دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات
(دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض)

د. شريفه عوض الكسر

أستاذ الإدارة المشارك بجامعة شقراء/ المملكة العربية السعودية

The Role of Inclusive Quality Criteria in Applying the Administrative Governance at Universities
(Applicative Study on The Private Universities in Riyadh)

Ass.Prof.Dr. Sherif Awad Al - Kasr

Associate Professor of Management, Shakra University\ Saudi Arabia

sharyaa@su.edu.sa

Abstract:

The study aims at clarifying the concept of governing universities and measuring its validity to develop universities. The study also aimed at showing the relationship between applying the inclusive quality criteria and the effect of administrative governance. To achieve these goals, the researcher uses the descriptive methodology ; the tool of the study is distributed to the study population of university teachers and academic leaders at private universities. The study proved that governing private universities in Riyadh is too high (4.16). thus, the study rejects the assumption which says that there is no relationship between the inclusive quality criteria and the administrative governance. In addition, the study proved that there is a medium relationship between the independent variable (software quality criteria) and the dependent variable (administrative governance). In other words, there is a clear relation between applying the inclusive programmatic quality criteria and activating the administrative governance at private universities. The study recommends that there should be special laws and legislations of university governance; establishing independent comities at private universities to follow up governance criteria and evaluating them; raising the awareness of effective governance and its criteria of transparency, accountability, and participation; updating the legislations which guarantee the true independence of universities in the financial and administrative aspects. As a result, universities will be more developed and more professional.

Key Words: Quality Criteria, Administrative Governance, Private Universities.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات، ومدى تطبيقها؛ لتطوير أداء الجامعات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة الإدارية، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي ووزعت أداة الدارسة على العينة المكونة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بالرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض عالية حيث بلغت (4.16). وبناء على ما سبق ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة بين تطبيق معايير الجودة المؤسسية، وتفعيل الحوكمة الإدارية في الجامعات الخاصة بالرياض. كما أوضحت الدراسة وجود علاقة متوسطة نسبياً بين المتغير المستقل (معايير الجودة البرامجية) والمتغير التابع (تفعيل الحوكمة الإدارية)، وعلى وجود علاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة البرامجية وتفعيل الحكومة الإدارية في الجامعات الخاصة بالرياض. وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان من أهمها ما يلي: لابد من إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعات بممارستها؛ وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعات الخاصة؛ لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها، والعمل على إشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، والعمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات من مختلف الجوانب المالية والإدارية؛ ليساعد على الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.

الكلمات المفتاحية: معايير الجودة، الحوكمة الإدارية، الجامعات الخاصة.

المقدمة:

بسبب وجود فجوة ما بين المهارات التي يسعى إليها سوق العمل، والمهارات التي يكتسبها خريجو التعليم العالي، واجهة الجامعات في الدول العربية ضغوطاً كبيرة حيث زادت معدلات البطالة بين خريجي الجامعات في أغلب تلك الدول، لذا احتاجت الجامعات إلى اللجوء للابتكار كي توفر تعليماً يمكن خريجيها من أن يصبحوا منافسين يساهموا في النمو الاقتصادي والاجتماعي لبلدانهم (البنك الدولي، 2012).

ومن هذا المنطق زاد اهتمام جامعات الدول العربية بصورة عامة والجامعات السعودية بصورة خاصة بتطبيق معايير نظام الجودة الشاملة؛ لتحسين مخرجات التعليم.

وعلى صعيد أخر، نجد أن مصطلح الحوكمة الذي يستخدم لوصف القوانين والنظم والقرارات وتشارك التخطيط والتوجيه للمؤسسات والأشخاص الذين يعملون في التعليم العالي؛ والذي يهدف إلى إيجاد منظمة قوية تحقق أعلى مستويات الأداء وتكون مسؤولة أمام المجتمع الذي تخدمه، كما تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة.

وبما أن الجامعات تعد من المؤسسات الرئيسة والحساسة، يجب أن تكون السباقة في تطبيق متطلبات الحوكمة؛ لأنها وجدت للبناء والتنمية وتخريج طلبة ذو كفاءة عالية لخدمة المجتمع، وتنشئة أجيال صالحة، فالجامعات لها علاقاتها التبادلية مع المجتمع.

وتجاوبا مع التغيرات والتطورات العالمية، فقد شهد التعليم العالي في السعودية اهتماما ملحوظا على مختلف المستويات لمواكبة حاجات المجتمع وأفراده، من خلال إعداد الكوادر والطاقات البشرية الفنية والعلمية والثقافية والمهنية، في الجانب الأكاديمي والإداري، وتحقيقا لهدف وزارة التربية والتعليم العالي في ضمان الجودة والنوعية في الجامعات السعودية؛ لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أصبح هناك مطالبات بتطبيق نظام الحوكمة في الجامعات السعودية لضمان وضبط نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين بناء على أسس ومعايير علمية ومهنية شاملة للمجالات كافة، وبما أن الحوكمة تعد من نماذج الإدارة الحديثة، والتي لم تأخذ حقها من البحث والتجربة في الوطن العربي بصورة عامة، وفي المملكة العربية السعودية بصورة خاصة فيما يتعلق بعلاقتها بمعايير الجودة الشاملة جاء هذا البحث ليساعد في سد هذه الثغرة في هذا المجال.

