IUG Journal of Educational and Psychological Sciences
Peer-reviewed Journal of Islamic University-Gaza

E-ISSN: 2410-3152
P-ISSN: 2410-2946

IUGJEPS
Vol 30, No 6, 2022, pp 97 - 121

Received on (17-04-2022) Accepted on (07-09-2022)

https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.30.6/2022/5

A proposed model for universities governance in the Kingdom of Saudi Arabia "Comparative Study"

Dr. Lina S. Al-Khelaiwi[*1]
Educational Administration - Education - King Saud - Kingdom of Saudi Arabia[*1]
[*]Corresponding Author: lalkhlewi@ksu.edu.sa

Abstract:
The study aims to propose a university governance model for higher education institutions, within the current transitional phase to be compatible with the new Saudi university system. This is to be applied by identifying the most prominent features of university governance systems in the Kingdom of Saudi Arabia and the United Kingdom, and revealing the degree of significance of applying the following elements of governance: (Accountability, Sustainability reputation, inclusion and diversity, effectiveness, participation).To achieve the objectives of the study, the researcher used the documentary descriptive method and the comparative method, using the questionnaire as a tool for the study. The questionnaire tool was applied on deans of colleges and deans at King Saud University in Riyadh and deans of colleges and heads of departments at the University of Reading in the United Kingdom .The study reached several results, the most important of which are: All of the following elements of governance: (Accountability, Sustainability, Reputation, Inclusion and Diversity, Effectiveness, Participation) has a degree of (very important) in both universities, King Saud University and University of Reading.Then a proposed model has been built by Arabizing and adapting the developed British university governance model called (CUC Code of Governance 2020) to suit the Saudi universities. It consists of seven elements (accountability, transparency, sustainability, reputation, inclusion and diversity, effectiveness, and participation).

Keywords: British university governance model, the new university system

نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية "دراسة مقارنة"

د. لينا سليمان الخليوي[*1]
الإدارة التربوية –التربية –الملك سعود –المملكة العربية السعودية [1]

الملخص:
هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج حوكمة جامعي لمؤسسات التعليم العالي ضمن المرحلة الانتقالية الحالية ليتواءم مع نظام الجامعات السعودي الجديد، من خلال التعرف على أبرز ملامح نظم حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة، والكشف عن درجة أهمية تطبيق عناصر الحوكمة التالية: (المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، المشاركة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي والمنهج المقارن، معتمدة على الاستبانة كأداة للدراسة، وطُبِّقت الأداة على عمداء الكليات والعمادات في جامعة الملك سعود بالرياض وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعة ريدينق (University of Reading) في المملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: حصلت جميع عناصر الحوكمة التالية: (المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، المشاركة) على أهمية تطبيق بدرجة (مهم بشدة) في كلا الجامعتين جامعة الملك سعود وجامعة ريدينق. ومن ثم تم بناء نموذج مقترح من خلال تعريب وتكييف نموذج حوكمة الجامعات البريطاني المطور المسمى كود لجنة رؤساء الجامعات البريطانية (CUC Code of Governance 2020) ليناسب خصوصية الجامعات السعودية وقد تكون من سبع عناصر (المساءلة، الشفافية، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، المشاركة).

كلمات مفتاحية: نموذج حوكمة الجامعات البريطاني، نظام الجامعات الجديد.

مقدمة:

لقد شهد قطاع التعليم العالي تغيراً سريعاً خلال العقود الماضية، وبشكل عام أدى الانخفاض واسع النطاق في التمويل الحكومي المباشر إلى جانب المنافسة المتزايدة و"التسويق" وأعداد الطلاب الكبيرة إلى إبراز الحاجة إلى مجموعة من الإجراءات التي تضمن عدم خروج التعليم العالي عن أهدافه الأصيلة كالحوكمة الرشيدة والمساءلة والإدارة السليمة للمخاطر المالية والشفافية والإفصاح (Ntim, 2016,2).

إن ما تشترك فيه الدول منذ مطلع هذه الألفية هو انفتاح الجامعات على مزيد من التدقيق العام وتوسيع توقعات الحكومات والمجتمعات، فقد ولت –على ما يبدو– إلى الأبد الأيام التي يمكن فيها اعتبار الجامعات مؤسسات نخبوية بعيدة عن المساءلة (Kennedy, 2003, 55)، لذلك فقد تم إعطاء أولوية كبيرة للحوكمة، وتم تحفيز الجامعات للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وأصحاب العمل وأنظمة التمويل وآليات المساءلة المركزية (Boles, 2014, 1).

