية على ضرورة تطوير المنظومة التعليمية والتربوية بجميع مكوناتها، بما يحقق تطلعات الرؤية الطموحة لإخراج جيل يتمتع بالشخصية المستقلة، ويمتلك المعارف والمهارات والسلوكيات

الحميدة متصفا بروح المبادرة والمثابرة والقيادة، وذلك عبر برامج تسهم في تمكين تلك المنظومة لتحقيق ذلك.
(عبد القادر والعزازي، 2018)

وتسعى الرؤية إلى تطوير التعليم العالي، وسد الفجوة بين مخرجاته ومتطلبات سوق العمل، وتستهدف أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من بين أفضل 200 جامعة دولية، وأن يحقق طلاب المملكة نتائج متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية، والحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل التعليمي للطلاب. وتعد الجامعات أحد الروافد الفاعلة في تحقيق الرؤى الاستراتيجية سواء من خلال تهيئة فئات المجتمع لاستيعاب هذه الرؤية، وفهم أهدافها، لتسهيل تحقيق برامج التحول وما يصاحبها من تغيرات ومستجدات ونقلات نوعية، حيث يؤمل من الإدارة الاستراتيجية بالجامعات تهيئة المناخ الملائم للوصول إلى المساهمة الفاعلة في تحقيقها، وتحول في الفكر الإداري التقليدي السائد، والتعريف بدور الجامعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للرؤية كونها قضايا استراتيجية مستقبلية حول تطوير التعليم الجامعي. (Omar, 201)

تناول هذا المبحث رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بشيء من التفصيل، حيث تناولت الدراسة الرؤية من حيث المفهوم، وركائز رؤية المملكة 2030 والتي تتمثل في، العمق العربي والإسلامي، والقوة الاستثمارية الرائدة، والموقع الجغرافي الاستراتيجي، ثم بعد ذلك تناولت محاور رؤية المملكة 2030 والتي تتمثل في مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، وطن طموح، ثم تناولت أهداف رؤية المملكة 2030.

تطرقت الدراسة إلى معرفة رؤية المملكة 2030 في قطاع التعليم والتي تطرقت إلى مفهوم رؤية المملكة 2030 في التعليم، وركائزها، وأهداف الرؤية في التعليم، والتعرف على متطلبات تطبيق رؤية المملكة 2030 في قطاع التعليم، ومن أهم تلك المتطلبات استثمار الجامعات جميع مواردها المالية، والبشرية والتقنية، لتحقيق أهدافها، سعي الجامعات لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ووقت وجهد، توفير الجامعات توازن في الهيكل التنظيمي بين الصلاحيات والسلطات لكل وظيفة، تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل التعليمي، وضع مناهج تعليمية متطورة تركز على المهارات الأساسية، وتعزيز قدرة نظام التعليم الجامعي لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل. وأخيرا تطرق المبحث لدراسة الجامعات في ظل رؤية المملكة 2030، وتشمل الجامعة كمؤسسة أكاديمية في ظل رؤية المملكة 2030، والآليات المقترحة لدور الجامعة في تنمية الوعي في ظل رؤية المملكة 2030، وتم توضيحها بشكل من التفصيل.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

• منهج الدراسة:

سوف يقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي حيث أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لتفسير لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (الكسباني، 2017)

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية (جامعة جدة - جامعة الملك خالد - جامعة الامام محمد بن سعود - جامعة تبوك - جامعة الامام عبدالرحمن الفيصل) حيث تم اختيار هذه

الجامعات بناءً على التوزيع الجغرافي.

• عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في اختيارات عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات (أستاذ – أستاذ مشارك – أستاذ مساعد)

تم تحديد حجم عينة الدراسة حسب معادلة تحديد حجم العينة من خلال التطبيق في معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)} \quad (\text{Thompson, 2012,59-60})$$

حيث إن: N :حجم المجتمع: Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (95.0) وتساوي d (96.1) نسبة الخطأ وتساوي (0.05.0): P نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (50.0) وذلك بدرجة ثقة (95) ونسبة خطأ (5%) وقد بلغت (375) وهو الحد الافتراضي لحجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي ، وبلغت ردود الاستجابات الراجعة (391) استبانة بنسبة (37.2%) من مجتمع الدراسة الكامل حيث تم استلامها من استجابات القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات والعمادات المساندة ووكلاء الكليات والعمادات المساندة ورؤساء الأقسام العلمية)

• أداة الدراسة:

الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث يتم تقسيم الاستبانة إلى محورين الأول: يتناول المعلومات الأولية المتضمنة اسم المرتبة الوظيفية، والعمل المكلف به، والمؤهل العلمي، والنوع، والجنسية، وسنوات الخبرة بالكلية، ثم المحور الثاني ويتناول محاور نقاط درجة تطبيق الحوكمة.

وصف الاستبانة بصورتها النهائية:

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: وتضمن البيانات الأولية عن أفراد الدراسة حسب متغيرات الدراسة: (الجامعة، التخصص، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة بالعمل).

الجزء الثاني: وتضمن محورين هي:

المحور الأول : درجة توافر أبعاد الحوكمة في الجامعات وتتضمن (5) مجالات هي:

١. الرؤية الاستراتيجية، وعدد عباراته (8) عبارات.

٢. الشفافية، وعدد عباراته (8) عبارات.

٣. المشاركة ، وعدد عباراته (7) عبارات.

٤. المسائلة، وعدد عباراته (7) عبارات.

٥. الاستقلالية ، وعدد عباراته (7) عبارات.

وتكون هذا المحور في الاستبانة بصورتها النهائية من (37) عبارة» وتتم الإجابة عليه وفق مقياس لكرت الخماسي (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا ، نادرًا جدًا)

مقياس التصحيح ومقياس الحكم :

وفيما يتعلق بمفتاح التصحيح والحكم على درجة تطبيق الحوكمة ؛ والحكم على متطلبات تطبيق الحوكمة كمدخل لتعزيز فاعلية أداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية، فقد صيغت جميع العبارات للمجالات في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة العالية على وجود درجة عالية للسمة المقاسة (واقع التطبيق/ الموافقة على المتطلبات) والدرجة المنخفضة تدل على وجود درجة منخفضة: وفق تدرج ليكرت الخماسي (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، نادرًا جدًا)

يشير صدق الاستبانة إلى قدرتها قياس ما أعدت لقياسه: وهناك عدة طرق رئيسة أشار لها أبو علام (٢٠١٢، ٢٤٥) للتأكد من صدق الاستبانة وهي: صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق الظاهري. وصدق التكوين أو صدق الاتساق الداخلي للمجالات بحساب معامل ارتباط استجابات العينة الاستطلاعية بالمجال مع الدرجة الكلية للمحور، ثم صدق الاتساق الداخلي للعبارات بقياس معامل ارتباط بيرسون بين استجابات العينة الإستطلاعية على العبارات ودرجة كل مجال على حدة.

صدق وثبات أداة الدراسة : أولاً: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة؛ والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (18) محكم ملحق رقم (٢) من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السعودية والعربية من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال البحث العلمي والإحصاء التربوي، وتخصص الإدارة التربوية. وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة، من حيث مدى وضوحها وانتمائها للمجالات والمحاو و سلامة صياغتها اللغوية، وتم التأكد بعرضها على محكمين من ذوي الاختصاص، كما تم التأكد من ثباتها، وأسفرت نتائج الدراسة عن الآتي:

1. ان مستوى تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية قد تراوح بين (3.4742-4.2990)، وأن المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق الحوكمة مجتمعة قد بلغ (3.8104) مما يشير إلى اتفاق أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) ان مستوى تطبيق الحوكمة بدرجة "مرتفعة".
2. أن المتطلبات اللازمة لتفعيل أداء رؤساء الأقسام بكليات التربية الجامعية السعودية في التحول نحو الحوكمة وفقاً لرؤية المملكة 2030 قد تراوحت بين (2.1649-2.4742)، وأن المتوسط الحسابي لاتفاق أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) حول المتطلبات مجتمعة قد بلغ (2.311) وبدرجة تأثير (متوسطة)، وجاءت المتطلبات كالتالي:

- توظيف معايير الحوكمة في جميع أنشطة الأقسام العلمية
- إعداد خطة استراتيجية شاملة لتحقيق تحول الكلية نحو الحوكمة
- ضمان الاستدامة في الأقسام العلمية من خلال تطبيق معايير الحوكمة

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى تطبيق الحوكمة تعزى إلى الدرجة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) لعينة الدراسة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى تطبيق الحوكمة تعزى إلى سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لعينة الدراسة.
5. هناك علاقة طردية إيجابية قوية بمقدار تأثير (43.4%) عند مستوى معنوية (0.000) بين معايير تطبيق الحوكمة وتعزيز الفاعلية الإدارية لرؤساء الأقسام بكليات التربية في الجامعات السعودية.
- الأساليب الإحصائية:

يتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المتاحة من خلال برنامج التحليل الإحصائي المعروف بـ (SPSS) لاستخراج البيانات الوصفية للدراسة، ولعل أهمها الآتي:

- حساب التكرارات والنسب المئوية.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- حساب اختبار(ت) لتحليل التباين الأحادي.