مشكلة الدراسة:

أصبح تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي أداة ضغط كبرى؛ لتحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسات، الذي يؤدي بدورة إلى التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسة والمساءلة، فالحوكمة ضرورية في مؤسسات التعليم العالي لإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية (الفرا، 2013). فحوكمة الجامعات تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي لتوفير تعليماً قادراً على المنافسة، وذلك لمواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة على المؤسسات التعليمية ومخرجاتها (ناصر الدين، 2012).

وبالرغم من التوصيات للجامعات السعودية وحرص رؤية المملكة 2030 على تطبيق الحوكمة في الجامعات، إلا أن الجامعات السعودية الحكومية والخاصة بعيدة عن هذا؛ بالرغم من تحقيق كثير من هذه الجامعات لمعايير ضمان الجودة الشاملة في التعليم لتحسين المخرجات التعليمية والذي يعد من أهم أهداف الحوكمة (آل عباس، 2010).

ومن هنا انبثقت تساؤلات وفرضيات الدراسة والتي تتمثل في:

أسئلة الدراسة:

- ما مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض من منظور أعضاء هيئة التدريس؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتفعيل الحوكمة الإدارية من منظور القيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بالرياض.

ويتفرع منها الفرضيتان التاليتان :

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير التقييم المؤسسي وتفعيل الحوكمة الإدارية من منظور القيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بالرياض.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير التقييم البرامجي وتفعيل الحوكمة الإدارية من منظور القيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بالرياض.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات.
2. تطوير أداء الجامعات السعودية بصورة عامة والجامعات السعودية الخاصة بصورة خاصة من خلال التعرف على مدى تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعة.
3. التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة الإدارية.
4. الخروج بتوصيات تبين الطرق العلمية السليمة لتفعيل الحوكمة الإدارية في الجامعات.

أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة من أهمية مفهوم حوكمة الجامعات الذي يُعبّر عن الكيفية التي تُدار بها الجامعة، وتُراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، وبالتالي فهي تُعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة في الإفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها.

كما تحاول الدّراسة إثراء موضوع الحوكمة وعلاقته بالجودة الشاملة في التّعليم العالي (حوكمة الجامعات) حيث أن العديد من الدّراسات السّابقة تناولت الحوكمة في قطاعات الأعمال والشركات، أو مدى تطبيق الحوكمة ومعوقات تطبيقها في الجامعات دون النظر لعلاقتها بالجودة.

حدود الدراسة:

الحد البشري: اقتصر على أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة.

الحد المكاني: اقتصر على مدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: عرف العريني (2014) حوكمة الجامعات بأنها عبارة عن قُدرة الجامعات على تحقيق أهدافها، بمستوى عال من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة.

وتعرف حوكمة الجامعات إجرائياً بأنها: المشاركة في صناعة القرار من قبل ممثلين لجميع المستفيدين من خدمات الجامعة من طلاب ومجتمع محلي عن طريق المسألة والشفافية في العمليات الإدارية والمالية مع حفظ الحقوق واحترامها لجميع الموظفين والقيادات، والطلاب والمجتمع المحلي للجامعة.

الجودة الشاملة في التعليم: عرفها حيدر (2015) بأنها أداء العمل بأسلوب صحيح ومتقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة، محققاً الأهداف التربوية التعليمية.

وتعرف الجودة الشاملة في التعليم إجرائياً: بأنها تحسين المخرجات التعليمية بما يتحقق ومتطلبات مؤسسات المجتمع المحلي وأهداف الجامعة بأقل جهد وتكلفه.

الإطار النظري للدراسة:

أولا: الجودة الشاملة في التعليم العالي:

أهداف تطبيق نظام ضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يسعى تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق جملة من الأهداف، منها ما يعكس مصالح ومتطلبات حكومات الدول، ومنها ما يعكس الاحتياجات الداخلية لمؤسسة التعليم العالي، وعموما، تصنف أهداف نظام ضمان الجودة في مؤسسة التعليم العالي كما ذكر Martin (2017) إلى ثلاثة أصناف، هي: الرقابة على الجودة، المساءلة، والتحسين المستمر للممارسات الموجودة.

1. رقابة الجودة: تشكل رقابة الجودة أحد الاهتمامات الرئيسة لحكومات الدول، وأحد أهم أدوارها لضمان تحقيق مخرجات نظام التعليم العالي للحد الأدنى من متطلبات الجودة، ومع بروز مؤسسات التعليم العالي الخاصة واستمرارية انتشارها وتوسعها، زادت حاجة الحكومات إلى المتابعة الجدية والحذرة لمستوى جودة هذه المؤسسات، لضمان مواءمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل وتلبية خدمات مؤسسات التعليم العالي لأهداف التنمية الوطنية.
2. المساءلة (المحاسبية) والشفافية: يهدف تطبيق نظام ضمان الجودة كذلك إلى فرض المسؤولية على مطابقة المعايير الموضوعة، والتأكد من تحمل كل فرد مسؤولية تحقيق الجودة في العمليات التي تعتبر مسؤولة عنها، إذ يجب أن يؤدي كل فرد مهامه في ضوء برامج التدريب والإجراءات التي تمّ تحديدها بواسطة نظام ضمان الجودة.
3. تحسين الممارسات الحالية: يساعد تطبيق نظام ضمان الجودة على تحسين الممارسات الحالية في مؤسسة التعليم العالي، من خلال أهم إجراء يقوم عليه والمتمثل في إجراء التقييم الذاتي الذي يهدف إلى تزويد صانعي القرار بالتغذية العكسية حول الوحدة محل التقييم، مبرزا في ذلك مواطن القوة والضعف، وهذا ما يمكنهم من وضع الاستراتيجيات والخطط واتخاذ الإجراءات التي من شأنها سد الثغرات، وتصحيح الأخطاء، والاستفادة المثلى من الإمكانيات لتحقيق أداء أفضل، ويتوقف نجاح هذه العملية على توافر مجموعة من الشروط من أهمها كما وضح سلامة (2015):

