

المهمة السادسة

إعداد خطة بحث كاملة لعنوان: "حوكمة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد"

- العنوان: حوكمة العمليات الإدارية بجامعة طيبة في ضوء نظام الجامعات الجديد
- المؤلف الرئيسي: الذياي، فيصل بن جعيدان بن مشعان
- كتاب آخرون: الحربي، محمد بن محمد أحمد
- التاريخ الميلادي: ٢٠٢٤
- موقع: المدينة المنورة
- الصفحات: ١٢٠ ١
- رقم MD: ١٤٦٠٠٩٧
- اللغة: عربي
- الدرجة العلمية: رسائل جامعية رسالة دكتوراه
- الجامعة: جامعة طيبة
- الكلية: كلية التربية
- الدولة: السعودية
- مواضيع: العمليات الإدارية | الحوكمة | السياسات التعليمية | الإدارة الجامعية | جامعة طيبة
- رابط: <https://search.mandumah.com/Record/1460097>

حوكمة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات

الجديد

أولاً: المقدمة

تعدّ مؤسسات التعليم العالي حجر الأساس في بناء المجتمعات المعرفية وتنمية القدرات البشرية، إذ تمثل الجامعات مراكز إنتاج وتوطين للمعرفة من جهة، ومحركاً فعالاً لتطوير المجتمعات من جهة أخرى. وقد فرضت التغيرات العالمية المتسارعة في البيئة الأكاديمية والاقتصادية والتقنية ضرورة تبني نماذج حوكمة فعّالة في إدارة الجامعات لضمان جودة الأداء وتعزيز الكفاءة والشفافية. (Al-Qahtani & Al-Fraih, 2023)

فمفهوم الحوكمة الجامعية قد تطوّر ليشمل التنظيم المتوازن بين الاستقلالية المؤسسية والمساءلة، وهو ما يعكسه التوجّه نحو إصلاحات تنظيمية في العديد من الدول، ومنها المملكة العربية السعودية، التي أطلقت نظام الجامعات الجديد في عام ٢٠١٩، وبدأ تطبيقه تدريجياً في المؤسسات الأكاديمية بعد ذلك. وقد أكدت وزارة التعليم السعودية أن هذا النظام يمثل نقلة نوعية نحو تمكين الجامعات من إدارة شؤونها الأكاديمية والإدارية بما يحقق الكفاءة والريادة العالمية. (Ministry of Education, 2022)

وتأتي أهمية هذا النظام في ظل الحاجة الملحة إلى تعزيز ممارسات الحوكمة الإدارية من خلال إعادة هيكلة الصلاحيات وتحديد آليات اتخاذ القرار وضبط الأداء المؤسسي، خاصة وأن بعض الدراسات قد أشارت إلى وجود تفاوتات في استيعاب الجامعات لمبادئ الحوكمة واستراتيجياتها التنفيذية (Al-Harbi, 2022).؛ (Al-Ahmadi, 2023)

وقد بيّنت الأدبيات الحديثة أن تطبيق الحوكمة يرتبط بتحقيق عدة أهداف رئيسية، مثل: تحسين الشفافية، وترشيد الإنفاق، وتعزيز الفاعلية الإدارية، وتقوية قنوات التواصل بين الإدارات العليا والوسطى، فضلاً عن تعزيز ثقة المجتمع الأكاديمي والمستفيدين في أداء المؤسسات التعليمية (Alzahrani & Alshahrani, 2021). كما أن هناك تجارب دولية أثبتت أن اعتماد نماذج حوكمة مرنة يساهم في رفع جودة التعليم العالي وزيادة كفاءة البحث العلمي. (OECD, 2023)

ورغم التوجه الإيجابي الذي تبنته الجامعات السعودية في تبني النظام الجديد، إلا أن هناك تحديات عملية تبرز في ميدان التطبيق، خصوصاً فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، وصنع القرار، وتنظيم الهياكل الإدارية، ومدى تكامل الأقسام الداخلية ضمن إطار الحوكمة. وقد أظهرت دراسة ميدانية حديثة أن بعض الجامعات تواجه صعوبات في تحقيق التناغم بين السلطة المركزية والاستقلال الإداري. (Al-Zahrani, 2023)

