

قضايا بحثية ٣

سعد حمود القصير

الرقم الجامعي: ٢٤٣٠٠٠٦٩٣

دكتوراه الإدارة



إعداد مقارنة بين الدراسات المحلية والعالمية في مجال البحث مع تحديد أوجه الاختلاف والتشابه



إعداد مقارنة بين الدراسات المحلية والعالمية في مجال البحث مع تحديد أوجه الاختلاف والتشابه في مجال حوكمة العمليات الإدارية في الجامعات أولاً: تحديد الدراسات ذات الصلة

الدراسات المحلية السعودية والعربية:

١. الذياي - (2024) حوكمة العمليات الإدارية في جامعة طيبة

ركزت هذه الدراسة على قياس درجة توافر وممارسة الحوكمة الإدارية داخل جامعة طيبة، وذلك في ضوء تطبيق نظام الجامعات الجديد في المملكة العربية السعودية. وقد تبنت الباحثة نموذجًا ثلاثي الأبعاد للحوكمة: الشفافية، المساءلة، والمشاركة، واعتمدت منهجًا وصفيًا مسحيًا باستخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس

تميزت هذه الدراسة بأنها:

. طبقت الحوكمة على مؤسسة محددة ضمن السياق الوطني الجليل مما يمنحها طابع دراسة حالة معمقة.

. سلّطت الضوء على الفروق في إدراك مبادئ الحوكمة بين مختلف الفئات الإدارية.

. خرجت بتوصيات تطبيقية واقعية، مثل إنشاء مجلس مستقل للحوكمة وتنظيم برامج تدريبية.

وقد جاءت النتائج لتعكس وجود فجوة بين توافر متطلبات الحوكمة ودرجة

١. المنيع والخنيزان – (2017) واقع الحوكمة في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030

انطلقت هذه الدراسة من تصور شمولي للتحديات التي تواجه الجامعات السعودية، وذلك ضمن إطار رؤية المملكة 2030 التي تشدد على رفع كفاءة المؤسسات التعليمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وركّزت على تحليل الوثائق الرسمية واللوائح ذات العلاقة بالحوكمة الجامعية.

Chapter 1 أبرز مضامين هذه الدراسة:

- تناولت الحوكمة من زاوية الإصلاح المؤسسي والحوكمة الرشيدة.
- حددت مجموعة من المعوقات المؤثرة على تطبيق الحوكمة، أبرزها ضعف المشاركة المجتمعية، عدم وجود ميثاق أخلاقي للجامعات، وتداخل الصلاحيات.
- اقترحت الحاجة إلى إصدار سياسات تنظيمية وطنية، وتحديث الهياكل الإدارية بما يُسهم في تحقيق الاستقلالية والمساءلة.
- القيمة التي تقدمها هذه الدراسة تكمن في ربط الحوكمة بالتحول الوطني العام، مع التركيز على المكونات الثقافية والتنظيمية التي تعيق تطبيق النموذج المثالي في الإدارة الجامعية.

٣.١- العريفي وآخرون - (2022) دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات السعودية

اتجهت هذه الدراسة نحو البعد المالي والاقتصادي للحوكمة، حيث ربطت بين تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية وترشيد الإنفاق العام في المؤسسات الجامعية. اعتمدت منهجًا وصفيًا تحليليًا، وجمعت بيانات كمية من عدة جامعات سعودية، لتحليل أثر الشفافية والمساءلة على جودة اتخاذ القرارات المالية

أبرز النقاط البحثية:

- . أكدت أن الحوكمة الفعالة تُسهم في تحقيق العدالة التنظيمية، وتُقلل من الهدر الإداري والمالي.
- . أظهرت العلاقة المباشرة بين وضوح المسؤوليات وتفعيل المساءلة، وبين كفاءة توزيع الموارد.
- . اقترحت تمكين مجالس الجامعات وتعزيز الشفافية في العقود والتمويلات والمنح.
- ما يميّز هذه الدراسة أنها تُظهر البعد الاقتصادي للحوكمة، وتربطها بالأداء المؤسسي-المالي، وتُبرز أهمية وجود أنظمة رقابية ومعايير واضحة لترشيد الموارد وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

الدراسات العالمية:

١. Al-Khelaiwi (2022) نموذج مقترح لحوكمة الجامعات السعودية

أجرت هذه الدراسة مقارنة بين جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية وجامعة ريدينغ البريطانية، بهدف اقتراح نموذج حوكمي ملائم للجامعات السعودية. استندت الباحثة إلى كود الحوكمة البريطاني 2020 CUC Code of Governance ، الذي يُعد من أكثر النماذج تطورًا في إدارة الجامعات.