إن الجامعات بصفتهم متلقين لتمويل عام كبير يجب عليهم إثبات فعاليتهم ونزاهتهم أمام الحكومة، وأن يعملوا في بيئة تنظيمية تشرف عليها الدولة، ومن جهة أخرى لا تقل أهمية ولتكون هذه الجامعات جديرة بمزيد من الاستقلالية فإنه يجب عليها إظهار نتائج المساءلة داخلياً أمام جميع أصحاب المصلحة، إذ تكمن الحوكمة القوية في صميم المساءلة (Boles, 2014 , 3)، ولكن وبغض النظر عن أنه يتم تمويلها من الدولة أو أنها جامعات أهلية فإن جميع الجامعات تستفيد من السمعة التي توفرها الحوكمة الجيدة وأيضاً من نشر نتائج الحوكمة على الملأ (Ferlie, 2008, 1).

إن الحوكمة توفر تحليلاً شاملاً لكيفية إدارة التعليم العالي، إذ أنها تتألف من مجموعة معقدة من الجوانب مثل الإطار القانوني وخصائص المؤسسات وشكل العلاقة مع النظام المجتمعي ونماذج التمويل (Da Costa, 2017,2).

فقضية الحوكمة الأساسية بالنسبة لأي منظمة بما في ذلك منظمات التعليم العالي هو إجراء عمليات الفحص بطريقة طوعية، وتقليل الصراع إلى الحد الأدنى، وتعزيز العلاقات بين أصحاب المصلحة، وضمان النتائج التي تراعي مصلحة الجميع (Kennedy, 2003, 58)، وبشكل حاسم فإن الالتزام بأهداف الأداء والمتطلبات التنظيمية له آثار كبيرة على إدارة المخاطر والاستدامة طويلة الأجل لكل من مؤسسات التعليم العالي الفردية وقطاع التعليم العالي ككل، على سبيل المثال وفيما يتعلق بالأداء يمكن أن يؤدي الانخفاض في جودة البحث والتدريس لإحدى الجامعات إلى انخفاض كبير في تصنيفاتها الوطنية والدولية، وبالتالي الإضرار بسمعتها وقدرتها على جذب الطلاب الوطنيين والدوليين ذوي الجودة العالية، وبالتالي انخفاض قدرتها على إنتاج المعرفة وتوليد الدخل في الوقت نفسه (Ntim, 2016, 2).

من خلال تبني نموذج حوكمة قوي وإجراءات فاعلة تساعد الجامعات في حماية السمعة المؤسسية وتوفير مستوى من الضمان لأصحاب المصلحة والشركاء الرئيسيين بما في ذلك الطلاب والمجتمع الأوسع، وفي حين أن الامتثال للحوكمة هو أمر طوعي في كثير من البلدان بما فيها المملكة المتحدة إلا أن اعتمادها يعد مصدراً قيماً لتأكيد الجودة وتوفير البيانات لأصحاب المصلحة الذين يحتاجون إلى الثقة في ترتيبات الحوكمة لمؤسسات التعليم العالي، إذ تؤكد المؤسسات التي تتبنى نموذج حوكمة قوي ومعترف به بأنها تبحث طوعياً عن السبل لإبلاغ أصحاب المصلحة بمدى امتثالها (CUC, 2020).

حيث تشير دراسة (Hidayah et al., 2020) إلى تأثير تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة على رأس المال الفكري في التعليم العالي في جامعتين إندونيسيتين كل منهما حاصلة على اعتماد وطني مختلف، استخدم البحث البيانات الأولية في شكل استبيان طبق على عينة تم اختيارها بطريقة العينة المشبعة من المسؤولين الهيكليين وغير الهيكليين في الجامعة، وطبق هذا البحث منهجاً وصفياً كمياً باستخدام طريقة تحليل البيانات الجزئية Least Square. ودراسة (Muhsin et al., 2020) التي أظهرت أن الحوكمة الجامعية الجيدة وجودة تدريس المحاضرين ومرافق التعلم كلها كان لها تأثير إيجابي وهام على رضا الطلاب، كما ثبت أن جودة التدريس للمحاضرين تتأثر بالحوكمة الجامعية الجيدة.فالحوكمة عامل رئيس ومهم في الإنجاز الفعال لمهام المنظمات، كما تزداد هذه الأهمية

خلال فترات التحول والتغيير، لذلك يجب على الجامعات اليوم تطوير نماذج الحوكمة التي تشمل مجتمع الجامعة المتنوع، وتعزز الهياكل والعمليات التي تدعم اتخاذ القرار الفعال والإدارة المرنة والمستدامة (Estermann et al., 2021, 3).