أولاً: وصف العينة قيد الدراسة

قام الباحث بتوزيع عدد "120" استبانة على أفراد العينة البالغ عددها "120" فرداً (أي بنسبة 100%)، وتم استرداد "97" استبانة صالحة للقياس، بما نسبته (80.8%) من إجمالي العينة، وجاء وصف المتغيرات الديموغرافية على النحو التالي:

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد	53	54.6%
أستاذ مشارك	26	26.9%
أستاذ	18	18.5%
المجموع	97	100%

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	13	13.4%
من خمس الى اقل من 10 سنوات	43	44.3%
أكثر من 10 سنوات	41	42.3%
المجموع	97	100%

نتائج الدراسة الميدانية

1. النتائج المتعلقة السؤال الأول، والذي ينص على "ما درجة تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في

كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن السؤال الأول، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة في محور الاستبانة "درجة توافر ابعاد الحوكمة في الجامعات"، حيث تم استخدام التدرج الاحصائي الآتي للحكم على المتوسطات الحسابية، حسب المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى درجة} - \text{أدنى درجة}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$= \frac{5 - 1}{3}$$

$$= 1.33$$

وعليه يوضح الجدول رقم (3-4) المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة:

الجدول رقم (3-4)

المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة

مستوى تقييم منخفض	مستوى تقييم متوسط	مستوى تقييم مرتفع
1 - 2.33	2.34 - 3.67	3.68 - 5

وكشفت نتائج البحث فيما يتعلق بمستوى تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-4)

استجابات العينة حول مستوى تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير	مرتبة الفقرة
1	يوجد للكلية خطة استراتيجية لتطوير علاقتها مع الجهات والمؤسسات التعليمية والمجتمع الخارجي	3.9897	1.0357	مرتفع	5
2	رؤية الكلية واضحة ومحددة ومعلنة للجميع	4.2371	.96580	مرتفع	2
3	رسالة الكلية واضحة ومحددة ومعلنة للجميع	4.2990	.93725	مرتفع	1
4	يتضح في رؤية الكلية توافر الجوانب العلمية والمالية والبحثية للطلاب والخريجين	4.0722	.90424	مرتفع	4
5	تضمن الأقسام العلمية وظائف الجامعة في صياغة رؤيتها	3.8454	.85805	مرتفع	12
6	تعمل الأقسام العلمية وفق مؤشرات أداء للتأكد من تحقيق أهدافها	3.8247	.82929	مرتفع	14
7	يتم بناء الخطط والاستراتيجيات بناء على أرقام وإحصائيات للاستدلال بها	3.6186	1.0352	متوسط	34

26	مرتفع	1.0501	3.7938	تظهر رسالة الأقسام العلمية في برامجها الأكاديمية التي تقدمها	8
36	متوسط	.97862	3.5567	يتم تشكيل مجلس الحوكمة في الأقسام العلمية في بطريقة الشورى	9
20	مرتفع	.98136	3.7835	تتسم القرارات الإدارية والتعليمات المطبقة في الكلية بالوضوح	10
25	مرتفع	.91873	3.7320	يحدد دور مجلس الحوكمة بوضوح في جميع الأقسام العلمية بالكلية	11
33	متوسط	1.0901	3.6495	تحدد الأقسام العلمية مهمت مجلس الحوكمة بوضوح	12
19	مرتفع	1.0229	3.7835	يدعم رؤساء الأقسام مبدأ تبادل المعلومات بين العاملين	13
37	متوسط	1.1464	3.4742	تبني السياسة المالية على الأداء الفعلي للأقسام العلمية	14
6	مرتفع	.83019	3.9072	يتم إجراء تقويم برامج الكلية بصفة مستمرة	15
9	مرتفع	.97499	3.8660	تطبق الإجراءات الإلكترونية بين العاملين بوضوح ودون تمييز	16
21	مرتفع	.98431	3.7732	يتم الإفادة من وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماما مباشرا للكلية	17
29	مرتفع	1.0017	3.7010	تؤخذ آراء منسوبي الأقسام العلمية ذات العلاقة بأعمالهم في الاعتبار من عمادة الكلية	18
30	مرتفع	1.0223	3.7010	تحرص الكلية على العمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة بين أعضاء هيئة التدريس والوحدات المختلفة في الجامعة	19
28	مرتفع	.89840	3.7216	يشارك أعضاء هيئة التدريس بأرائهم في خدمة وتطوير العمل الجامعي	20
32	مرتفع	1.0757	3.6804	تتيح إدارة الكلية فرص حقيقية لمشاركة جميع العاملين لتطوير شؤون الكلية	21
11	مرتفع	.91674	3.8454	يساهم رؤساء الأقسام العلمية في وضع الخطة الاستراتيجية للكلية والجامعة	22
13	مرتفع	.83766	3.8351	إتاحة الفرص لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في تصميم ومشاركة الطلاب في أنشطتهم المختلفة داخل الكلية	23
24	مرتفع	.81689	3.7526	يشارك ممثلون من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية في وضع قواعد المسائلة	24
16	مرتفع	.91216	3.7938	تسهم المسائلة في تحديد احتياجات ومتطلبات الكلية	25
27	مرتفع	.93254	3.7216	تستخدم المسائلة على تحفيز الموظف على إنجاز الأعمال المنوطة به	26
31	مرتفع	.90555	3.6907	تطبق قواعد المسائلة على المستوى الفردي والمستوى الجماعي	27
18	مرتفع	.88066	3.7835	يتم تعزيز مبدأ المنطقية عند اتخاذ القرارات الإدارية	28
22	مرتفع	.97367	3.7732	تؤكد برامج وأنشطة الكلية على حق المجتمع المحلي في مراقبة الأداء	29
8	مرتفع	.83239	3.8763	تؤكد المسائلة على الموضوعية في الأداء	30
17	مرتفع	.95989	3.7835	تستفيد إدارة الجامعة من مبدأ الاستقلالية عند صناعة القرارات الإدارية بالجامعة	31
15	مرتفع	.90519	3.8144	تتمتع إدارة الجامعة بالاستقلالية في إدارة شؤونها المالية وتحدد الموازنات التقديرية	32
23	مرتفع	1.0458	3.7732	تُمكن الاستقلالية إدارة الكلية من استقطاب أعضاء هيئة تدريس أكفاء	33
10	مرتفع	1.0506	3.8557	تستفيد إدارة الجامعة من مبدأ الاستقلالية عند صناعة القرارات الجامعية المتعلقة بالبرامج الدراسية	34

3	مرتفع	.80350	4.1443	تحدد إدارة الكلية احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس في ضوء الخطة المعتمدة	35
35	متوسط	1.1324	3.6082	توفر إدارة الكلية المخصصات المالية اللازمة للبحث العلمي	36
7	مرتفع	.98823	3.8866	تعتمد الكلية مدونة لأخلاقيات البحث العلمي خاصة بها	37
	مرتفع	0.6606	3.8104	المجموع	

يتضح من الجدول السابق، أن المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة اتفاق أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) حول مستوى تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية، قد تراوحت بين (3.4742 – 4.2990)، وأن المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق الحوكمة مجتمعاً قد بلغ (3.8104) مما يشير إلى اتفاق أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) أن مستوى تطبيق الحوكمة بدرجة "مرتفعة"، ويمكن للباحث عزو ذلك إلى أن الجامعات السعودية تتبنى تطبيق الحوكمة رسمياً من خلال القوانين والتشريعات الملزمة، فوفقاً لرؤية المملكة 2030 أصبحت الحوكمة وخاصة حوكمة الجامعات نهجاً ثابتاً في المملكة بما يعزز إدارة مصالحها العليا على المستويات كافة، والذي يساهم في إيجاد نظام تعليم عالي مواكب ومتطور يحقق ويعزز فاعلية رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية.