أبرز عناصر النموذج المقترح:

- الاستدامة المؤسسية: ضمان استمرارية الأداء الإداري والمالي.
- السمعة الأكاديمية: تعزيز مكانة الجامعة في التصنيفات الدولية.
- الشمول والتنوع: مراعاة التعدد الثقافي والتمثيل العادل في صنع القرار.

تميزت الدراسة بأنها:

- دمجت بين التحليل المقارن والتطبيق المحلي.
- ركّزت على الفجوة بين استقلالية الجامعات السعودية والمرونة الإدارية في الجامعات البريطانية.
- اقترحت نموذجًا قابلاً للتكيف مع البيئة السعودية، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية.

١. بوطورة (٢٠٢١) - المرتكزات الأساسية لحوكمة الجامعات الدولية

استعرضت هذه الدراسة تجارب دولية ناجحة في الحوكمة الجامعية، شملت جامعات في الولايات المتحدة، بريطانيا، فرنسا، اليابان، الصين، وتركيا. هدفت إلى استخلاص المرتكزات الأساسية التي تميز هذه النماذج، وتقديم توصيات للدول النامية.

أبرز المرتكزات التي تم تحليلها:

- اللامركزية الإدارية: منح صلاحيات واسعة للكليات والأقسام.
- الرقابة الذاتية: تعزيز استقلالية المجالس الأكاديمية.
- الشفافية والمساءلة: عبر تقارير دورية ومؤشرات أداء معلنة.

أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة تعزيز اللامركزية في الجامعات النامية، خاصة تلك التي تعاني من البيروقراطية.
 - الاستفادة من النماذج الأمريكية والبريطانية في بناء هياكل تنظيمية مرنة.
 - إدخال الحوكمة كمنهج إداري متكامل وليس مجرد إجراء تنظيمي.
- القيمة المضافة لهذه الدراسة تكمن في شمولها المقارن، وتقديمها رؤية عالمية قابلة للتكيف في السياقات المحلية.

• عبدالله (٢٠٢٣) - حوكمة الجامعات وضمان الجودة

• ناقشت هذه الدراسة العلاقة بين تطبيق الحوكمة الجامعية وتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، مع التركيز على النماذج الدولية الرائدة. اعتمدت الدراسة

• على المنهج الوصفي التحليلي، واستعرضت تجارب جامعات عالمية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال الحوكمة.

أبرز النقاط البحثية:

• الحوكمة تُعد ركناً أساسياً لضمان الجودة، خاصة في ظل التحديات العالمية مثل التمويل، المنافسة، والتحول الرقمي.
• استعرضت الدراسة نماذج من جامعات أوروبية وآسيوية، وأظهرت كيف أن وضوح المسؤوليات وتفعيل الرقابة الداخلية يُسهمان في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

• أكدت على أهمية الاستقلالية الأكاديمية كشرط لتحقيق الجودة، وهو ما تفتقر إليه بعض الجامعات في الدول النامية.
• ما يميز هذه الدراسة هو ربطها بين الحوكمة والجودة، وتقديمها إطاراً نظرياً يمكن أن يُستخدم في تقييم أداء الجامعات وفق مؤشرات عالمية.

ثانيًا: أوجه التشابه بين الدراسات

تشير مراجعة الأدبيات المحلية والعالمية ذات الصلة بموضوع الحوكمة في الجامعات إلى وجود نقاط تقاطع مهمة، على الرغم من اختلاف السياقات الثقافية والتنظيمية. وفيما يلي عرض تحليلي لأبرز جوانب التشابه:

١. الأهداف البحثية

اتجهت غالبية الدراسات في السياقين المحلي والعالمي إلى هدف مشترك يتمثل في تحسين الأداء الإداري للمؤسسات الجامعية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة. وقد تنوعت صيغ التعبير عن هذا الهدف بين ضبط العمليات الإدارية، تعزيز جودة الأداء المؤسسي، تحسين الشفافية، وتحقيق المساءلة التنظيمية. هذا التوجه يعكس وعيًا عالميًا بأن الحوكمة ليست مجرد خيار إداري، بل ضرورة استراتيجية لضمان الاستدامة والتنافسية في التعليم العالي.