- توافر مناخ من الثقة بين من يقوم هذه العمليات ومن تعنيه.
- القيام بها خلال سير العمل وليس في نهايته.
- إتاحتها لمعلومات يمكن استخدامها لتوجيه المرء نحو الخطوات اللاحقة التي يتعين إتباعها في السلوك المباشر من أجل التحسين المستمر.
- عدم تضمنها لقرارات ذات طبيعة إدارية، والاكتفاء بوصف الواقع بمواطن القوة والضعف فيه.
- الإمكانيات المتاحة والمخاطر المحتملة، ويستحسن أن تتم هذه العمليات بشكل دوري ومنتظم.

آليات تحقيق الجودة في إصلاح التعليم العالي:

رافق التفكير في الجودة اقتراح مجموعة من الآليات والدعامات التي من شأنها تحسين وضع المنظومة التربوية، وتجاوز مختلف العوائق التي جعلت مستوى التعليم في بلداننا العربية متدنيا، لذا فإن أي إصلاح كما وضح سليم (2015) يجب أن ينطلق من المداخل التالية:

تغيير المناهج والبرامج التربوية: في هذا الصدد يجب العمل على اعتماد استراتيجية جديدة في بناء المقررات، تقوم على الكفايات عوض الأهداف، وعلى الكيف عوض الكم، وعلى التعدد والتنوع عوض الأحادية.

تحسين العرض التربوي في المدن والقرى: عملا بمبدأ تكافؤ الفرص، يجب توسيع العرض التربوي وتجويده في القرى كما في المدن؛ لإتاحة الفرصة للجميع من أجل إتمام الدراسة في أحسن الظروف، وهنا وجب الاهتمام أكثر بالبنية التحتية للمؤسسات التعليمية ومدها بكل الوسائل والإمكانيات؛ لتؤدي الأدوار المنوطة بها وتقدم خدمات ذات جودة معتبرة.

العناية بالموارد البشرية: اعتباراً للدور الطلائعي للمورد البشري في الارتقاء بمستوى المنظومة التربوية فلابد من الاهتمام بالأطر العاملة بالقطاع، سواء على المستوى المادي وظروف العمل أو على مستوى التكوين الأساسي والمستمر.

الحكامة واللامركزية على مستوى التدبير والتسيير: وذلك عبر إرساء آليات الحكامة الجيدة وترسيخ سياسة اللامركزية واللاتركيز، والتي ترمي إلى تقاسم المهام واعتماد سياسة القرب وتكييف التوجيهات والسياسات التربوية مع خصوصيات كل منطقة.

التمويل الكافي وترشيد النفقات: إن أي مشروع للإصلاح يروم التحسين والتطوير يحتاج إلى تمويل كاف لتحقيق المبتغى، لكن هذا لا يعني صرف أموال طائلة في أمور لا طائل منها، إذ أن الجودة لا تقاس بقيمة المبالغ والأموال المرصودة للمشروع، وإنما بما يمكن تحقيقه من نتائج على أرض الواقع بأقل التكاليف(سليم، 2015).

معايير وطرق تقييم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

بعدما يتم تحديد مدخل ضمان الجودة المناسب، تحدد هيئات ضمان الجودة المعايير التي تشملها عملية التقييم وطرق تقييم الجودة، وعلى الرغم من أنه يمكن أن تكون لهيئات ضمان الجودة أهداف ومداخل مختلفة، إلا أنها تشترك في مجالات تقييم الجودة وطرق تقييمها.

أولاً: معايير تقييم الجودة: تنقسم معايير تقييم الجودة إلى قسمين، هما كما ذكرها العبادي والطائي والأسدي (2016): التقييم المؤسساتي والتقييم البرامجي.

1. **التقييم المؤسسي:** يقصد به تقييم جميع عناصر نظام العملية التعليمية من مدخلات، عمليات، مخرجات والتغذية الراجعة، وغالبا ما يشمل المجالات التالية:

- الرسالة والغايات والأهداف: مدى وضوح الأهداف التعليمية لمؤسسة التعليم العالي بما يتناسب وحاجة المجتمع الذي تعمل فيه، النشر والإعلان عن رسالة المؤسسة وأغراضها وأهدافها، الارتباط بين رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.
- الحاكمية والإدارة: الاستقلالية، الهيكل التنظيمي، تفويض السلطة، الوثائق، التخطيط الاستراتيجي، وتحديث الإدارة.
- أعضاء هيئة التدريس: مدى كفاية عدد أعضاء هيئة التدريس للاحتياجات الفعلية بما يضمن استقرار واستمرار العملية التعليمية، وتوافر المؤهلات والخبرات العلمية والمهنية لجميع الأعضاء وفقا للتخصص؛ مدى ملائمة الأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس لمتطلبات الأداء الفعال، والأخذ بالطرق والأساليب الحديثة في التدريس وتوصيل المعرفة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة.
- البرامج الدراسية: مدى ملائمة البرامج الدراسية لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، ومتطلب التنمية المعرفة، مدى ارتباط المقررات والمناهج والبرامج الدراسية برسالة الجامعة وأهدافها، ومدى التميز الذي تتمتع به كل كلية في برامجها وأنشطتها البحثية.
- المكتبات ومراكز المعلومات: مدى توافر مكتبة مزودة بمصادر المعلومات الضرورية لزيادة كفاءة وفاعلية التحصيل الدراسي بالكلية وعلى مستوى الجامعة؛ مدى توافر المكتبات الرقمية بكل كلية، مدى إتاحة خدمات المكتبات والوسائل السمعية والبصرية لطالبي هذه الخدمات على مستوى الكليات، مدى توافر أشخاص مؤهلون؛ لتسيير هذه الخدمات والإشراف على تقديمها والمحافظة على بقائها صالحة للعمل بكفاءة.
- الجوانب المالية: مدى توافر الموارد المالية لأداء كافة الأعمال والمصادر المختلفة للتمويل، مدى توافر التنظيم المالي السليم وسهولة إجراءاته، مدى القدرة على تنمية الموارد الذاتية ومدى القدرة على استخدام الموارد المتاحة.
- المباني والمرافق والتسهيلات المتعلقة بالعملية التعليمية: مدى كفاية وملائمة المباني والمرافق والتجهيزات بكافة أنواعها، ومدى الالتزام بقواعد السلامة والأمن الصناعي.
- خدمات الطلاب والعاملين: مدى توافر أنشطة رعاية الشباب، الإقامة بالمدن الجامعية، دعم الكتاب الجامعي، مكافآت التفوق، والقروض والمساعدات المختلفة وتشمل: قروض مساعدات مالية وعينية ومساعدات اجتماعية أخرى.
- شؤون الطلاب والنتائج: مدى ملائمة أعداد الطلاب المقبولين للإمكانيات المتاحة، مدى توافر خدمات إضافية للطلاب المتميزين، ومدى كفاءة النظام المتبع في إجراء الامتحانات ورصد النتائج.

- النشاط البحثي: مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة البحث العلمي وتنمية المعرفة خارج مجال الترقية العلمية، مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة البحث العلمي التطبيقية، ومدى مساهمة الكلية من خلال فرق عمل بحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع المحلي.
- العلاقات المؤسسية مع المجتمع: مدى انفتاح الجامعة على المجتمع، نشاط الأستاذ في المجتمع والعضوية في المجالس المهنية المختصة.
- ضمان الجودة: ضمان الجودة الداخلية، التنسيق بين الوظائف الأكاديمية والإدارية، نتائج تقييم نظام ضمان الجودة الخارجية والاصلاحات التعليمية.

ثانيا–التقييم البرامجي: ويقصد به، تقييم البرامج الأكاديمية التخصصية التي تطرحها المؤسسة والتأكد من جودتها، وعادة ما يرتبط تقييم البرامج بتقييم كل من عمليتي التكوين والتدريس:

1. تقييم عملية التكوين: وتتعلق بجملة الجوانب المتعلقة ببرامج التكوين، نذكر منها: محتوى التكوين، الموارد المادية والبشرية، الطرق البيداغوجية والنتائج من حيث الخريجين والمهارات المكتسبة،...، والهدف منها هو معرفة أفضل لسير التدريس وللمنتج (الطالب).
2. تقييم عملية التدريس: وهي تتعلق بالأنشطة البيداغوجية لأعضاء هيئة التدريس أو أنشطة تعلم الطلبة، والهدف منها هو تحسين الجودة البيداغوجية (العبادي والطائي والأسدي، 2016).

ثانياً: الحوكمة:

نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي :

أوصّت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، ومنظمة اليونيسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية؛ لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي، وتتلخص هذه السياسات في ضرورة تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه بما في ذلك التوجه نحو التوسّع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العام (حلاوة وطه، 2017).

ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية، والبحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء، وفي نفس الوقت إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغييرات المتوقعة في مناخ التعليم العالي، مع ضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي وعولمة أنشطته بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة من السياسات توجه أساسا لإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع (حلاوة وطه، 2017).

وقد اتفقت الدراسات التحليلية لأوضاع التعليم العالي على أن تنويع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح واحدا من الضرورات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية، والرغبة في إيجاد صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات، ومن هنا يتعين على سلطات التعليم الوطنية تشجيع التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم غير الجامعية من ناحية، ودعم الجامعات الخاصة والأهلية من ناحية أخرى، بيد أن اختيار التوليفة المثلى للجامعات العامة والخاصة ومؤسسات التعليم غير الجامعي وهو أمر يعتمد بشكل أساسي على الخصائص المميزة لنظم التعليم العالي بالدولة المعنية، وعلى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة بها، فضلا عن حجم الموارد المالية العامة المتاحة، كما أكدت معظم الدراسات سابقا أيضا

على ضرورة ارتباط استراتيجية تنويع نظم التعليم العالي بسياسات مكملة، تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحكومي، بغية الارتقاء بمعدلات الأداء الجامعي (يوسف، 2009).

حوكمة مؤسسات التعليم العالي (الجامعات):

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها، وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، فضلاً عن غياب الشفافية في مراقبة ميزانية الجامعات وصناديق الطلاب وعدم وجود آلية للحصول على المعلومات المتعلقة بإيرادات وأوجه إنفاق أموالها، وغيرها الكثير من الأمثلة التي تدل على الطريقة الاستبدادية التي تدار بها بالمؤسسة الجامعية في الدول العربية واستبعاد الإدارة للأطراف الأخرى –الطلاب بوجه خاص– من عملية اتخاذ القرار، انطلاقا من نظرة خاطئة إلى طبيعة الطلاب بوصفهم مجموعات من المراهقين غير القادرين على تحمل المسؤولية، بالإضافة لغياب الشفافية وآليات محاسبة الإدارة على قراراتها (حلاوة وطه، 2017).