وكانت الفقرات على الترتيب التالي: احتلت الفقرة الثالثة "رسالة الكلية واضحة ومحددة ومعلنة للجميع" المرتبة الأولى بمتوسط (4.2990) وانحراف معياري قدره (0.93725) ودرجة تأثير (مرتفعة)، ويمكن عزو ذلك إلى وعي القيادات في الجامعات السعودية بأهمية إعداد "الرسالة" (Mission) الصحيحة والناجحة، والتي تعد من أهم الممارسات والآليات الجيدة التي تمثل إحدى أهم مكونات وقيود تبني وتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في مؤسسات التعليم العالي على أسس ومعايير معتمدة تحقق بها الجامعة التميز والريادة والانفراد، كما يمكن عزو ذلك إلى أنه من أهم متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية هي الإفصاح والشفافية.

يليهما الفقرة الثانية "رؤية الكلية واضحة ومحددة ومعلنة للجميع" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.2371) وانحراف معياري قدره (0.96580) ودرجة تأثير (مرتفعة)، ثم الفقرة الخامسة والثلاثين "تحدد إدارة الكلية احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس في ضوء الخطة المعتمدة" في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.1443) وانحراف معياري قدره (0.80350) ودرجة تأثير (مرتفعة)، ويمكن عزو ذلك إلى فعالية القيادات الجامعية في وضع تصور متكامل لتنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس والقدرات بالجامعة مع وضع ضمانات وضوابط الاستمرارية في الخطط والبرامج في هذا الشأن من خلال رؤية ورسالة الجامعة في ضوء الخطة المعتمدة تحت مظلة رؤية المملكة 2030.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة الرابعة عشر "تبني السياسة المالية على الأداء الفعلي للأقسام العلمية" بمتوسط حسابي (3.4742) وانحراف معياري قدره (1.1464)، بدرجة تأثير (متوسطة)، ويمكن عزو ذلك إلى تركيز القيادات الجامعية في المملكة العربية السعودية على المدخلات فقط دون الاهتمام بالمرجات مما قد يؤدي إلى تنفيذ بعض البرامج والمشروعات الجامعية في الوقت المحدد، وبالتالي عدم تنفيذ الأهداف المرجوة.

2. النتائج المتعلقة السؤال الثاني، والذي ينص على "ما متطلبات تطبيق الحوكمة كمدخل لتعزيز الفاعلية

الإدارية لرؤساء الأقسام بكليات التربية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة في محور

الاستبانة " المتطلبات اللازمة لتفعيل أداء رؤساء الأقسام بكليات التربية الجامعية السعودية في التحول نحو الحوكمة وفقا لرؤية المملكة 2030 م"، حيث تم استخدام التدرج الاحصائي الآتي للحكم على المتوسطات الحسابية، حسب المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى درجة} - \text{أدنى درجة}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$= \frac{3 - 1}{3}$$

$$= 0.66$$

وعليه يوضح الجدول رقم (4-5) المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث على فقرات محور الاستبانة "المتطلبات اللازمة لتفعيل أداء رؤساء الأقسام بكليات التربية الجامعية السعودية في التحول نحو الحوكمة وفقا لرؤية المملكة 2030":

الجدول رقم (4-5)

المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات المحور الثاني للاستبانة

مستوى تقييم منخفض	مستوى تقييم متوسط	مستوى تقييم مرتفع
1 - 1.66	1.67 - 2.33	2.34 - 3

وكشفت نتائج البحث فيما يتعلق بالمتطلبات اللازمة لتفعيل أداء رؤساء الأقسام بكليات التربية الجامعية السعودية في التحول نحو الحوكمة وفقا لرؤية المملكة 2030 م، كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6)

استجابات العينة حول المتطلبات اللازمة لتفعيل أداء رؤساء الأقسام بكليات التربية الجامعية السعودية في التحول نحو الحوكمة وفقا لرؤية المملكة 2030 م

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير	مرتبة الفقرة
1	الاستفادة من الأنظمة والمؤشرات العالمية المتخصصة في مجال تحول الجامعات نحو الحوكمة	2.3196	.66999	متوسط	6
2	إعداد خطة استراتيجية شاملة لتحقيق تحول الكلية نحو الحوكمة	2.4227	.57437	مرتفع	2
3	ضمان الاستدامة في الأقسام العلمية من خلال تطبيق معايير الحوكمة	2.4227	.65884	مرتفع	3
4	بناء الشراكات في مجال الحوكمة مع الجامعات والمؤسسات والجهات ذات العلاقة بالحوكمة	2.3093	.71240	متوسط	10
5	إعداد أدلة الحوكمة لجميع العاملين بالكلية لإرشادهم للأدوار المطلوبة منهم لتحقيق التحول نحو الحوكمة	2.3814	.58529	مرتفع	4

6	إعداد ادلة الحوكمة من جميع العاملين بالكلية لتعزيز المشاركة الجماعية في أنشطة وبرامج ومشاريع الحوكمة	2.2680	.62108	متوسط	9
7	تكوين فرق عمل الحوكمة من جميع العاملين بالكلية لتعزيز المشاركة الجماعية في أنشطة وبرامج ومشاريع الحوكمة	2.2165	.72495	متوسط	11
8	إنشاء وحدة إدارية داخل الكلية الحوكمة بهدف تنسيق الجهود للتحويل نحوها	2.2990	.75229	متوسط	8
9	توظيف معايير الحوكمة في جميع أنشطة الأقسام العلمية	2.4742	.61395	مرتفع	1
10	تعزيز الجهود ذات الخبرات المتعددة لضبط إجراءات الحوكمة في الأقسام العلمية	2.3711	.63442	مرتفع	5
11	سن اللوائح المنظمة لعمل الحوكمة على مستوى الأقسام	2.3196	.66999	متوسط	7
1	إنشاء صندوق للاستدامة لتوفير التمويل اللازم لبرامج وأنشطة ومشاريع الاستدامة داخل وخارج الكلية	2.2165	.76685	متوسط	12
1	تأهيل أعضاء هيئة التدريس الأقسام العلمية في الأقسام العلمية	2.1856	.80790	متوسط	13
3	لكيفية الحوكمة في إجراءات عملها				
1	توجيه بعض البحوث العلمية المنتخبة في الأقسام العلمية لكيفية	2.1649	.83766	متوسط	14
4	الحوكمة في إجراءات عملها				
	المجموع	2.311		متوسط	

يتضح من الجدول السابق، أن المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة اتفاق أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) حول المتطلبات اللازمة لتفعيل أداء رؤساء الأقسام بكليات التربية الجامعية السعودية في التحول نحو الحوكمة وفقاً لرؤية المملكة 2030، قد تراوحت بين (2.1649-2.4742)، وأن المتوسط الحسابي لاتفاق أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) حول المتطلبات مجتمعة قد بلغ (2.311) وبدرجة تأثير (متوسطة)، ويمكن للباحث عزو ذلك في ضوء حاجة الجامعات السعودية بشكل عام إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة لما لها من فوائد وإيجابيات في تحقيق الأهداف، والإلمام بخصائصها لدى مختلف القائمين على العمليات الإدارية الجامعية، الأمر الذي يؤدي إلى السعي نحو تطبيق الحوكمة الرشيدة، كما يمكن عزو ذلك إلى أن معظم الإدارات الحكومية أو العامة وفي مقدمتها مديريات التربية والتعليم في مختلف مناطق المملكة تهتم بدرجة كبيرة بتوفير إطار تنظيمي فعال وتشريعات وتعليمات واضحة تضبط كافة جوانب العمليات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع درجة مبادئ الحوكمة.