وضمن التوجه العالمي، وفي أبريل 2016 أطلقت الرؤية 2030 لتعلن عن التحول في جميع مؤسسات الدولة نحو نهج حاسم (لن نتهاون أو نتسامح مطلقًا مع الفساد بكل مستوياته سواء أكان مالياً أم إدارياً، وسنستفيد من أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات، وسيشمل ذلك اتخاذ كل ما هو ممكن لتفعيل معايير عالية من المحاسبة والمساءلة)(رؤية المملكة،2030).

وكاستجابة لهذا التوجه الحكومي الكبير وفي طليعة سبتمبر 2020 أفصحت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعوديّة عن أبرز ملامح نظام الجامعات الجديد والمشتمل على 14 فصلاً وما يزيد عن 60 مادّة قانونية متنوعة، وفي مرحلة أولى تم العمل على تطبيق النّظام التعليمي الجديد على ثلاث جامعات (جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل)، وستلحق بها المزيد من الجامعات السعودية في مرحلة ثانية من التطبيق.

ومما جاء في مقدمته فيما يتعلق بحوكمة الجامعات: (جاءت موافقة المقام السامي على نظام الجامعات والصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/ ٢٧) وتاريخ 1441/3/2 وتعريفها كمؤسسات عامة غير ربحية، وبشكل يحقق استقلاليتها إدارياً ومالياً وأكاديمياً وفق السياسة العامة التي تقرّها الدولة، وذلك من خلال إنشاء عدة مجالس بالجامعات لتحقيق الحوكمة فيها). إن استقلالية الجامعات هي التحول الأكثر لفتاً للنظر ضمن هذا النظام، والتي توصف أحياناً بأنها تهدف إلى فك الارتباط عن الدولة، ولكنها تعكس بالأحرى شكلاً جديداً من مشاركة الدولة في التعليم العالي، حيث يتم تحديد الجامعات بشكل متزايد على أنها جهات فاعلة رئيسية في نشر المعرفة وإنتاج البحوث والتحفيز على الابتكار ضمن مجتمعات المعرفة، لذلك يمكن القول بأنه لم تكن الحكومات منتبهة للتعليم العالي والبحث كما هو الحال اليوم، فالجامعات مدرجة على أجندة السياسات في كل بلد، وتبحث الحكومات عن وسائل تمكن من إدارة أقل تكلفة وأكثر كفاءة في الوقت نفسه (Ferlie, 2008, 8). وفي دراسة (باسعيد،2019) التي هدفت إلى استشراف مستقبل استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، تراوحت استجابات عينة الدراسة على محاور الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات ومقومات نجاح استقلالية الجامعات والتحديات التي قد تعيق نجاح تطبيق الاستقلالية والإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية بين (أوافق وأوافق بشدة)، أما الاستجابات على محور أهمية الحوكمة للجامعات فقد كانت بمجملها تميل إلى استجابة (أوافق بشدة).

إن الضغوط العالمية ومطالبات التقشف وزيادة المساءلة وتوسيع المشاركة والمنافسة الدولية وضغط أسواق العمل كلها شجعت على نقل سلطات الحوكمة والإدارة بما في ذلك الإدارة المالية في الجامعات الأوروبية من الحكومات المركزية إلى الجامعات، وقد أدى ذلك إلى تعزيز قدرة الجامعات على ممارسة قدر أكبر من الاستقلالية ضمن أطر التوجيه والمساءلة التي وضعتها الحكومات (Shattock et al, 2021,67)، ومع وجود تجارب أثبتت تفوقاً فقد استمرت الجامعات البريطانية في كونها الأكثر استقلالية في أوروبا، (Westerheijden, 2018, 213).

حيث تم تطوير قانون حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة لدعم الهيئات الحاكمة في تقديم أعلى معايير الحوكمة عبر مؤسساتها، إذ حدد النموذج القيم والعناصر الأساسية التي تمكن مؤسسات التعليم العالي من إظهار التزامها بالحكم الرشيد، فالجمهور الأساس لهذا النموذج هو الهيئات الحاكمة لموفري التعليم العالي في المملكة المتحدة، ومع ذلك فإنه يمكن تطبيق التفكير الذي يقوم عليه القانون من قبل أي منظمة تسعى إلى تحسين ممارسات الحوكمة الخاصة بها (CUC, 2020).