وتهدف فكرة الحوكمة إلى وضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، وما يعنينا في هذا المقام هم الطلاب في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلاب هم أصحاب المصلحة الحقيقيون؛ لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وإعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل، وهم من يتأثر بشكل مباشر بكل القرارات التي تصدرها الإدارات الجامعية أو المجلس الأعلى للجامعات أو وزارة التعليم العالي، وفي ذات الوقت نجد هذه القرارات تصدر بمعزل عنهم، وعليهم الالتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو في تحديد مساراتها، وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح بحيث يكون للطلاب الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة وجزء من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم ويدربهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة وقيمة الحرية، وهذا هو مضمون عملية حوكمة الجامعات، ولكن توجد عدة معضلات تحول دون تطبيق هذا المفهوم، هذه المعضلات تحتاج إلى حلول حتى يلقى مفهوم حوكمة الجامعات مساره التطبيقي الصحيح (حلاوة وطه، 2017).

ومن معوقات تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات، الثقافة السائدة في المجتمع، المناخ السياسي العام، التشريعات الجامعية، طريقة إدارة الجامعة، غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية (عزت، 2009).

وضح باكنر (2013) أن حوكمة الجامعة تتدرج عموما ضمن نموذجين واسعين من الحوكمة: الخاص والعام، فالجامعات الحكومية تملك عادة مهام رسمية واضحة المعالم، ولكن الحكم الذاتي منخفض ومستويات المساءلة متدنية، أما الجامعات الخاصة وتلك المؤسسات العامة التي تعمل وفقا للنموذج الخاص فإنها لا تملك تحديدا واضحا للمهام إلا أن لديها مستويات عالية من الحكم الذاتي والمساءلة.

أهمية الحوكمة للجامعات:

للحوكمة أهميّة كبيرة في الجامعات، لأنها توفّر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما وضحها العريني (2016) فيما يلي:

1. تُسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكّد من فعالية إدارتها.
2. مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.

3. تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
4. ضمان التّوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
5. تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
6. ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.
7. تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.
8. تعتبر الحوكمة نظام رقابة واشراف ذاتي، والذي يؤدي لسلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حُسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.

أهداف الحوكمة:

لخص مرزوق (2012) ومحمد (2015) أهم الأهداف لحوكمة الجامعات، فيما يلي:

1. زيادة كفاءة الجامعات الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحه للعمل، مما يساعد على تعزيز فاعلية الجامعات.
2. ضمان الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية من خلال وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية.
3. تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب في عمليات صنع القرارات.
4. رفع أداء جميع الفئات في الجامعة بتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات.
5. توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.
6. العمل وفق آليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات؛ لتحقيق الشّفافية.

أبعاد الحوكمة:

يمكن التعبير عن هذه الأبعاد كما ذكرها أبو موسى (2008) فيما يلي:

- البعد الإشرافي: ويتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين.
- البعد الرقابي: ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة الخطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلاً عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله.
- البعد الأخلاقي : ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من قواعد أخلاقية، ونزاهة وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركات، وبيئة الأعمال بصفة عامة. (أبو موسى، 2008)
- الاتصال وحفظ التوازن: ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة، أو الجهات الإشرافية والرقابية، أو التنظيمية من جهة أخرى، حيث يجب أن يحكم الإخلاص العلاقة بين إدارة الشركة وحملة الأسهم، بينما يجب أن تحكم العدالة علاقة الشركة بالعمالة، ويجب أن يحكم التوافق الوطني علاقات الشركة بالمنظمات الأهلية، كما يجب أن يحكم الالتزام علاقة الشركة بالهيئات والمنظمات الحكومية.
- البعد الاستراتيجي: ويتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي، والتطلع إلى المستقبل استناداً على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أدائها الماضي والحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استناداً على معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها. (سبار، 2010)
- المساءلة : ويتعلق بالإفصاح عن أنشطة وأداء الشركة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانوناً مساءلة الشركة.

- الإفصاح والشفافية: ويتعلق بالإفصاح والشفافية، ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى الشركة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة على الالتزام بمبادئ الحوكمة (محمد، 2015).

الدراسات السابقة:

- تهدف دراسة العريني (2016) إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وتحديد الفروق ذات الدّلالة الإحصائية – إن وجدت – تبعا لمتغيرات الدّراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحاليّة)، ولتحقيق أهداف الدّراسة تمّ تصميم استبانة لجمع المعلومات، واحتوت على ثلاثة محاور شملت اثنتين وسبعين عبارة، وتمّ توزيعها على عينة عشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، كما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدّراسة، في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى اختلاف المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحاليّة.