وفي ظل التحولات الإدارية التي تشهدها الجامعات السعودية، برزت الحاجة إلى إعادة هيكلة المجالس الجامعية وتفعيل مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار، بما يعزز من استقلالية المؤسسات الأكاديمية ويحقق مبادئ الحوكمة الرشيدة. وقد أوصت دراسة عسيري (٢٠٢٣) بضرورة ربط وحدات المراجعة الداخلية بمجلس الجامعة، وتطوير هذه الوحدات بما يضمن فاعليتها في الرقابة والتقييم، وهو ما يُعد خطوة محورية نحو تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الجامعات السعودية (عسيري، ٢٠٢٣).

كما تناولت دراسة الذياي (٢٠٢٤) واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة طيبة، مشيرة إلى أن النظام الجديد للجامعات أتاح فرصاً كبيرة لإعادة تنظيم العمليات الإدارية وفق أسس الحوكمة، إلا أن التحديات ما زالت قائمة في مجالات التنسيق بين الإدارات، وتحديد المسؤوليات، وتفعيل أدوات الرقابة الداخلية. وقد خلصت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق الحوكمة يتطلب بناء ثقافة مؤسسية داعمة، وتدريب القيادات الأكاديمية على مفاهيم الحوكمة الحديثة (الذياي، ٢٠٢٤).

وفي السياق ذاته، اقترحت دراسة الخلاوي (٢٠٢٢) نموذجاً مقارناً لحوكمة الجامعات السعودية، مستندة إلى تجربة المملكة المتحدة في هذا المجال. وقد أكدت الدراسة على أهمية تضمين عناصر مثل الاستدامة، الشفافية، والمشاركة في النموذج المقترح، بما يتواءم مع خصوصية البيئة السعودية. وأوصت الدراسة بتكييف النماذج الدولية بما يتناسب مع السياق المحلي، وتطوير مؤشرات قياس أداء الحوكمة لضمان فاعلية التطبيق (الخلاوي، ٢٠٢٢).

في ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك حاجة بحثية ماسة إلى دراسة واقع حوكمة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية في ظل النظام الجديد، مع تحليل أبعاد التغيير

الإداري الذي أحدثه النظام، وتحديد مكامن القوة والضعف في التنفيذ، وتقديم تصور علمي يمكن أن يساهم في دعم صناع القرار الجامعي نحو تطوير أكثر فعالية في إدارة المؤسسات التعليمية.

ثانياً: المشكلة

تشهد الجامعات السعودية في المرحلة الحالية تحولاً هيكلياً وإدارياً واسعاً نتيجة بدء تطبيق نظام/الجامعات الجديد الذي صدر بهدف تمكين المؤسسات الأكاديمية من الاستقلال الإداري والمالي، وتحريرها من البيروقراطية التقليدية في اتخاذ القرار وتنفيذ الاستراتيجيات التشغيلية. ومع دخول النظام حيز التنفيذ في عدد من الجامعات، تبرز الحاجة إلى تحليل واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية، خاصة في ظل التحديات الناتجة عن تغير الهياكل، وتوزيع الصلاحيات، وتفعيل أدوات الرقابة الداخلية.

وتكشف الدراسات الميدانية الحديثة وجود تفاوتات ملموسة في مستوى تطبيق الحوكمة، حيث أشارت دراسة الذياي (٢٠٢٤) إلى ضعف التنسيق الأفقي بين الإدارات وتعدد مصادر اتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى إشكاليات في المحاسبة والشفافية على مستوى العمليات الإدارية. وأكدت دراسة عسيري (٢٠٢٣) أن فعالية الحوكمة تتطلب تكاملاً وظيفياً بين وحدات المراجعة الداخلية والمجالس العليا، وهو ما لا يتحقق بشكل كافٍ في بعض الجامعات، مما يحد من ضبط جودة الأداء الإداري.