١. المناهج المستخدمة

سادت المنهجية الوصفية التحليلية في معظم الدراسات، سواء في الأبحاث السعودية والعربية أو في البحوث الدولية. وقد وُظفت هذه الدراسات أدوات متنوعة لجمع البيانات، منها:

❖ **الاستبانة:** لقياس إدراك العاملين والقيادات لممارسات الحوكمة.

❖ **المقابلة:** لاستكشاف وجهات النظر التنظيمية والخبرات الميدانية.

❖ **تحليل الوثائق التنظيمية:** لفهم الإطار القانوني والنماذج الحوكمية المعتمدة.

هذه المنهجية تشترك في قدرتها على تقديم صورة واقعية عن درجة تطبيق الحوكمة، لكنها تختلف من دراسة لأخرى في مدى التعمق البنيوي ومدى الاستفادة من التحليل المقارن متعدد الأبعاد.

النتائج الرئيسية

اتفقت الدراسات على اعتبار مبادئ الشفافية، المساواة، والمشاركة ركائز أساسية للحوكمة الجامعية، سواء في السياق السعودي أو في السياقات الدولية. ومع ذلك، فقد تنوعت النتائج من حيث درجة التطبيق:

- ✓ في الدراسات المحلية، غالبًا ما ظهرت فجوة بين توفر المتطلبات وممارسة الحوكمة فعليًا.
 - ✓ في الدراسات العالمية، كانت ممارسات الحوكمة أكثر رسوخًا، وتدعمها تشريعات قوية وثقافة مؤسسية مستندة إلى استقلالية القرار.
- هذا التفاوت لا يلغي جوهر الاتفاق حول أهمية المبادئ، لكنه يُظهر تفاوتًا في البيئة التطبيقية ونضج النماذج الحوكميّة.

الاستنتاجات النهائية

اتفقت جميع الدراسات على أن تحسين الحوكمة يتطلب تطويرًا تشريعيًا وهياكل تنظيمية واضحة، بالإضافة إلى تفعيل نظم الرقابة الداخلية ورفع كفاءة القيادة الأكاديمية. كما شددت بعض الدراسات العالمية على ضرورة إدماج الحوكمة ضمن معايير الجودة، وربطها بمؤشرات التصنيف العالمي. بينما ركزت الدراسات السعودية والعربية على تكييف الحوكمة ضمن السياق التشريعي الوطني، مع التأكيد على تمكين مؤسسات التعليم العالي في اتخاذ القرار المستقل.

ثالثًا: أوجه الاختلاف بين الدراسات

رغم تشارك الدراسات المحلية والعالمية في أهدافها العامة المتعلقة بتحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق الحوكمة، إلا أن فروقًا جوهرية برزت عند تحليل سياقاتها ومناهجها ومضامينها. وفيما يلي عرض تحليلي لأهم أوجه الاختلاف:

١. السياق المؤسسي

تعكس الدراسات المحلية سياقًا إداريًا يتمثل في الجامعات الحكومية ذات الطابع المركزي، حيث تظل أغلب القرارات الإدارية والأكاديمية مرتبطة بهياكل إدارية عليا، مما يحد من استقلالية الجامعة في إدارة شؤونها الداخلية. في المقابل، تتناول الدراسات العالمية نماذج جامعات مستقلة أو شبه مستقلة، تمتلك مجالس إدارية مستقلة، وحرية نسبية في السياسات المالية، الأكاديمية، والتشغيلية. هذا الفرق ينعكس مباشرة على طبيعة تطبيق الحوكمة، حيث تكون أكثر مرونة وفعالية في الجامعات ذات الاستقلالية الإدارية.