وعلى ما يبدو فإن تطبيق الحوكمة بشكل صحيح وأكثر جدوى لا يزال مسألة حاسمة بالنسبة للجامعات السعودية، وهو مهم اليوم بشكل خاص في إحدى أكبر مراحل التحول التنظيمي التي تشهدها البلاد، حيث يلزم إيجاد أشكال جديدة من الحوكمة المؤسسية يكون لها تأثيرات عميقة على تحسين البحث والتدريس والإبداع الأكاديمي والابتكار.

إن التشابه بين مفردات الحوكمة التي أوصى بها نظام الجامعات في المملكة العربية السعودية وبين نظام الحوكمة البريطاني المعدل "كود لجنة رؤساء الجامعات" (CUC Code of Governance) والذي تم إطلاقه في سبتمبر 2020 يدفع إلى محاولة الاسترشاد بالتجربة البريطانية كتجربة رائدة في مجال حوكمة الجامعات.

مشكلة الدراسة: في العقد الماضي وجد قطاع الجامعات نفسه في نقطة تحول مدفوعاً بعوامل متعددة مثل العولمة وتغير المناخ والرقمنة سريعة التطور وتوقعات أسواق العمل المختلفة والضغوط الاقتصادية والمجتمعية، وقد تسارعت التحديات على الجامعات مؤخراً بسبب الجائحة الأخيرة، ولذلك لم تكن حوكمة الجامعات اليوم أكثر أهمية من أي وقت مضى بالنسبة للخيارات الاستراتيجية حول كيفية تطوير هذه التحديات وتشكيلها والاستجابة لها (Estermann et al., 2021, 3).

وبالرغم من أنه لا يوجد نظام حوكمة مؤسسي يثبت الضعف أو عدم الكفاءة بشكل مؤكد، إلا أن الأمر المهم هنا هو معرفة إلى أي مدى يمكن تقليل الأضرار والمخاطر ومدى سرعة اكتشافها، إذ يمكن تقليل المخاطر إذا كانت الحوكمة فعالة، لذلك فإن إشراك القطاع العام في التدقيق يعزز الحوكمة العامة ويدعم المساءلة ويحمي القيم الأساسية لكيانات القطاع العام، وهو يضمن أن المديرين والموظفين يقومون بمهامهم بشفافية ونزاهة (Da Costa, 2017, 16). فالجامعات مسؤولة بطرق مختلفة أمام عدد من أصحاب المصلحة (المتعلمين وأصحاب العمل والحكومة ودافعي الضرائب) حول الاستخدام الفعال للأموال العامة التي يتلقونها لتقديم الخدمات، حيث يحتاج جميع هؤلاء إلى معلومات واضحة وسهلة الوصول حول أداء الجامعات وما إذا كانت تقدم النتائج المرجوة , (Boles,2014,9). و يبدو جلياً الحاجة إلى الاسترشاد بالتقاليد الأكاديمية والإدارية وهياكل الحوكمة الفريدة التي تعمل ضمن أطر قانونية مختلفة وخطط تمويلية وطنية اجتماعية واقتصادية وسياسية متباينة هو عنصر فاعل في التعرف على الاتجاهات الجديدة والمتطورة والتحديات العالمية (Górski, 2021, 1874).