كما توصلت دراسة Al-Qahtani & Al-Fraih (2023) إلى أن كثيرًا من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تنقصها المعرفة المؤسسية العميقة بمفاهيم الحوكمة، وأن تطبيق النظام الجديد لا يصاحبه غالبًا خطة تنفيذية واضحة لممارسات الحوكمة الإدارية الرشيدة. وهو ما يتفق مع ما نشرته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD, 2023) من أن تطبيق الحوكمة يتطلب مواءمة السياسات التنفيذية مع إطار تنظيمي مرن، وتطوير مؤشرات أداء حاکمة ترتبط بمستوى الاستقلالية والمساءلة.

انطلاقاً من هذا الواقع، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الوقوف على واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية في ظل نظام الجامعات الجديد، وتحليل درجة الالتزام بالمبادئ الجوهرية للحوكمة، والتعرف إلى أبرز التحديات التنظيمية والتنفيذية التي تعيق فاعلية التطبيق، وذلك بما يساهم في بناء تصور علمي لتطوير السياسات المؤسسية في التعليم العالي.

ثالثاً: أسئلة الدراسة

يتمثل سؤال الدراسة الرئيسي في: "واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية في ظل نظام الجامعات الجديد؟" وتنبثق منه أسئلة الدراسة الفرعية التالية:

١. ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد؟
٢. ما التحديات التي تواجه الجامعات السعودية في تفعيل الحوكمة الإدارية وفق النظام الجديد؟
٣. ما أثر الحوكمة الإدارية على كفاءة اتخاذ القرار في الجامعات السعودية؟
٤. ما مدى توافق نماذج الحوكمة الإدارية المطبقة في الجامعات السعودية مع المعايير الدولية؟

رابعاً: أهداف الدراسة

١. تحديد واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد.
٢. معرفة التحديات التي تواجه الجامعات السعودية في تفعيل الحوكمة الإدارية وفق النظام الجديد.
٣. توضيح أثر الحوكمة الإدارية على كفاءة اتخاذ القرار في الجامعات السعودية.
٤. تحديد مدى توافق نماذج الحوكمة الإدارية المطبقة في الجامعات السعودية مع المعايير الدولية.

خامساً: أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمفهوم حوكمة العمليات الإدارية في الجامعات، لا سيما في السياق السعودي الذي يشهد تحولاً تنظيمياً غير مسبوق في ضوء نظام الجامعات الجديد. إذ تفتقر المكتبة العربية إلى دراسات تحليلية حديثة تتناول هذا المفهوم في إطار التغيرات الهيكلية التي فرضها النظام الجديد، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية في مجال الإدارة الجامعية.

كما أن الدراسة تقدم إطاراً مفاهيمياً متكاملًا لمبادئ الحوكمة الإدارية، وتوضح العلاقة بين الحوكمة وفاعلية الأداء المؤسسي، وهو ما يساعد الباحثين في بناء نماذج نظرية قابلة للتطبيق في بيئات تعليمية مشابهة (AI-Khelaiwi, 2022؛ عسيري، 2023). وتُعد هذه الدراسة مرجعاً علمياً يمكن الاستناد إليه في تطوير السياسات التعليمية، وتوجيه البحوث المستقبلية نحو استكشاف آليات الحوكمة في التعليم العالي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في أن نتائج الدراسة يمكن أن تُسهم في تحسين الأداء الإداري للجامعات السعودية، من خلال تقديم توصيات عملية لتفعيل مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والاستقلالية. وقد أظهرت دراسة الذياي (2024) أن هناك فجوة بين التوجهات النظرية للحوكمة وبين واقع التطبيق في بعض الجامعات، مما يستدعي تدخلاً علمياً لتقليص هذه الفجوة.

كما أن الدراسة تفيد صناع القرار في وزارة التعليم، وقيادات الجامعات، ووحدات التطوير والجودة، في بناء خطط تنفيذية تستند إلى مؤشرات أداء واضحة، وتسهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتحقيق التميز المؤسسي بما يتماشى مع رؤية المملكة (OECD, 2023)؛ (Al-Qahtani & Al-Fraih, 2023). وتُعد الدراسة أداة تشخيصية تساعد في رصد التحديات التنظيمية، واقتراح حلول قابلة للتطبيق في بيئة الجامعات السعودية.