١. التركيز البحثي

تركز الدراسات السعودية والعربية بشكل رئيس على العلاقة بين الحوكمة والنظام الجامعي الجديد، حيث يُنظر إلى الحوكمة كوسيلة لتنفيذ التشريعات المستحدثة وتحديث أساليب الإدارة الجامعية، بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ أو الخطط الوطنية في الدول العربية. في المقابل، توسعت الدراسات العالمية لتتناول العلاقة بين الحوكمة والجودة، السمعة، والاستدامة المؤسسية، حيث تُستخدم الحوكمة كأداة استراتيجية لضمان التصنيف العالمي، تحقيق التوازن المالي، وتعزيز التنوع والعدالة داخل الجامعة.

١. المعوقات

المعوقات التي طرحتها الدراسات المحلية تمثلت في ضعف المشاركة المؤسسية، غياب الميثاق الأخلاقي الجامعي، والبيروقراطية الإدارية، وهي معوقات تعكس مشكلات ثقافية وتنظيمية عميقة داخل الجامعات الحكومية. بينما تناولت الدراسات العالمية معوقات أكثر تعقيداً، مثل تحديات التمويل، وصعوبة التوازن بين الاستقلالية والمساءلة، وهي تعكس سعي الجامعات العالمية للحفاظ على استقلالها الإداري دون التفريط في الرقابة والشفافية، بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية وتلبية متطلبات الجهات الرقابية الخارجية.

١. النماذج المرجعية

استندت الدراسات المحلية إلى نماذج حوكمة مستنبطة من رؤية المملكة ٢٠٣٠ والمعايير التنظيمية الوطنية، وهي نماذج حديثة قيد التطوير لمواكبة متغيرات النظام الجامعي الجديد. أما الدراسات العالمية فقد تبنت نماذج متقدمة تم اعتمادها وتطبيقها فعليًا، مثل كود الحوكمة البريطاني **CUC Code of Governance**، والنموذج الأمريكي المبني على مبدأ المشاركة المجتمعية والرقابة الداخلية. هذه النماذج تمثل مرجعيات قابلة للقياس والتكيف، وتُستخدم كمؤشرات دولية لتقييم أداء الجامعات.

ملخص

الدراسات العالمية	الدراسات المحلية	البند
جامعات مستقلة أو شبه مستقلة	جامعات حكومية ذات طابع مركزي	السياق المؤسسي
العلاقة بين الحوكمة والجودة، السمعة، الاستدامة	العلاقة بين الحوكمة والنظام الجامعي الجديد	التركيز البحثي
تحديات التمويل، التوازن بين الاستقلالية والمساءلة	ضعف المشاركة، غياب الميثاق الأخلاقي، البيروقراطية	المعوقات
مستندة إلى نماذج دولية مثل CUC البريطاني، النموذج الأمريكي	مستندة إلى رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومعايير محلية	النماذج المرجعية

رابعًا: تفسير الاختلافات والفروقات بين الدراسات المحلية والعالمية

تعكس الفروقات بين الدراسات المحلية والعالمية في موضوع الحوكمة الجامعية طبيعة السياقات التنظيمية والثقافية التي تعمل داخلها كل فئة من المؤسسات، مما يُفسر التباين في الأهداف، التطبيقات، والمخرجات البحثية. ويمكن تلخيص أبرز هذه العوامل التفسيرية فيما يلي:

١. الثقافة التنظيمية

تتسم الجامعات السعودية، في أغلبها، بثقافة إدارية مركزية تعتمد على الرقابة الحكومية والتوجيهات الوزارية، مما يؤثر مباشرة على مساحة الاستقلالية واتخاذ القرار داخل المؤسسة. هذا النمط المركزي ينعكس على الدراسات المحلية التي تميل إلى التركيز على التوافق مع الأنظمة الرسمية المستحدثة، مثل نظام الجامعات الجديد. في المقابل، تتبنى الجامعات العالمية نمطًا مؤسسيًا أكثر استقلالية، يسمح للمجالس الأكاديمية باتخاذ قرارات استراتيجية دون تدخلات عليا، وهو ما يفسر اهتمام الدراسات العالمية بأبعاد مثل الحوكمة الذاتية، تنوع القيادة، والاستدامة المؤسسية.