وكانت المتطلبات على الترتيب التالي: احتل المتطلب التاسع "توظيف معايير الحوكمة في جميع أنشطة الأقسام العلمية" المرتبة الأولى بمتوسط (2.4742) وانحراف معياري قدره (0.61395) ودرجة تأثير (مرتفعة)، يليه المتطلب الثاني "إعداد خطة استراتيجية شاملة لتحقيق تحول الكلية نحو الحوكمة" في المرتبة الثانية بمتوسط (2.4227) وانحراف معياري قدره (0.57437) ودرجة تأثير (عالية)، ثم المتطلب الثالث "ضمان الاستدامة في الأقسام العلمية من خلال تطبيق معايير الحوكمة" في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.4227) وانحراف معياري قدره (0.65884) ودرجة تأثير (عالية).

وفي المرتبة الأخيرة جاء المتطلب الرابع عشر " توجيه بعض البحوث العلمية المنتخبة في الأقسام العلمية لكيفية

الحوكمة في اجراءات عملها" بمتوسط حسابي (2.1649) وانحراف معياري قدره (0.83766)، بدرجة تأثير (متوسطة).

3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس عند مستوى الدلالة (0,05) تعزى للمتغيرات لتالية (الدرجة العلمية، الخبرة) حول درجة تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة فرضيات الدراسة، وفيما يلي سيتم مناقشتها:

- **الفرضية الأولى:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لمستوى تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف الدرجة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4-7) كالتالي:

الجدول رقم (4-7)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف الدرجة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
مستوى تطبيق الحوكمة	بين المجموعات	93.035	46.518	0.076	0.927
	داخل المجموعات	57275.707	609.316		

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way. ANOVA، و يتبين أن قيمة ($F = 0.076$) لمستوى تطبيق الحوكمة، و المعنوية تساوي (0.927) أكبر من (0.05)، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت معنوية F أكبر من (0.05)، فإن هذه النتيجة تعني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى تطبيق الحوكمة تعزى إلى الدرجة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) لعينة الدراسة.

- **الفرضية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لمستوى تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4-8) كالتالي:

الجدول رقم (4-8)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
مستوى تطبيق الحوكمة	بين المجموعات	54.403	27.202	0.045	0.956
	داخل المجموعات	57314.339	609.727		

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way. ANOVA، و يتبين أن قيمة (F = 0.045) لمستوى تطبيق الحوكمة، و المعنوية تساوي (0.956) أكبر من (0.05)، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت معنوية F أكبر من (0.05)، فإن هذه النتيجة تعني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى تطبيق الحوكمة تعزى إلى سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لعينة الدراسة.

4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي نص على "ما درجة إسهام معايير تطبيق الحوكمة في تعزيز

الفاعلية الإدارية لرؤساء الأقسام بكليات التربية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

وللإجابة على هذا السؤال؛ استخدم الباحث "معامل ارتباط بيرسون" لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين معايير تطبيق الحوكمة وتعزيز الفاعلية الإدارية لرؤساء الأقسام بكليات التربية في الجامعات السعودية، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4-9) التالي:

جدول رقم (4-9)

"معامل ارتباط بيرسون" للكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين معايير تطبيق الحوكمة وتعزيز الفاعلية الإدارية لرؤساء الأقسام بكليات التربية في الجامعات السعودية

تعزيز الفاعلية الادارية	معامل الارتباط	تطبيق الحوكمة
0.0413 **		
0.000	القيمة الاحتمالية	

*دالة عند مستوى معنوية 0.05

** دالة عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من خلال الجدول السابق، وجود علاقة طردية إيجابية قوية بمقدار تأثير (43.4%) عند مستوى معنوية (0.000) بين معايير تطبيق الحوكمة وتعزيز الفاعلية الإدارية لرؤساء الأقسام بكليات التربية في الجامعات السعودية، وهذا يعني ان هناك درجة إسهام لمعايير تطبيق الحوكمة في تعزيز الفاعلية الإدارية لرؤساء الأقسام

بكلية التربية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة قوية مقدارها (43.3%).
ثالثاً: التصور المقترح لتطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.

لا يخفى على المهتمين بجودة مؤسسات التعليم العالي والجامعات ان للحوكمة أهمية واضحة وكبيرة في المؤسسات الجامعية، فهي تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للجامعات وتحقيق الرصانة العلمية وتعمل على منع الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير، كما تعد وسيلة للرقابة والإشراف الذاتي الذي يكفل سلامة التطبيق القانوني والتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق المنتفعين مما يسهم في تحقيق رضا المجتمع عن المؤسسة الجامعية.
واستناداً الى دور الحوكمة الجامعية في تجويد العملية التربوية وتحسين مخرجاتها، وفي ضوء ما تم تناوله في الإطار النظري للدراسة من مهام وواجبات يضطلع بها أعضاء هيئة التدريس والإداريين في تحسين جودة المخرجات التعليمية للجامعات، وما ينبثق من توجهات حديثة في منظومة التعليم الجامعي، وبعد مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت حوكمة الجامعات، تم بناء التصور المقترح لتطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.
وهذا التصور المقترح لم يأتي من فراغ، بل أتى كنتاج ما توصلت إليه الدراسة الميدانية، وبهذا فهو يعد نقطة تحول جوهرية لوجستية في تحسين وتطوير الفاعلية الإدارية لرؤساء الأقسام بكلية التربية في الجامعات السعودية، ويمثل الشكل التالي الطريقة التي تم من خلالها بناء التصور المقترح.



وقد استخدم الباحث المنهج البنائي لبناء التصور المقترح، والذي يعرفه الأغا والأستاذ (2004) نقلاً عن (كحيل،) بأنه "المنهج المتبع في إنشاء وتطوير برامج أو هيكل معرفي جديد لم يكن معروفاً من قبل بالكيفية نفسها"، ومن أبرز خطواته:

- الاطلاع على الأدبيات السابقة.
- تحديد الفقرات المتدنية، وأهم نقاط الضعف، وأوجه القصور التي أظهرتها نتائج الدراسة.
- صياغة التصور المقترح في صورته الأولية على شكل أهداف عامة ينبثق منها أهداف تفصيلية وفعاليات وأنشطة لتحقيق هذا الهدف مع وجود مؤشر أداء للحكم على تحقيق الهدف، وذلك من خلال اجتهاد الباحث في صياغة الفقرات والأهداف.
- عرض التصور المقترح على المشرف ونقاشه حول ما تضمنه من أهداف وأنشطة ومؤشرات أداء.

1. أهداف التصور المقترح

- يتمثل الهدف العام للتصور المقترح في تعزيز الفاعلية لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030 من خلال تطبيق الحوكمة، وينتفع من الهدف الرئيسي الأهداف التالية:
- إرساء مفهوم الحوكمة لدى القيادات في الجامعات السعودية.
 - إضفاء الطابع الديمقراطي واللامركزي في غدارة التعليم العالي عبر توفير إطار تشريعي لحوكمة الجامعات، بحيث يمكن تعديل أدوار ومسؤوليات القيادات الرئيسية، وتحديد العلاقات فيما بينها لإحلال المزيد من التوازن بين التنظيم المؤسسي والرقابة الشاملة.
 - بناء خطط تشغيلية للتطبيق الأمثل لحوكمة الجامعات السعودية.
 - منح الجامعات الاستقلال المالي والإداري، بحيث تتمتع بالمرونة القصوى لتحقيق رؤيتها ورسالتها وفقاً لرؤية المملكة 2030، في نفس وقت إخضاعها للمساءلة عن بلوغ الأهداف، ووضع وسائل للكشف عن مستوى الأداء.
 - دعم الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية وتحقيق المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات داخل الجامعات من أجل ربط أهداف الجامعة بتحقيق رؤية المملكة 2030.
 - دعم الحريات الأكاديمية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع السعودي لدى أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات ضمن ضوابط الأعراف الأكاديمية وقيم المجتمع وثوابته.
 - مشاركة جميع العاملين في صنع السياسات ووضع قواعد العمل في الجامعة.
 - محاولة النظر في برامج الدول المتقدمة في نشر مفهوم الحوكمة لمعرفة طرق توعية العاملين بمفاهيم الحوكمة، والمبادئ الواجب اتباعها عند تطبيقها.
 - محاولة إيجاد قنوات اتصال وتواصل بين كافة مؤسسات التعليم العالي السعودية للتعاون في إعداد برامج تدريبية للعاملين في الإدارات التعليمية في ضوء مجالات الحوكمة.
 - استشراف المستقبل بتسريع عمليات التطوير في الجامعات السعودية ضمن رؤية المملكة 2030 ليضمن سرعة الاستجابة للتغيرات المحيطة والتكيف معها.