لذلك تقدم هذه الدراسة نموذج حوكمة جامعي لمؤسسات التعليم العالي ضمن المرحلة الانتقالية الحالية ليتواءم مع نظام الجامعات السعودي الجديد.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على أبرز ملامح نظم حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة.
2. الكشف عن درجة أهمية تطبيق عناصر الحوكمة التالية: (المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، والمشاركة) في جامعتي الملك سعود بالمملكة العربية السعودية وردينق بالمملكة المتحدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
3. اقتراح نموذج حوكمة جامعي لمؤسسات التعليم العالي ضمن المرحلة الانتقالية الحالية ليتواءم مع نظام الجامعات السعودي الجديد.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع حوكمة الجامعات فهو اليوم قضية رئيسة ليس فقط لمؤسسات التعليم العالي ولكن للمجتمع ككل، فالطريقة التي تدار بها المنظمات والتوجهات التي تتخذها والقيم التي تحملها ترسل إشارات واضحة حول دورها ووظائفها في المجتمع (Kennedy, 2003, 55). كما تتمتع الجامعات الأن بحرية أكبر مع صدور نظام الجامعات الجديد في تحديد أدواتها حسب الاقتضاء وبعيداً عن التخطيط المركزي مع التركيز المتزايد على تحقيق النتائج وتمكين الأفراد وأصحاب العمل والمجتمعات المحلية للتأثير على طبيعة تقديم الخدمات بشكل مباشر أكثر بحيث تلبي الجامعات احتياجاتهم بشكل فعال، وهذا كله مما يعزز أهمية الجهود الاستباقية للبحث العلمي في وضع الخطوط العامة لنظام الحوكمة الجديد في الجامعات. بالإضافة إلى ما سبق تتوائم الدراسة مع التوجهات الحديثة للمملكة في رؤية ٢٠٣٠م والتي ذكرت واهتمت بالحوكمة الرشيدة.

أسئلة الدراسة:

1. ما أبرز ملامح نظم حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة؟
2. ما درجة أهمية تطبيق عناصر الحوكمة التالية :(المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، المشاركة) في جامعتي الملك سعود بالمملكة العربية السعودية وردينق بالمملكة المتحدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
3. ما نموذج الحوكمة الجامعي المقترح لمؤسسات التعليم العالي ضمن المرحلة الانتقالية الحالية ليتواءم مع نظام الجامعات السعودي الجديد؟

حدود الدراسة:

حد الموضوع: اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على أبرز ملامح نظم حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة، والكشف عن درجة أهمية تطبيق عناصر الحوكمة: (المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية المشاركة)، ومن ثم تقديم نموذج حوكمة جامعي مقترح لمؤسسات التعليم العالي بالاستفادة من النموذج البريطاني (CUC, 2020). **الحدود البشرية والمكانية:** عمداء الكليات والعمادات في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعة ريدينق في مدينة ريدينق. **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة ميدانياً في نهاية سنة 2021 وبداية 2022.

مصطلحات الدراسة: حوكمة الجامعات: تعرف بأنها (مجموعة النظم والقوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق التميز والجودة في الأداء الإداري والتعليمي من خلال اختيار الأساليب الفعالة والمناسبة لتحقيق أهداف وخطط الجامعة في إطار استخدام نظام إداري وعلمي متميز يؤهل خريجيها إلى الاعتراف بمؤهلاتهم، والحصول على فرص عمل مناسبة لتخصصاتهم، ومواكبة التطور العلمي الحادث في العالم، مع تطوير أداء هذه المؤسسات إلى معايير التميز والجودة والتنمية المستدامة) (الزميتي، 2019، 9).

ويتم تعريف حوكمة الجامعات إجرائياً : بأنها مجموعة من العمليات التي تضمن الامتثال العام لنظام الجامعات السعودي (2020) المتوائم مع مقاصد الدولة والخطوط العريضة لرؤية 2030 فيما يخص إنشاء عدة مجالس بالجامعات لتحقيق الحوكمة فيها وذلك في سبيل الالتزام بالعمل على تنظيم شؤون الجامعات السعودية وتعريفها كمؤسسات عامة غير ربحية، وبشكل يحقق استقلاليتها إدارياً ومالياً وأكاديمياً وفق السياسة العامة التي تقرّها الدولة.

الإطار النظري والدراسات السابقة : إن الجامعات بصفتهم متلقين لتمويل عام كبير يجب عليهم إثبات فعاليتهم ونزاهتهم أمام الحكومة، وأن يعملوا في بيئة تنظيمية تشرف عليها الدولة، ومن جهة أخرى لا تقل أهمية ولتكون هذه الجامعات جديرة بمزيد من الاستقلالية فإنه يجب عليها إظهار نتائج المساءلة داخلياً أمام جميع أصحاب المصلحة، إذ تكمن الحوكمة القوية في صميم المساءلة Boles, (3 , 2014)، ولكن وبغض النظر عن أنه يتم تمويلها من الدولة أو أنها جامعات أهلية فإن جميع الجامعات تستفيد من السمعة التي توفرها الحوكمة الجيدة وأيضاً من نشر نتائج الحوكمة (Ferlie, 2008, 1)€. إن الحوكمة توفر تحليلاً شاملاً لكيفية إدارة التعليم العالي، إذ إنها تتألف من مجموعة معقدة من الجوانب مثل الإطار القانوني وخصائص المؤسسات وشكل العلاقة مع النظام المجتمعي ونماذج التمويل (Da Costa, 2017, 2).