سادساً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تتناول هذه الدراسة موضوع حوكمة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية، وتقتصر على تحليل واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية دون التطرق إلى الجوانب الأكاديمية أو المالية أو البحثية.

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، وتشمل عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، مديري الإدارات، وأعضاء هيئة التدريس ممن يشغلون مناصب تنظيمية أو إدارية.

الحدود المكانية

تطبق هذه الدراسة في عدد من الجامعات الحكومية داخل المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية

تركز الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة بين عامي ٢٠٢٥ و٢٠٢٦.

سابعاً: منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه الأنسب لتحليل واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية، واستكشاف التحديات المرتبطة بها، وتفسير العلاقات بين المتغيرات ذات الصلة. ويُستخدم هذا المنهج في العديد من الدراسات المشابهة، مثل دراسة الذيابي (٢٠٢٤) ودراسة العتيبي (٢٠٢٣)، التي تناولت تطبيق الحوكمة في كليات التربية والجامعات السعودية الناشئة.

وقد تم تصميم أداة الدراسة على شكل **استبانة مغلقة**، تتضمن محاور متعددة تقيس:

١. درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة، الاستقلالية).

٢. التحديات التنظيمية والتشريعية والبشرية التي تواجه التطبيق.

٣. أثر الحوكمة على جودة اتخاذ القرار الإداري.

وسيتم التحقق من صدق الأدلة وثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وتحليل الاتساق الداخلي، كما سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين واختبار T.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية، ممن لهم دور مباشر في إدارة العمليات الإدارية واتخاذ القرار، ويشمل:

- عمداء الكليات.
- وكلاء الجامعات.
- رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- مديري الإدارات الإدارية.
- أعضاء هيئة التدريس ممن يشغلون مناصب تنظيمية.

عينة الدراسة

تم اختيار العينة باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقي لضمان تمثيل متوازن لمختلف الجامعات والمناصب الإدارية. ويُقترح أن تتراوح حجم العينة بين 250 إلى 400 مفردة، وفقًا لحجم مجتمع الدراسة وتوزيعه الجغرافي، مع مراعاة التنوع بين الجامعات الكبرى (مثل الملك سعود، الملك عبدالعزيز) والجامعات الناشئة (مثل بيشة، جدة، حفر الباطن).

سابعًا: مصطلحات الدراسة

١. الحوكمة (Governance)

التعريف المفاهيمي

عرّفها معهد الإدارة العامة بأنها: "مجموعة من القواعد والآليات التي تضمن الشفافية والمساءلة والمشاركة والفعالية في إدارة المؤسسات العامة، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويعزز التنمية الإدارية" "معهد الإدارة العامة، 2021، ص. 19).

التعريف الإجرائي

يقصد الباحث بالحوكمة في هذه الدراسة: مدى التزام الجامعات السعودية بتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والاستقلالية، من خلال السياسات واللوائح التنظيمية المعتمدة بعد صدور نظام الجامعات الجديد.

٢. العمليات الإدارية (Administrative Processes)

التعريف المفاهيمي

يُعرفها علي الشرقاوي في كتابه "العملية الإدارية" بأنها: مجموعة من الوظائف الإدارية المتكاملة التي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية " (الشرقاوي، 2022، ص. 45).

التعريف الإجرائي

يقصد الباحث بالعمليات الإدارية: كافة الأنشطة التنظيمية التي تُمارس داخل الجامعات السعودية، مثل إدارة الموارد البشرية، اتخاذ القرار، تنظيم الهياكل، وتوزيع الصلاحيات، والتي تُخضع للتحليل في ضوء مبادئ الحوكمة والنظام الجامعي الجديد.