ثانياً: منطلقات وأسس التصور المقترح

تتبلور الدراسة الحالية في بناء التصور المقترح تصور مقترح لتطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، والتي لا غنى عنها الآن في النظم التربوية للدول

النامية والمتقدمة على سواء لمواجهة التحديات التي تطرأ على المجتمعات، وتتمثل منطلقات التصور المقترح فيما يلي:

- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرامج تحقيقها مثل برنامج تنمية القدرات البشرية.
 - التوجه العام للمملكة العربية السعودية للأخذ بالتوسع في الحوكمة في مختلف القطاعات التنموية بشكل عام، وقطاع التعليم بشكل خاص.
 - وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، حيث خصصت الفصل الخامس من الباب الثالث (أهداف مراحل التعليم للتعليم العالي، حيث جاءت المادة رقم 108 كالتالي "التعليم العالي هو مرحلة التخصص العملي في كافة أنواعه ومستوياته، رعاية لذوي الكفاءة والنبوغ، وتنمية لمواهبهم وسد لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغايتها النبيلة".
 - نظام الجامعات الجديد، والذي تم إقراره في 1 ربيع الأول 1441هـ، وجاء هذا النظام ليحقق نقلة نوعية في مسيرة الجامعات السعودية على أسس من التمكين والتميز والجودة، ويسهم في تطوير العملية التعليمية والبحثية، ورفع كفاءة الانفاق، وتنمية المارد المالية والقدرات البشرية بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030، وقد أخذت الحوكمة جانباً كبيراً في النظام الجديد، حيث خصص الفصل الأول والثاني والثالث في تطبيق الحوكمة.
 - تحقيق مؤشرات الجودة في الجانب التعليمي بإدخال الحوكمة كعنصر أساسي من عناصر الأداء التدريسي والإشرافي والتدريبي لمواكبة التطورات الحادثة في المؤسسات التربوية والتعليمية.
 - نتائج الدراسات والأبحاث السابقة، والتي بينت ضعف مستوى تطبيق الحوكمة في جامعات المملكة العربية السعودية في ضوء التحديات التي تواجهها عن مواكبة عصر المعلوماتية بصورة فعالة.
 - تطبيق التصور المقترح والذي يتناغم مع الحاجة الإنسانية المنشود تحقيقها (وهي الحاجة الى التطور) لدى جميع عناصر العمل الجامعي البشرية.
- ومن بين الأسس التي يستند إليها التصور المقترح، ما يلي:
- سعي مؤسسات التعليم العالي السعودية نحو تطوير العاملين إدارياً في ضوء مجالات الحوكمة السائدة في العصر الحالي ومشكلات تطبيقها.
 - محاولة مؤسسات التعليم العالي السعودية بتعريف العاملين بمجالات الحوكمة، ووضع لوائح وإرشادات؛ لطرق تطبيقها كمدخل لتحقيق متطلبات رؤية المملكة 2030.
 - التقدم العلمي الكبير في العلوم الإدارية، ودمج الحوكمة في جميع أركان العملية الإدارية.
 - اهتمام مؤسسات التعليم العالي السعودية بتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإعداد البرامج التدريبية للعاملين.
 - نشر بعض مبادئ الحوكمة بين العاملين كالشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية والكفاءة، والتميز المؤسسي.
 - انسجام الخطط التطويرية، والبرامج مع المستجدات الإدارية الحديثة وما ينادي به خبراء الإدارة في المؤتمرات، وورش العمل ذات الصلة بالحوكمة.

ثالثاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح

يتطلب تحقيق أهداف التصور المقترح تهيئة البيئة الداعمة له، وتسخير الظروف المناسبة، وتوفير الإمكانيات المساندة، حيث يعد تعزيز الفاعلية لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030 عملية نوعية، وتحتاج الى تضافر الجهود وبناء القناعات لدى مكونات المجتمع الجامعي، وبناءً عليه، يمكن تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح الحالي في النقاط الآتية:

- الاستفادة من الأنظمة والمؤشرات العالمية المتخصصة في مجال تحول الجامعات نحو الحوكمة.
- إعداد خطة استراتيجية شاملة لتحقيق تحول الكلية نحو الحوكمة.
- ضمان الاستدامة في الأقسام العلمية من خلال تطبيق معايير الحوكمة.
- بناء الشراكات في مجال الحوكمة مع الجامعات والمؤسسات والجهات ذات العلاقة بالحوكمة.
- إعداد أدلة الحوكمة لجميع العاملين بالكلية لإرشادهم للأدوار المطلوبة منهم لتحقيق التحول نحو الحوكمة.
- إعداد أدلة الحوكمة من جميع العاملين بالكلية لتعزيز المشاركة الجماعية في أنشطة وبرامج ومشاريع الحوكمة.
- تكوين فرق عمل الحوكمة من جميع العاملين بالكلية لتعزيز المشاركة الجماعية في أنشطة وبرامج ومشاريع الحوكمة.
- إنشاء وحدة إدارية داخل الكلية الحوكمة بهدف تنسيق الجهود للتحول نحوها.
- توظيف معايير الحوكمة في جميع أنشطة الأقسام العلمية.
- تعزيز الجهود ذات الخبرات المتعددة لضبط إجراءات الحوكمة في الأقسام العلمية.
- سن اللوائح المنظمة لعمل الحوكمة على مستوى الأقسام.
- إنشاء صندوق للاستدامة لتوفير التمويل اللازم لبرامج وأنشطة ومشاريع الاستدامة داخل وخارج الكلية.
- تأهيل أعضاء هيئة التدريس الأقسام العلمية في الأقسام العلمية لكيفية الحوكمة في إجراءات عملها.
- توجيه بعض البحوث العلمية المنتخبة في الأقسام العلمية لكيفية الحوكمة في إجراءات عملها.

رابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح

- من خلال تحديد أهداف ومنطلقات وأسس التصور المقترح، يمكن رسم آليات للتنفيذ من خلال الخطوات التالية:
- موافقة قيادات الجامعات السعودية والمعنيين على تنفيذ التصور وتوجيه الجهات ذات العلاقة للقيام بهذه المهمة.
 - توفير الدعم الكافي والمتجدد من خلال مساهمة قطاعات مختلفة من وزارة التعليم، والتكامل بين تلك القطاعات.
 - توفير الإمكانيات والمصادر غير المادية اللازمة للتصور المقترح.
 - توفير الدعم المادي والبشري المناسب لعملية التنفيذ.

- تنفيذ البرامج المساهمة في عملية تعزيز الفاعلية لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030 عن طريق: ورش العمل، حلقات النقاش، الدورات التدريبية، الحقائب الإلكترونية.
- وضع خطة تنموية لكل جهة تقدم خدمات مشتركة، مع متابعة وتحسين كافة الممارسات.
- إجراء تقييم مرحلي وختامي لكل مرحلة من مراحل تنفيذ التصور، وإعداد التقارير الختامية المرتبطة بخطة تنفيذ التصور المقترح، ووضع التوصيات الملائمة لتعديل المسار، وإمداد المسؤولين عن تنفيذ التصور المقترح بتغذية راجعة فورية ودورية.