إن قضية الحوكمة الأساسية بالنسبة لأي منظمة بما في ذلك منظمات التعليم العالي هو إجراء عمليات الفحص بطريقة طوعية، وتقليل الصراع إلى الحد الأدنى، وتعزيز العلاقات بين أصحاب المصلحة، وضمان النتائج التي تراعي مصلحة الجميع (Kennedy, 2003, 58)، وبشكل حاسم فإن الالتزام بأهداف الأداء والمتطلبات التنظيمية له آثار كبيرة على إدارة المخاطر والاستدامة طويلة الأجل لكل من مؤسسات التعليم العالي الفردية وقطاع التعليم العالي ككل، على سبيل المثال وفيما يتعلق بالأداء يمكن أن يؤدي الانخفاض في جودة البحث والتدريس لإحدى الجامعات إلى انخفاض كبير في تصنيفاتها الوطنية والدولية، وبالتالي الإضرار بسمعتها وقدرتها على جذب الطلاب الوطنيين والدوليين ذوي الجودة العالية، وبالتالي انخفاض قدرتها على إنتاج المعرفة وتوليد الدخل في الوقت نفسه (Ntim, 2016, 2).

من خلال تبني نموذج حوكمة قوي وإجراءات فاعلة تساعد الجامعات في حماية السمعة المؤسسية وتوفير مستوى من الضمان لأصحاب المصلحة والشركاء الرئيسيين بما في ذلك الطلاب والمجتمع الأوسع، وفي حين أن الامتثال للحوكمة هو أمر طوعي في كثير من البلدان بما فيها المملكة المتحدة إلا أن اعتمادها يعد مصدراً قيماً لتأكيد الجودة وتوفير البيانات لأصحاب المصلحة الذين يحتاجون إلى الثقة في ترتيبات الحوكمة لمؤسسات التعليم العالي، إذ تؤكد المؤسسات التي تتبنى نموذج حوكمة قوي ومعترف به بأنها تبحث طوعياً عن السبل لإبلاغ أصحاب المصلحة بمدى امتثالها (CUC, 2020).

من جهة أخرى ذات أهمية قصوى يوصف الأكاديميون بأنهم منتجين ومستخدمين ومالكين للمعرفة التي لا يمكن تقييم جودتها أو تكاليفها أو التحكم فيها، وبالتالي فإن الأكاديميين يحصلون على احتكار ممارسة وظائفهم، ويعتمد هذا المفهوم على أيديولوجية الحرية الأكاديمية والسيطرة القوية لأعضاء هيئة التدريس على ممارسات العمل الرئيسة في مجالي البحث والتدريس، إن نظام التعليم العالي مثل أي نظام آخر عرضة للاستيلاء عليه من قبل مجموعات المصالح التي يهيمن عليها المنتجون (الأكاديميون والعلماء والباحثون) في الجامعات، ومن المتوقع أن يكون تدخل الدولة محدوداً تجاه فهم العلم كمجال مستقل يُجادل من موقع قوة لصالح (جمهورية العلوم)، لذلك وكي لا يفلت زمام الأمور تماماً قد تحتاج الحكومة إلى ممارسة سلطتها التعويضية لمواجهة التجانس المفرط، حيث قد تمارس الدولة ضغوطاً على الإدارات المتلقية للتمويل لتحقيق أهداف السياسة العامة الواسعة، على سبيل المثال خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو ضمان العدالة الاجتماعية، وضمن هذا النطاق تصبح الحوكمة مهمة جداً (Ferlie, 2008, 3).