  وعلى ضوء تلك النتائج، قدّمت الدّراسة عددًا من التّوصيات من أهمّها: إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير، ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات، والمجالس داخل الجامعة بالعمل بها، وإنشاء لجان مستقلّة داخل الجامعة؛ لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها.
- هدفت دراسة الزهراني (2013) إلى التّعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة مدى الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التّدريس في الجامعات الأهلية، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة لتطبيقها على عينة عشوائية من الهيئة الأكاديمية في الجامعات، والكليات المختارة، وكان من أبرز نتائج الدراسة بأن الجامعات والكليات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس.
- هدفت دراسة آل عباس (2010) إلى التّعرف على الحوكمة ومعاييرها العالمية، ودراسة حوكمة الجامعات في بعدها العالمي، ومدى ممارسات هذا المفهوم في المملكة العربية السعودية، ومقارنتها مع الجامعات العربية والعالمية، وقد قام الباحث بإجراء الدراسات التحليلية والنقدية والمقارنة للوصول إلى نتائج الدراسة والتي من أهمها، أهميّة دراسة حوكمة الجامعات؛ لما لها من آثار على قطاع التّعليم العالي في السّعودية؛ أيضًا استخلصت الدراسة ضعف مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السّعودية من خلال المقارنة بينها وبين جامعات دولية.
- هدفت دراسة Yirdaw (2016) المعنونة بـ" Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance" إلى التعرف على دور عوامل القيادة والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إثيوبيا التي قد تسهم في تجويد نوعية التعليم، وباستخدام منهجية دراسة الحالة النوعية، أجريت مقابلات مع المسؤولين الإداريين في ست مؤسسات خاصة للتعليم العالي في إثيوبيا، وتمت مقارنة وجهات نظرهم مع المعلومات الأخرى المتاحة للجمهور، وتشير النتائج إلى أن هذه المؤسسات تواجه تحديا متواصلا لتحقيق التوازن بين متطلبات الحكومة ومطالب أصحاب المصلحة في بيئة يتم فيها عرض التمويل وندرة المدربين المؤهلين وضعف البنية التحتية، والطلاب الضعفاء المؤهلين والبيئة التنظيمية المتحيزة. وبالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن معظم قادة التعليم يعتقدون أن معالجة الإدارة بصورة أكثر فعالية يمكن أن تحسن نوعية التعليم بشكل كبير، وتشمل توصيات صانعي السياسات، والهيئات التنظيمية، وقادة مؤسسات التعليم العالي ضمان توافر المدربين المؤهلين واستخدامهم السليم، والبنية التحتية الكافية، وأهمية حوكمة التعليم العالي لضمان جودته.
- تهدف دراسة Fabrice & Mitterle (2015) المعنونة بـ" Governance and quality guidelines In Higher Education" لاكتشاف العلاقة بين الحوكمة وضمان الجودة وأهمية التوجيه على مستوى الدولة لمساعدة التعليم

العالي على تحقيق مهمته بفعالية، وهو يعرض الأسباب التي جعلت الحوكمة والجودة مسألة حاسمة بالنسبة للتعليم العالي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث إنه درس نماذج الحوكمة الرئيسة في الجامعات على مدى عشر سنوات. كما درس مجموعة مختارة من ترتيبات الحوكمة على مستوى الدولة أو المنطقة، وأدلة ضمان الجودة، ومجموعة المبادئ التي وضعتها الوزارات، والسلطات المؤسسة، ووكالات ضمان الجودة، ومؤتمرات رؤساء الجامعات، ورابطات المؤسسات، وهو يناقش التمييز بين ترتيبات الحوكمة والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالجودة، فضلا عن الحاجة الممكنة إلى تحديد التوجيه المناسب لمؤسسات التعليم العالي، وأوضحت الدراسة أن الحوكمة أصبحت أداة رئيسة للنهوض بالجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسه، زاد ضمان الجودة في جميع أنحاء العالم بهدف معالجة التوازن بين الاستقلال الذاتي الممنوح للمؤسسات والمساءلة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مناقشة الدراسات السابقة تُوصل للاستنتاجات التالية: أن أوجه الشبة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة جميعها تركز على الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، بينما أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة : أن الدراسات السابقة سعت للتعرف على مدى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي سواء الحكومية أو الأهلية ومعوقات تطبيقها، بينما تركز الدراسة الحالية جهودها على إيجاد العلاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي وتفعيل الحوكمة الإدارية في الجامعات.

منهج الدارسة:

أُستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة (بدر، 2004).

مجتمع الدراسة:

تتألف عينة الدراسة من فئتين هما:

1. **فئة اعضاء هيئة التدريس:**

تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس من جميع مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض باستخدام قانون اختيار العينة في حالة المجتمع الإحصائي المعروف وذلك على النحو التالي:

حجم العينة= ن م/ (ن م a^2x) + 1= 770 /(770 x0.0025)+1= 263 عضو هيئة تدريس، وبالتالي بلغت عينة أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض (263) عضو هيئة تدريس، أي ما نسبته 34.2%. وقد استجاب من عينة البحث لهذه الفئة 210 عضو هيئة تدريس أي ما نسبته 80% من نسبة العينة.

2. **فئة القيادات الأكاديمية:**

تم اختيار جميع القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض والبالغ عددهم (180) قائداً أكاديميا، وقد استجاب من هذه الفئة (155) رئيساً أكاديمياً، بنسبة مئوية مقدارها (86%) من المجتمع الأصلي.

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانتين، الأولى لقياس مدى تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والثانية للكشف عن العلاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتفعيل الحوكمة الإدارية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بالرياض، وفيما يلي تفصيلاً لكل منها:

الاستبانة الأولى مكونة من جزأين، يتكون الجزء الأول من بيانات أساسية، ويتكون الجزء الثاني من (45) عبارة موجهة لقياس مدى تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الخاصة بالرياض، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الاستبانة الثانية هدفت إلى كشف العلاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتفعيل الحوكمة الإدارية في الجامعات الخاصة بالرياض من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بتلك الجامعات.