معوقات تطبيق التصور المقترح والحلول المقترحة

هناك العديد من المشكلات والصعوبات التي قد تعيق تطبيق التصور المقترح يمكن توضيحها واقتراح حلولاً لمعالجتها من خلال عرضها في المصفوفة الموضحة في الجدول التالي ادناه:

المشكلات المتوقعة	الحول المقترحة
ضعف الوعي بأهمية التصور المقترح وأهمية تطبيقه، ودوره في تعزيز الفاعلية لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية	توعية كافة العاملين والأكاديميين والقائمين على تقويم السياسات الجامعية في المملكة العربية السعودية بأهمية التصور المقترح في تعزيز الفاعلية لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية من خلال عقد الدورات والندوات، وحلقات النقاش والنشرات والمطويات والاجتماعات واللقاءات العلمية.
ضعف الفهم لإجراءات وآليات تنفيذ التصور المقترح.	عقد الدورات التدريبية والورش التطبيقية لتنمية مهارات العاملين في تطبيق الحوكمة على كافة الأصعدة الإدارية.
المشكلات المتوقعة	الحول المقترحة
ضعف الميزانيات المالية الخاصة بتنفيذ التصور.	إدراج بند خاص في ميزانية جامعات المملكة العربية السعودية لتنفيذ التصور المقترح لتعزيز الفاعلية لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية عن طريق مساهمة قطاعات مختلفة من المجتمع من المنظمات والهيئات المجتمعية المختلفة.
ضعف البنية التحتية والوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ التصور المقترح.	توفير التقنيات والوسائل الحالية اللازمة والعمل على إنشاء بنية تحتية قوية لتنفيذ تطبيق التصور المقترح لتعزيز الفاعلية لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية
مقاومة بعض القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين في المؤسسات والإدارات التعليمية لتطبيق التصور المقترح، خوفاً من التغيير وما يترتب عليه.	توعية القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين في مؤسسات التعليم العالي والجامعات السعودية بدور التصور في تعزيز الفاعلية لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية، وما يترتب عليه من تحسن في مخرجات العملية التعليمية ككل.
غياب التشريعات والأنظمة واللوائح والأدلة التي تنظم سير حوكمة الجامعات السعودية وفقاً للتصور المقترح.	وضع التشريعات والسياسات في وزارة التعليم السعودية الهادفة الى تطوير منظومة الحوكمة الجامعية لتعزيز الفاعلية لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية.

النتائج والتوصيات:

تمهيد

يعرض الباحث في هذا الفصل خلاصة ما تم التوصل إليه من نتائج، في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء هذه النتائج؛ وذلك على النحو الآتي:

أولاً: ملخص نتائج البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الحوكمة كمدخل لتعزيز الفاعلية الإدارية لرؤساء الأقسام بكليات التربية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إلى جانب التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى (الدرجة العلمية، الخبرة)، بالإضافة إلى الكشف عن درجة إسهام معايير تطبيق الحوكمة في تعزيز الفاعلية الإدارية لرؤساء الأقسام بكليات التربية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأخيراً تقديم تصور مقترح لتطبيق لحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.

ثانياً: توصيات البحث

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، تم إيراد عدد من التوصيات التي يمكن ان تسهم في تطبيق لحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، وهي كما يأتي:

- رسم رسالة لكل كلية من كليات التربية على مستوى الجامعات السعودية تتوافق والتوجهات العالمية في التعليم، وتبرز شخصيتها المستقلة وخصوصيتها، وتراعي واقعها وظروفها، وتحدد أدوارها كمؤسسة منتجة للمعرفة.
- العمل على لنشر ثقافة الحوكمة داخل الوسط الجامعي عموماً، وفي كليات التربية خصوصاً، والعمل على بناء إطار مفاهيمي لها يساعد على اعتمادها كسلوك وظيفي وتوجه للجامعات والكليات.
- تشكيل مجالس الحوكمة المعتمدة بكليات التربية بطريقة تشاركية ديمقراطية، وأهمها مجالس الأمناء الذي يمثل أساس الرقابة في الحوكمة.
- اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية على أسس علمية ومعايير دولية تعتمد على القدرة والكفاءة، وفتح المجال للتنافس وفق مجموعة من القواعد والنظم المسبقة.
- توفير قاعدة بيانات متكاملة عن كليات التربية بالجامعات السعودية وسياساتها، وبرامجها، وخططها، وأنشطتها، والعاملين فيها، والأنظمة واللوائح المطبقة.
- بناء مؤشرات أداء واضحة لكل كلية من كليات التربية بالجامعات السعودية تبين مستويات العكس الأكاديمية والإدارية بالكلية مما يتيح المجال للمساءلة والمراقبة والمقارنات المرجعية.

- الإفصاح عن درجة تحقيق كليات التربية بالجامعات السعودية لمؤشرات الأداء المرسومة لها وإتاحتها للجميع.
- إتاحة الوثائق والتقارير المالية، وتقارير البرامج الدراسية، والتقارير الخاصة بالتقييم على المواقع الإلكترونية للكليات يمكن الاطلاع عليها من أصحاب المصالح والمهتمين.
- تطبيق التصور المقترح بما يساهم في تحديد آلية لتعزيز فاعلية أداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية، ويعزز المنافسة بين الجامعات السعودية، ويضمن التنسيق بين هذه الجامعات في تحقيق أهدافها، ومستهدفات الرؤية 2030.

ثالثاً: مقترحات البحث.

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تتناول ما يلي:

- فعالية تطبيق أبعاد الحوكمة في تحقيق أهداف التعليم العالي الاستراتيجية في ضوء رؤية 2030.
- الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030.
- أثر تمكين القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد (2015): الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 31.
- الكايد، زهير عبد الكريم (2003): الحكمانية؛ قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 8.
- حسن، راوية محمد حسن (2001): إدارة الموارد البشرية؛ رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- اسية، محجوب (2021): نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه؛ إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، (4)، (1)، 39-59.
- محمد، بن عدة وعلي، طهراوي دومة (2018): برنامج الحوكمة الإلكترونية المتكاملة وسبل تطبيقها في الجزائر بالاعتماد على التجربة القطرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، (3)، (6)، 49-63.
- إسماعيل، عبد الرازق (2020): أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، (21)، 1-21.
- إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد (2017): تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية، (36)، (175)، 43-100.

- البحراوي، فتحي مبروك (2021): فعالية برنامج تدريبي في تنمية معايير الداء المهني والأكاديمي لدى معلمي اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية، *مجلة كلية التربية*، (7)، 548-578.
- البصير، خالد عبد الكريم بن سليمان (2021): استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية؛ تصور مقترح، *مجلة دراسات تربوية واجتماعية كلية التربية*، (27)، (10). 240-331.
- البلوي، محمد بن أحمد سالم (2020): واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية الحكومية؛ دراسة تحليلية، *مجلة القراءة والمعرفة*، (223)، 223-247.
- الجبالي، سمير والمحاميد، سعود (2018): أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين والاحتفاظ بهم؛ دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، (38)، (2)، 161-182.
- الحجيلي، نصر محمد (2020): آراء رؤساء الأقسام في جامعة نمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، *مجلة جامعة دمشق*، (26)، 59-92.
- الحدابي، داود عبد الملك يحيى والعزيزي، محمود عبده حسن محمد (2019): مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية؛ دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، (12)، (39)، 31-62.
- الحضرمي، نوف خلف (2020): آليات تفعيل دور إدارة الجامعات السعودية في تنمية الوعي الاقتصادي لدى طلبتها في ظل المناخ الاقتصادي السائد؛ دراسة ميدانية على القيادات الأكاديمية في جامعة (الملك عبد العزيز، تبوك وطيبة) السعودية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (4)، (40)، 1-26.
- الحميدي، منال حسين (2017): واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، *مجلة كلية التربية ببنها*، (1)، (110)، 155-212.
- الخطيب، أحمد (2018): تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، (38)، (2)، 1-15.
- الدماغ، زياد جلال خليل (2021): معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها بمستوى الأداء، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، (14)، (47)، 74-101.
- الروضان، رغد صالح محمد (2020): واقع حوكمة كلية التربية بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، (9)، (2)، 654-676.
- الزايدي، أحمد بن محمد (2019): واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، (11)، (1)، 1-44.