الحوكمة المحدثة في الجامعات السعودية: إن المملكة اليوم تتجه بكل طاقتها نحو تنظيم شؤون الجامعات وتعريفها كمؤسسات عامة غير ربحية بشكل يحقق استقلاليتها إدارياً ومالياً وأكاديمياً وفق السياسة العامة التي تقرّها الدولة، وذلك من خلال إنشاء عدة مجالس بالجامعات لتحقيق الحوكمة فيها، وإنشاء مجلس لشؤون الجامعات، بعضوية عددٍ من الجهات الحكومية، وممثلين من القطاع الخاص للإسهام في تحقيق الحوكمة للنظام، كما يمتاز نظام الجامعات بإنشاء مجالس استشارية دولية، ومجالس طلابية، ومجالس أعضاء هيئة التدريس لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار بشكل يضمن درجة عالية من الجودة والكفاءة والرشد في قراراتها. وعند صياغة مواد نظام الجامعات تم الحرص على المحافظة على (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات) والمكتسبات الإيجابية التي تضمنها كما تم الحرص على أن يحقق النظام الجديد للجامعات، وتم التأكيد على أهمية وجود مرجعية عليا للجامعات ذات صلاحيات مناسبة تحل محل (مجلس التعليم العالي) أطلق عليها (مجلس شؤون الجامعات)، وقد شارك مع الوزارة والجامعات في إعداد النظام كل من (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية) و(هيئة الخبراء) و(مجلس الشورى) وعدد من الأجهزة الحكومية الأخرى (نظام الجامعات السعودية 2020).

كما يوفر النظام العديد من المكتسبات للجامعات أهمها: تفعيل استثمار مواردها الذاتية وإيجاد مصادر تمويل جديدة مما يحد من نسبة اعتمادها على ميزانية الدولة، وذلك من خلال برامج الأوقاف، والسماح للجامعات بتأسيس الشركات الاستثمارية، كما يمكنها من إقرار تخصصاتها وبرامجها الأكاديمية، واختيار قياداتها على أسسٍ من الكفاءة والجدارة، ويعزز الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال تحويل منسوبيها إلى نظام العمل، إضافة إلى إعادة هيكلة عدد كبير من الأقسام والتخصصات لتصبح متناغمة مع متطلبات التنمية الوطنية الشاملة واحتياجات سوق العمل وربط ذلك بقضايا الجودة والنوعية والمعيارية من أجل ضبط عمليات التطوير وتجويدها وقياس المستوى المتوقع للأداء الذي يجب أن تلتزم به الجامعات لكي تحقق مستوىً عالٍ من الجودة والتميز مما سيترتب عليه خفض التكاليف التشغيلية للجامعات على المدى الطويل.

كما إن من أهم ما يميز بنود هذا النظام أنه يأخذ جميع أصحاب المصلحة في الاعتبار دون أن يترك أحدا وراءه، فالجامعات التي تستهدف تجويد العمليات والمخرجات تقوم بأبحاثها واستطلاعات الرأي الخاصة بها لمراقبة ملاحظات جميع العملاء ورضاهم، ومع ذلك فإن مشاركة الطلاب تذهب إلى أبعد من ذلك حيث تتيح طريقة عرض المتعلم للتغذية الراجعة في تقديم ملاحظات حول ما إذا كان الطلاب قد تعلموا جيداً وما إذا كانوا يتلقون تعليقات مفيدة على إنجازاتهم وما إذا كانوا سيوصون بهذه الجامعة إلى أحد الأصدقاء

(Boles, 2014, 11)، إن هذا التوجه هو أحد مقاصد نظام الجامعات الجديد، حيث جاء ضمن بنوده الأساسية الحاجة إلى مجالس طلابية إضافة إلى مجالس أعضاء هيئة التدريس.

يتميز مثل هذا التوجه للتعليم العالي بتعزيز الاستقلالية عن السيطرة الحكومية على الرغم من اعتماده على المال العام (Ferlie, 2008, 3)، حيث سيتولى حوكمة وإدارة وتصريف شؤون الجامعة:

1-رئيس الجامعة. 2-مجلس الجامعة: السلطة المختصة بتصريف الشؤون العلمية والتعليمية والإدارية والمالية في الجامعة، وتنفيذ السياسة العامة لها، وفق أحكام النظام (نظام الجامعات، المادة الأولى). 3-مجلس الأمناء: وهو السلطة المختصة بحوكمة الجامعة، والرقابة على أدائها أكاديمياً وإدارياً ومالياً، وفق أحكام النظام (نظام الجامعات، المادة الأولى)، ويأتي إنشاء مجلس أمناء في كل جامعة كأول إجراءات الحوكمة أسوةً بما هو معمول به في الجامعات العالمية الرائدة.