للتأكد من صدق الاستبانتين تم عرضهم على(9) محكمين من عدة جامعات سعودية، وتم عمل التعديلات اللازمة بعد العرض الأول، ومن ثم عرضت مرة أخرى على نفس المحكمين، وتم موافقة جميع المحكمين على صورتها النهائية.

ولحساب معامل الثبات للاستبانتين تم استخدام طريقة الفا كرونباخ، وقد تم الحصول على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانتين وكذلك للاستبانتين ككل وكانت معاملات الفا كرونباخ جميعها فوق (0.539)، وكان معامل ألفا للاستبانتين ككل (0.900)، وهو إضافة إلى كونه قريباً جداً من معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، فهو يدلل على أن الاستبانة تتمتع أيضاً بدرجة عالية جداً من الثبات تزيدنا اطمئناناً لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.

معالجة البيانات:

حسبت النتائج من خلال قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة القصوى، حيث حددت النقاط الفاصلة على التدرج، من خلال (المدى الأعلى – الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات "عالية، متوسطة، ضعيفة") (5–1 ÷ 3) وذلك بغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب درجة أهمية المتطلبات، ودرجة إمكانية التطبيق، وبالتالي تم وصف مستوى عبارات المتطلبات على الشكل الآتي: من (2.33 –1) ضعيفة، من (3.67–2.34) متوسطة، من (5–3.68) عالية، وبذلك تم تحليل نتائج الأداة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية "SPSS"؛ للتوصل إلى نتائج البحث، كما استخدمت النسب المئوية للكشف عن مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات، واستخدم اختبار بيرسون للارتباط للكشف عن العلاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتفعيل الحوكمة الإدارية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بتلك الجامعات.

وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

- ما مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض من منظور أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال: استخدمت المتوسطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، والدّرجة، وواقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

جدول رقم (1): المتوسطات الحسابية لمجالات واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث(ن=210)

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الترتيب
الشفافية	4.21	0.687	3
المشاركة الفاعلة	4.41	0.892	1
المساءلة	4.35	0.597	2
المساواة	4.15	0.892	4
الفاعلية التنظيمية	4	0.985	5
الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض		4.16	

يتضح من جدول رقم (1) أن مجال المشاركة الفاعلة من واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي (4.41)، ومن ثم تأتي موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض فيما يتعلّق بتحقق المساءلة في المرتبة الثّانية، وبدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (4.35)، ثم تأتي موافقة عينة الدّراسة على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض فيما يتعلق بمجال الشفافية في المرتبة الثالثة بدرجة عالية أيضاً ومتوسط حسابي (4.21)، وكان في المرتبة الرابعة مجال المساواة من واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث كان بدرجة عالية ومتوسط حسابي (4.15)،

وبالرغم من أن مجال الفاعلية التنظيمية من مجالات تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض جاء في المرتبة الأخيرة إلا أنه كان بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (4).

وبصورة عامة يتّضح أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض عالية حيث بلغت (4.16) وذلك من وجهة نظر أفراد العينة وهذا ما يتفق مع دراسة الزهراني (2013) بأن تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة السعودية عالية.

ولاختبار فرضية الدراسة الرئيس التي تنص على:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتفعيل الحوكمة الإدارية من منظور القيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بالرياض.

والتي يتفرع منها الفرضيتان التاليتان:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير التقييم المؤسسي وتفعيل الحوكمة الإدارية من منظور القيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بالرياض.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير التقييم البرامجي وتفعيل الحوكمة الإدارية من منظور القيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بالرياض.

تم استخدام تحليل الانحدار كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل (معايير الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الحوكمة)

المتغير المستقل	المصادر	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	قيمة T	مستوى الدلالة= α	R	R^2
معايير الجودة الشاملة	الانحدار	1	70.10446	70.10446	19.8	*0.000	0.70	0.56
	الخطأ المعياري	299	53.30544	0.17828				

* دال إحصائياً على مستوى الدلالة (α = .01)

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد حيث يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل الارتباط (R=.70) مرتفع نسبياً، مما يدل على قوة العلاقة بين المتغير المستقل (معايير الجودة الشاملة) والمتغير التابع (تفعيل الحوكمة الإدارية). كما أن معامل التحديد يساوي (R2=.56)، مما يعني أن تطبيق معايير الجودة الشاملة يفسر ما مقداره (56%) من قوة تأثير المتغير المستقل (معايير الجودة الشاملة) في المتغير التابع (تفعيل الحوكمة الإدارية) وهي نسبة جيدة في العلوم الاجتماعية والإنسانية لتعقد ظواهرها ولصعوبة حصر متغيراتها، وهذا يعني أيضاً أن هناك عوامل أخرى تؤثر في إدارة الازمات لم تشملها الدراسة، كما أن قيمة (T=19.8) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (a = .01) ودرجات حرية (299.1). وبناء عليه ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتفعيل الحوكمة الإدارية، وهذا ما يتفق مع دراسةYirdaw (2016) في أهمية تطبيق الحوكمة لضمان جودة التعليم العالي.

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة والمتعلقة بالعلاقة بين تطبيق كل معيار من معايير الجودة الشاملة والحوكمة الإدارية.

جدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة (معايير الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الحوكمة)

المتغير المستقل	المصادر	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	قيمة T	مستوى الدلالة= α	R	R^2
المعايير المؤسسية	الانحدار	1	43.84847	43.84847	12.84	*0.000	0.60	0.36
	الخطأ المعياري	299	0.26609	79.56143				
المعايير البرامجية	الانحدار	1	48.52543	48.52543	13.9	*0.000	0.63	0.40
	الخطأ المعياري	299	0.25045	74.88448				

* دال إحصائياً على مستوى الدلالة (α = .01).

يتضح من الجدول رقم (3) أن معامل الارتباط (R=.60) وهذا يعني وجود علاقة متوسطة نسبياً بين المتغير المستقل (معايير الجودة المؤسسية) والمتغير التابع (تفعيل الحوكمة الإدارية) كما أن معامل التحديد يساوي (R2=.36) مما يعني أن تطبيق معايير الجودة المؤسسية تفسر ما مقداره (36%) من قوة تأثير المتغير المستقل (المعايير المؤسسية) على المتغير التابع (تفعيل الحوكمة الإدارية)، وبلغت قيمة (T=12.84) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($_a$= 0.01) ودرجات حرية (299.1). وبناء على ما سبق ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة بين تطبيق معايير الجودة المؤسسية وتفعيل الحوكمة الإدارية في الجامعات الخاصة بالرياض، كما يتضح بأن معامل الارتباط لمعايير الجودة البرامجية هو (R-.63) وهذا يعني وجود علاقة متوسطة نسبياً بين المتغير المستقل (معايير الجودة البرامجية) والمتغير التابع (تفعيل الحوكمة الإدارية) كما أن معامل التحديد يساوي (R2-.40) مما يعني أن تطبيق معايير الجودة البرامجية تفسر ما مقداره (40%) من قوة تأثير المتغير المستقل (معايير الجودة البرامجية) على المتغير التابع (تفعيل الحوكمة الإدارية)، وبلغت قيمة (T-13.9) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($_a$= 0.01) ودرجات حرية (299.1). وبناء على ما سبق ترفض الفرضية الثانية التي تنص على عدم وجود علاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة البرامجية وتفعيل الحكومة الإدارية في الجامعات الخاصة بالرياض.

التوصيات:

انطلاقاً من أن حاكمية الجامعات تعد منظومة متكاملة من مجموعة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة تولد الانسجام والتوازن داخل الجامعة، إذ يسبب فقدانها خللاً كبيراً في عملياتها ومن ثم في مخرجاتها، ومن نتائج هذه الدراسة، يمكن التوصية بالآتي:

- إجراء دراسات مماثلة في الجامعات الحكومية لاستقصاء واقع تطبيق الحاكمية فيها وعلاقته بتطبيق معايير الجودة الشاملة.
- إجراء دراسات مستقبلية لاستقصاء أثر حاكمية الجامعات في تحملها للمسؤولية المجتمعية.
- مراجعة أنظمة حاكمية الجامعات ومفاهيمها ومدى تطبيقها، سنوياً من أجل تعديل البنود غير الفاعلة، ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح، ومع التوجهات العالمية في حاكمية الجامعات.
- تحفيز العاملين في الجامعات الخاصة بالرياض من أعضاء الهيئتين التدريسيّة والإداريّة على الحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحاكمية في جامعتهم، بتقديم الدعم المناسب لهم.
- إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير، ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعات بممارستها.
- إنشاء لجان مستقلة داخل الجامعات الخاصة، لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها؛ والعمل على إشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة.
- العمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات من مختلف الجوانب المالية والإدارية؛ الأمر الذي سينعكس على الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الزهراني، خديجة (2013): واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العبادي، هاشم والطائي، يوسف والأسدي، أفنان (2016): إدارة التعليم العالي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

آل عباس، محمد (2010): حوكمة الجامعات دراسة تحليلية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، أبها: جامعة الملك خالد.

الفرا، ماجد محمد (2013): تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين–حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، الأردن: جامعة الزيتونة.

عزت، أحمد (2009): مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها". عمان، الأردن.

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012): واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط. عمان: منشورات جامعة الشرق الأوسط.

يوسف، محمد (2009): "محددات الحوكمة ومعاييرها". القاهرة.

سليم، نجيب (2015): الجودة في التعليم، مفهومها، معاييرها، وآلياتها. تطوير التعليم، جامعة المنصورة.

العريني، منال (2016): واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة (3): 12.

حلاوة، جمال وطه، نداء (2017): واقع الحوكمة في جامعة القدس. فلسطين، جامعة القدس.

سبار، عيسى جاسم. (2010). دور سياسات وآليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

أبو موسى، أشرف درويش، (2008). حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

سلامة، رمزي (2015): ضمان الجودة في الجامعات العربية، بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

مرزوق، فاروق جعفر (2012): حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. ط 2. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

محمد، حاكم محسن (2015): ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، ورقةعمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية–تحديات وطموح، مراكش: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

Martin, M & et al (2017): STELLA, Assurance Qualité Externe Dans L'enseignement Supérieure: Les Options, UNESCO, paris.

Fabrice, H &Mitterle, A. (2015), *Governance and quality guidelines in Higher Education*, in Education Working Paper Series, No. 9, World Bank, Washington D.C.

Yirdaw, A (2016): *Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance*. SAGE Journal (1): 2.