- الزميتي، أحمد فاروق علي (2019): واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش؛ دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية*، (30، 25)، 1-62.
- الزهراني، خديجة مقبول (2018): إسهام معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في التعليم العالي، *مجلة البحث العلمي في التربية*، (7، 19) .
- السيد، محمود على أحمد (2017): التنبؤ بالأداء الأكاديمي من خلال دافعية المتعلم وفعالية الذات الأكاديمية لدى عينة من طلاب الجامعة، *مجلة العلوم التربوية*، (1، 493-539) .
- الشباطات، محمد علي (2018): مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز الشفافية والمسائلة والمشاركة، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، (38، 2)، 147-159.
- الشمري، عادل بن عايد (2018): واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030، *مجلة العلوم التربوية*، (30، 3)، 369-397.
- الشمري، نعيمة حبيب الثويني (2019): الممارسات التدريسية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة حائل في ضوء متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030م، من وجهة نظرهم، *المجلة العربية للنشر العلمي*، (11، 157-187) .
- الشمري، فهد ضاري (2020): تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الامام عبدالرحمن الفيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، (4، 2)، 2522-3372.
- العامري، محمد علي إبراهيم (2018): الحوكمة والمخاطرة السياسية؛ إطار نظري معرفي مع تكييف مقياس عالمي لأغراض حوكمة الجامعات العربية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، (38، 2)، 37-52.
- العجيل، عمر سعد (2022): أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومات المحاسبية وترشيد القرارات في ظل الرقمية؛ دراسة تطبيقية على سوق الأوراق المالية الكويتية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، (13، 2)، 1271-1307.
- العنزي، رافع بن برد قاعد (2018): واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها، *المجلة التربوية الأردنية*، (3، 1)، 53-78.
- العلي، يسرى يوسف (2017): واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، *مجلة العلوم التربوية*، (43، 1)، 49-66.
- الغويري، رسمي (2022): التحول الرقمي ومدى تقبل موظفي البلديات لهذا التحول، *مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماعية*، (5، 14-31) .

- الكسر، شريفة عوض (2018): دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات؛ دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض، *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، (39, 417-430).
- الكميم، محمد محيي الدين ناجي (2022): أثر التشارك المعرفي في كفاءة الأداء الأكاديمي؛ دراسة حالة جامعة إقليم سبأ، *المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ*، (4, 2)، 98-150.
- الأحمري، إلهام بنت محمد على (2020): دور الأنشطة الطلابية بالجامعات السعودية في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر الطلاب، *مجلة البحث العلمي في التربية*، (21, 46-109).
- المحمدي، سميرة دخيل دليم (2019): درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030، *مجلة العلوم التربوية*، (31, 2)، 363-387.
- المنصور، خالد محسن والغامدي، عبد العزيز محمد (2019): سياسات مقترحة لإعداد المعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، *المجلة التربوية*، (63, 312-347).
- بركات، سارة ورحال، ايمان (2018): استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر، *مجلة الباحث الاقتصادي*، (6, 10)، 343-366.
- بطاح، ميساء وليد (2020): دروج جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الردين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة التربوية الأردنية*، (5, 2)، 186-209.
- جلابة، هابيل عمر الدردي (2020): تحديات ومعوقات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وآليات التغلب عليها، *مجلة كلية العلوم الإدارية*،
- محمد، زيدان وعبد الرازق، زيدان (2019): حوكمة الجامعات؛ عرض نماذج جامعات رائدة، *مجلة البشائر الاقتصادية*، (5, 2)، 346-364.
- مسلم، بسام (2016): مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة؛ دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، *مجلة الدراسات الاجتماعية*، (49, 233-282).
- مقيدش، نزيهة (2018): قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية؛ دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، (11, 2)، 487-499.
- نصر، محمد يوسف مرسي والقرني، عبد الله بن عالي (2018): تصور مقترح لتفعيل الشراكة المجتمعية بجامعة تبوك في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة 2030م، *مجلة كلية التربية*، (178, 695-744).

الرسائل العلمية

- ابتسام، فرحي (2017): التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي؛ دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
- ابداح، حازم خليل سليم (2019): فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الإدارة التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

- الدليمي، موسي حمد محمد شيحان (2018): أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي؛ دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، العراق.
- الشريف، ريم بن عمر بن منصور (2013): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي؛ دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
- الصبيحي، سرايا حسين عطية (2019): دور التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الإعلام، جامعة بنغازي، ليبيا.
- الغامدي، ماجد بن جراح بن حامد: مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الكبجي، رولا وائل (2019): دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
- الأمين، برباح محمد ويحي، موساوي (): تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية؛ دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد "تلمسان"، الجزائر.
- الهروط، العنود ابراهيم (2018): الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- توفيق، مخلوفي (2020): دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات؛ تحليل محتوى لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- حردان، مصطفى عبد الرازق (2017): أثر استراتيجية الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- سمير، كيم: دور حوكمة إدارة العملية الانتخابية في تفعيل المشاركة الانتخابية؛ حالة الجزائر، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر.
- سناء، جفطة (2017): دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف-1، الجزائر.

- وديان، إسراء الناجي محمد (2018): أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد، جامعة آل البيت، الأردن.

المؤتمرات

- آل سالم، علي بن يحيى (2017): تطوير معايير مقترحة لاستقطاب وإعداد وتدريب المعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030* في الفترة من 11-12 يناير.

- التويجري، أحمد بن محمد وسلطان بن عبد الله المحيميد (2017): تصور مقترح لمخرجات برامج إعداد المعلم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030* في الفترة من 11-12 يناير.

- الزكي، أحمد عبد الفتاح (2017): ضرورة ملحة لتعزيز الموارد المالية للجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030، *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030* في الفترة من 11-12 يناير، 606.

- السباعوي، يونس محمد خضر وحسين، علي وسام وإبراهيم، عماد إسماعيل (2019): العلاقة والأثر التتابعي لحوكمة الجامعات من خلال شبكة القيمة في تحقيق متطلبات جودة التعليم العالي؛ دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الفلوجة وكلية الإدارة والاقتصاد وكلية القانون في جامعة الكتاب، *المؤتمر الدولي السنوي السابع لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي*، الفترة من 27-28 مارس، 241.

- الشملان، خالد بن عبد العزيز والفوزان، الجوهرة بنت سليمان (2017): متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة، *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030* في الفترة من 11-12 يناير.

- الشهري، فائز بن سعد (2017): أبحاث الدراسات العليا ومشاريع طلاب السنة النهائية بقسم التخطيط الحضري والإقليمي بجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030، *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030* في الفترة من 11-12 يناير.

- الفوزان، الجوهرة بنت سليمان (2017): إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية 2030، *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030* في الفترة من 11-12 يناير.

- المخلافي، عبد الملك بن طاهر (2017): التعليم الحكومي لريادة الأعمال ودوره في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030؛ دراسة استطلاعية على الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030* في الفترة من 11-12 يناير، 500.

- المصباح، عماد الدين أحمد (2017): إضاءات حول بعض الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للتنوع الاقتصادي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030* في الفترة من 11-12 يناير، 890

- المنيع، نوره بنت منيع بن عبد الكريم والخنيزان، تهاني بنت محمد بن ناصر (2017) حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية 44- السعودية 2030، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030 م، جامعة القصيم، 7-44.
- الهاجري، عبد العزيز بن سعيد محمد (2017): التوجهات المستقبلية لجامعة الملك خالد في تحقيق رؤية المملكة 2030، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030 في الفترة من 11-12 يناير، 281.
- على، مها محمد زكي (2017): بناء استراتيجية لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية؛ إضاءات من رؤية المملكة 2030، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030 في الفترة من 11-12 يناير، 574.

ثانياً: المراجع الأجنبية

A-Books: -

- Engwall, Lars. (2020); *Missions of Universities: The Governance and Missions of Universities*, Higher Education Dynamics 55, L. Engwall (ed.), P. 3.
- Fatimah Abdulrasool, and Stephen, Turnbull, (2020); *Advances in Intelligent Systems and Computing*; The Role of IT Governance in Enhancing the Performance of Smart Universities, University of Tsukuba, Tsukuba, Ibaraki.
- John R. Hillman and Elias B. (2020) *Higher Education in the Arab World: Review of the Roles of Governments and Universities and Their Interrelationships: An Urgent Need for Governance Reform in the Arab World*, Springer Nature Switzerland AG, P. 1-79.
- Liviu, Matei (2018); **European Higher Education Area** The Impact of Past and Future Policies; Governance and Funding of Universities in the European Higher Education Area: Times of Rupture: Central European University, Budapest, Hungary.
- Olivier Nay (2011); *lexique de science politique: vie ET institutions politiques*, 2ed, France: Dalloz, p239.
- Quintin, McKellar (2020); *Higher Education in the Arab World Government and Governance: Friend or Foe? Governors and Governance in Higher Education*, University of Hertfordshire, Hatfield, England, P. 81.
- Safty, Adel (2003); *Democracy and Governance: the global advance of Democracy*, Turkey: Behçesehir university press, p20.
- Zhang, Xinyu and Yang, Liangcheng (2020); The effects of employment on undergraduate student academic performance, American Society for Engineering Education.