١. البنية المؤسسية

لا تزال البنية المؤسسية للجامعات السعودية في مرحلة تحول تنظيمي مع تطبيق النظام الجديد، الذي يسعى إلى منح مزيد من الصلاحيات للجامعات، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى النماذج العالمية في الاستقلال التنظيمي وتعدد مصادر اتخاذ القرار. أما الجامعات العالمية، فغالبًا ما تطبق نماذج حوكمة مستقرة ومجربة، مثل الكود البريطاني أو النموذج الأمريكي، الذي يتسم بالمرونة وقوة الرقابة الذاتية، مما يجعل الدراسات الغربية أكثر تركيزًا على تقويم الأداء وتحسينه بناءً على بيانات واضحة

ومؤشرات متفق عليها دوليًا.

١. أولويات البحث المؤسسي

تُظهر الدراسات المحلية انشغالا واضحًا بقضايا التوافق مع التشريعات الوطنية، والبحث عن آليات لتطبيق الحوكمة بما يتواءم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ أو السياسات الحكومية المعتمدة. وهذا التوجه يُعبر عن أولويات بحثية ترتبط بمطالب التحول المؤسسي. في المقابل، تنطلق الدراسات العالمية من أولويات مختلفة، تركز على التصنيف الدولي، السمعة الأكاديمية، وجوانب الاستدامة والتنوع المؤسسي، مما يعكس أهدافًا استراتيجية تتجاوز الإطار التشريعي المحلي، وتتجه نحو المنافسة العالمية وإرضاء أصحاب المصلحة الخارجيين

خامسًا: الربط بأهداف الدراسة الحالية

تحليلًا لما ورد في الدراسات المحلية والعالمية، يُمكن القول إن الدراسة الحالية للذيابي (٢٠٢٤) تُحقق نوعًا من التوازن بين البُعد التحليلي المحلي والاستفادة المنهجية من التجارب الدولية، مما يجعلها ذات قيمة بحثية متميزة في سياق الحوكمة الجامعية. ويظهر الربط بأهداف هذه الدراسة من خلال ما يلي:

١. التحليل المحلي للسياق السعودي

انطلقت الدراسة من واقع مؤسسات التعليم العالي في المملكة، وبشكل خاص من جامعة طيبة التي تُعد نموذجًا تطبيقيًا في ظل تطبيق نظام الجامعات الجديد. هذا التحليل يتسق مع أولويات الدراسات المحلية التي تسعى لفهم درجة استعداد الجامعات السعودية للتحول المؤسسي، لكنه يتفوّق في تقديم صورة ميدانية دقيقة مبنية على بيانات فعلية وتحليل لفجوة الممارسة مقارنة بالتشريعات

١. استلهام التجارب الدولية وبناء نموذج حوكمي

خلافًا لبعض الدراسات المحلية التي اقتصرت بالوصف أو التوصيف التنظيمي، فإن دراسة الذياي قدّمت نموذجًا حوكميًا مستندًا إلى المبادئ العالمية مثل الشفافية، المساواة، والمشاركة، وجاء النموذج منسجمًا مع المعايير الدولية التي تم توثيقها ضمن الأدبيات الغربية ككود CUC البريطاني. هذه النقطة تربط الدراسة بالمدخل المقارن، وتفتح المجال لتقييم إمكانية التكيف المحلي للنماذج العالمية.

١. مساهمة تنفيذية جديدة ضمن الأدبيات السعودية

أبرز ما يُميز الدراسة أنها تجاوزت مرحلة التحليل إلى تقديم مخرجات تطبيقية قابلة للتنفيذ داخل الجامعات السعودية، ومن ذلك التوصية بإنشاء مجلس مستقل لحوكمة العمليات الإدارية، وتبني خطط تدريبية وهيكلية لإدارة الشفافية والمساءلة. هذه المساهمة تُعد نوعية مقارنة بالعديد من الدراسات السابقة التي اقتصرت بالتوصيف دون صياغة آليات تنفيذية واضحة أو هياكل مؤسسية مستقلة.

خاتمة الربط المقارن

وبذلك، تُظهر الدراسة أنها لا تعمل فقط على سد فجوة بحثية مرتبطة بواقع التطبيق المحلي، وإنما تقدم أيضًا رؤية تطويرية تؤسس لمرحلة جديدة في الحوكمة الجامعية السعودية، تجمع بين الأصالة الوطنية والمعايير الدولية. وهو ما يُعزز مكانتها ضمن الأدبيات المعاصرة، ويجعلها مرشحًا جيدًا لبناء مشاريع سياسات تعليمية أو دراسات تجريبية لاحقة.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