٣. الجامعات السعودية (Saudi Universities)

التعريف المفاهيمي

يُعرفها العنقري في "دليل التخصصات في مؤسسات التعليم العالي" بأنها: مؤسسات تعليمية حكومية مستقلة إداريًا وماليًا، تُعنى بتقديم التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتخضع لإشراف وزارة التعليم ومجلس شؤون الجامعات (العنقري، 2022، ص. 11).

التعريف الإجرائي

يقصد الباحث بالجامعات السعودية: الجامعات الحكومية التي بدأت تطبيق نظام الجامعات الجديد، وتشمل في الدراسة مؤسسات مثل جامعة الملك سعود، جامعة طيبة، وجامعة الإمام محمد بن سعود، بوصفها نماذج لتحليل واقع الحوكمة الإدارية.

٤. نظام الجامعات الجديد (New University System)

التعريف المفاهيمي

وفق وزارة التعليم، يُعرّف بأنه "نظام تنظيمي صدر عام 2019م، يمنح الجامعات استقلالية إدارية ومالية وأكاديمية، ويهدف إلى تعزيز الحوكمة، وتطوير الأداء المؤسسي، وربط الجامعات بسوق العمل، وتحقيق رؤية المملكة (2030وزارة التعليم، 2021).

التعريف الإجرائي

يقصد الباحث بنظام الجامعات الجديد: الإطار التشريعي الذي يُستخدم لتحليل مدى تأثيره على تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية، من خلال مراجعة اللوائح التنفيذية، ومجالس الأمناء، والصلاحيات الجديدة الممنوحة للجامعات.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع العربية

- الخلاوي، ل. س. (٢٠٢٢). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٣٠(٦)، ١١٥-١٤٠.
<https://journals.iugaza.edu.ps>
- الذياي، ف. ج. م. (٢٠٢٤). حوكمة العمليات الإدارية بجامعة طيبة في ضوء نظام الجامعات الجديد (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طيبة، كلية التربية، المدينة المنورة.
- الشرقاوي، ع. س. (٢٠٢٢). العملية الإدارية: وظائف المديرين والتخطيط والتنظيم والرقابة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عسيري، خ. م. م. (٢٠٢٣). دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، ٢١(٢)، ٣٠-١.
<https://services.kfu.edu.sa>
- العنقري، ع. س. (٢٠٢٢). دليل التخصصات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وزارة التعليم العالي، الرياض.
<https://faculty.ksu.edu.sa/ar/aruzai/publication/106951>
- معهد الإدارة العامة. (٢٠٢١). الحوكمة في القطاع العام. الرياض: الإدارة العامة للطباعة والنشر.
<https://docs.ipa.edu.sa/pub107/20>
- وزارة التعليم. (٢٠٢١). أبرز ملامح ومكتسبات نظام الجامعات الجديد. الرياض: وزارة التعليم.
<https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/h-1441-jh.aspx>

المراجع الأجنبية

- Al-Ahmadi, R. S. (2023). *University Governance and Administrative Reform in Saudi Higher Education*. Journal of Educational Leadership, 14(2), 88–105.
- Al-Harbi, M. H. (2022). *Challenges Facing Governance Implementation in Saudi Universities*. Arab Journal of Higher Education Studies, 6(1), 34–51.
- Al-Khelaiwi, L. S. (2022). *A Comparative Model for University Governance in Saudi Arabia and the UK*. Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies, 30(6), 115–140. رابط الدراسة
- Al-Qahtani, Y. & Al-Fraih, S. (2023). *Strategic Governance in Saudi Universities: Opportunities and Risks*. International Journal of Educational Management, 37(3), 215–232.

- Alzahrani, A., & Alshahrani, F. (2021). *The Role of Governance in Enhancing Administrative Efficiency in Saudi Universities*. Educational Insights, 9(4), 112–129.
- Al-Zahrani, T. M. (2023). *Administrative Autonomy and Governance Models in Saudi Higher Education Institutions*. Journal of Arab University Studies, 19(1), 76–90.
- Ministry of Education. (2022). *Strategic Transformation of Universities: Implementing the New University System*. Riyadh: Saudi Ministry of Education.
- OECD. (2023). *Governance in Higher Education: Global Trends and Best Practices*. Paris: OECD Publishing.