B-Periodicals:-

- Ahmad Y. Areiqata, Ahmad. M. A. Zamilb, Ahmad F. Alheetc, May M. Mohammad, Hanan M. Abushaare, (2020); The Concept of Governance in

- Universities: Reality and Ambition, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol 13, No 1, Pp. 951- 969.
- Alaa S. Jameel, Abd Rahman Ahmad and Talal S. Mousa (2020); ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB PERFORMANCE OF ACADEMIC STAFF AT PUBLIC UNIVERSITIES IN IRAQ, *Skyline Business Journal*, Vol, 16, No.(1), Pp.13-29
 - Al -Dahdar, Marwan Hammouda (2017); The Reality of Governance in Palestinian Universities, *IUG Journal of Economics and Business*, Vol 25, No1, 2017, Pp 62-88.
 - Al-azemi, Mohammad M. and Al Omari, Abdel Majeed (2020); The Application Level of Institutional Governance in the Islamic Institutions and Banks in Kuwait, *International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*, Vol. 3, No. 3, Pp. 85-102.
 - Alhomairi, A.O.(2018). A Proposed Perspective for Developing Science Curriculum for the Upper Primary Grades in accordance to Saudi Arabia's Vision for 2030: An Analytical and Descriptive Study according to Delphi Method, *International Journal of Higher Education*. Vol. (7), No. (1).
 - Al-Omari, Khaled and Okasheh, Haneen (2017); The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan, *International Journal of Applied Engineering Research*, Vol. 12, No. 24, Pp. 15544-15550.
 - Al-Yami, Hadia Bint Ali (2018): A future vision for the development of education in Saudi Arabia in light of The Kingdom's Vision 2030. *Journal of Educational and Psychological Sciences: National Center for Research in Gaza*, No.(26), Vol.(2) .
 - Diamantidis, A. D., and Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68, No. (1), Pp. 171–193.
 - El Refae, Ghaleb A. Belarbi, Abdelhafid and Abu Rashed, Jamal (2017); "University Governance: Risk Management Approach," *AAU Journal of Business and Law*, Vol. 1, No. 1, Pp. 6-17.
 - Francisco Maci'a Pérez, José Vicente Berna Martínez ET Iren Lorenzo Fonseca, (2021); Strategic IT alignment Projects. Towards Good Governance, *journal Computer Standards & Interfaces*, vol. 76, Pp. 1- 19.
 - Isaías, Scalabrin Bianchi, Rui Dinis Sousa and Ruben Pereira (2021); Information Technology Governance for Higher Education Institutions: A Multi-Country Study, *Informatics Journal*, Vol. 8, No. 26, Pp. 2-28.
 - Ismail, Mahmoud Attia (2018): A proposal to activate the role of university extension services in light of the realization of the Kingdom's Vision 2030 in education, *International Journal of Arts, Humanities and Social Sciences: Arab Foundation for Scientific Research and Human Development*, Beirut, No.8.
 - Izzeddin M. Abed A., Amal A. Al hilab, Mazen J. Al Shobakic and Samy S. Abu Naser (2017); Governance of Public Universities and Their Role in

- Promoting Partnership with Non-Governmental Institutions, *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, Vol. 1, No. 9, Pp. 214-238.
- Jamali Janib, Roziah M.Rasdi, Zoharah Omar, Siti N. Alias, Zeinab Z. and Seyedali Ahrari (2021); The Relationship between Workload and Performance of Research University Academics in Malaysia: The Mediating Effects of Career Commitment and Job Satisfaction, *Asian Journal of University Education (AJUE)*, Vol 17, No 2, Pp. 86-99.
 - Krishna P. Paudela (2020); Level of Academic Performance Among Faculty Members in the Context of Nepali Higher Educational Institution, *Journal of Comparative & International Higher Education*, Vol. 13, No. 2, Pp. 98-111.
 - Liu, Xu (2020); Institutional governance in the development of private universities in China, *Higher Education*, vol. 79, Pp. 275–290.
 - Mehdir, Wafaa Bint Abdul Aziz (2019): The role of Saudi universities in guiding scientific research to achieve the goals of The Kingdom's Vision 2030. *Journal of Reading and Knowledge: Egyptian Society for Reading and Knowledge*, No. (215).
 - Michele, Meoli, Stefano, Paleari and Silvio, Vismara (2019); The governance of universities and the establishment of academic spin-offs, *Small Bus Econ*, vol. 52, Pp. 485–504.
 - Nugraha, S. J., Banani, A., and Anggraeni, A. I. (2018); Pengaruh job demands dan job resources terhadap job satisfaction [The effect of job demands and job resources on job satisfaction]. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, Vol. 20, No. 3, Pp. 1–16.
 - Odigiri, Maxwell, Watson, Derek, Hayes, Catherine and Tekelas, Fanos (2020) Factors Affecting Academic Job Performance in Nigerian Universities; A Case Study of Delta State University & Igbinedion University Okada. *The Market: International Journal of Business*, Vol. 1, No (1), pp. 42-56.
 - Osagie, Constance Iyore and Akinlosotu, Nathaniel Toyosi (2017); Causal Relationship between Teachers' Job Performance and Students' Academic Achievement in Secondary Schools in Nigeria, *international Association of African Researchers and Reviewers*, VOL. 11 (4), NO 48, Pp. 45-54.
 - Ruiz, Fatma Bint Ibrahim and Mortada Ahmed Suleiman (2018): Eastern Education Management Course in Achieving Saudi Vision 2030 in light of the European model of institutional excellence. *Journal of Scientific Research in Education*, Vol. 7, No. 19.
 - Ghaffari, Sara, Ishak M. Shah, John B., Mohammad N., Jalal R. Salleh (2017); The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 11(4) , Pp. 92-99.
 - Sabine, Sonnentag, Judith, Volmer and Anne, Spsychala (2018); Job Performance, *Sage handbook of organizational behavior*, Vol 1. Pp. 427-227.

- Sallehuddin, M., Huzaidy, A. H., and Rosli, N. M. (2019). The relationship between stress, workload and time management towards academic performance among working postgraduate in Universiti Utara Malaysia (UUM). *American International Journal of Business Management*, Vol. 2, No. (11), Pp. 45–55.
- Szromek, A. R., and Wolniak, R. (2020). Job satisfaction and problems among academic staff in higher education. *Sustainability*, Vol. 12, No. (12), Pp. 1–38.
- Tefvik, U., and Ozdem, G. (2017); The mediating role of job satisfaction on the relationship between teachers perceptions of supervisor support and job performances. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, Vol. 9, No. 7, Pp. 84–90
- Vartika, Dutta and Sangeeta, Sahney (2022); Relation of principal instructional leadership, school climate, teacher job performance and student achievement, *Journal of Educational Administration*, Vol. 60, No. 2, pp. 148-166.
- Yousefi, M., and Abdullah, A. G. K. (2019); The impact of organizational stressors on job performance among academic staff. *International Journal of Instruction*, Vol. 12, No. 3, Pp. 561–576.

C-Conferences:-

- Al-Dawad, Abdul Mohsen Bin Saad (2017): The responsibility of Saudi universities in achieving the Kingdom's Vision 2030, *Conference Research: The Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030*, Qassim University, Jan.
- Osman, Ahlam Hussein Al Sadiq (2017): The role of Saudi universities in building a knowledge society and achieving Vision 2030: Imam Abdul Rahman Al-Faisal University (formerly Dammam); *A model. Research Conference: The Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030*, Qassim University, Saudi Arabia, January.