ويكلف رئيس مجلس الأمناء ونائبه وأعضاؤه فيما عدا رئيس الجامعة بأمر من رئيس مجلس الوزراء بناءً على ترشيح رئيس مجلس شؤون الجامعات ولمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ويكون رئيس مجلس الأمناء مسؤولاً أمام رئيس مجلس شؤون الجامعات فيما يختص به مجلس الأمناء طبقاً للنظام، ويتكون مجلس أمناء الجامعة من الآتي: (أربعة أعضاء من ذوي الخبرة والكفاية والاختصاص ممن عملوا في مجال التعليم الجامعي، ثلاثة أعضاء من القطاع الخاص من ذوي الخبرة والكفاية والاختصاص في المجال المالي والاستثماري والنظامي، رئيس الجامعة، ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يرشحهم مجلس الجامعة). إن وجود مجموعة متنوعة من الأعضاء لديهم اختلافات في النهج والخبرة، يسلط الكود الضوء على أهمية "التفكير الجماعي"، ويتولى مجلس أمناء الجامعة- وفقاً لأحكام النظام وما يصدره مجلس شؤون الجامعات من لوائح وقواعد-المهمات الآتية: (إقرار رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها ورسم سياساتها الأكاديمية والمالية والإدارية، إقرار الهيكل والدليل التنظيمي للجامعة، حوكمة الجامعة، والتأكد من تحقق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، إقرار القواعد التنفيذية للوائح المالية والإدارية للجامعة، ترشيح رئيس الجامعة، الموافقة على تكليف نواب رئيس الجامعة، التوصية بالموافقة على إنشاء الجامعات والعمادات والمعاهد والمراكز والأقسام العلمية أو دمجها، أو إلغائها، أو تعديل أسمائها، إقرار القواعد المنظمة لتعيين عمداء الجامعات والعمادات والمعاهد والمراكز ورؤساء الأقسام العلمية، إقرار القواعد المنظمة لدعم البحث العلمي والابتكار والتأليف والترجمة والنشر، إقرار القواعد المنظمة لتقديم الخدمات الاستشارية والأكاديمية للقطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني، إقرار الميزانية السنوية للجامعة، الموافقة على تأسيس الشركات أو المشاركة في تأسيسها أو دخول الجامعة فيها شريكاً أو مساهماً وذلك وفقاً للإجراءات النظامية، تعيين مراجع خارجي (أو أكثر) لحسابات الجامعة، اعتماد الحساب الختامي للجامعة ورفعه إلى مجلس شؤون الجامعات، إقرار أسماء الدرجات العلمية، منح درجة الدكتوراه الفخرية، تشكيل المجلس الاستشاري الدولي للجامعة وتحديد اختصاصاته ووضع قواعد عمله، مراجعة التقرير السنوي للجامعة ورفعه إلى مجلس شؤون الجامعات، دراسة ما يحيله إليه رئيسه أو يقترح عرضه أي عضو من أعضائه). وللمجلس تفويض بعض من صلاحياته إلى رئيس المجلس أو المجالس الأخرى في الجامعة، وله كذلك تكوين لجان دائمة أو مؤقته من أعضائه أو من غيرهم لدراسة ما يكلفهم به (المادة الحادية عشرة والثانية عشر والثالثة عشر من نظام الجامعات).

أما مرحلة التطبيق الفعلي فهي تبدأ ببناء نماذج حوكمة موحدة أو خاصة بكل جامعة تلتزم بما جاء في دليل الجامعات من توجيهات وخطوط إرشادية، وتأخذ في الاعتبار إشراك جميع المعنيين وتولد القنوات الإعلامية التي تساعد على نشر نتائج الحوكمة بحيث يكون الوصول إليها سهلاً ومتاحاً لجميع المعنيين ولأفراد المجتمع أيضا. وبالرغم من أن الغرض من هذه النماذج هو تحديد القيم والعناصر الأساسية التي تشكل إطار عمل حوكمة فعال إلا أن ممارسة الحوكمة الجيدة عملية معقدة وتتجاوز اعتماد نموذج مهما كان دقيقاً وفعالاً، إذ تتطلب الحوكمة الفعالة ثقافة تنظيمية تمنح حرية التصرف وتؤسس للسلطة والمساءلة وتعزز في جوهرها العلاقات القائمة على الاحترام المتبادل والثقة والصدق.

والمطلع على واقع البحوث والدراسات المحلية والدولية سيلحظ الاهتمام الكبير بحوكمة الجامعات كدراسة (الروضان، 2021) (واقع حوكمة كلية التربية بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030).هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى طبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030 .استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي مع الاستعانة بالمقياس العالمي لمجلس آسيا للأوراق المالية (CLSA) الذي تم تكييفه من قبل العامري (2018) كأداة لجمع البيانات وتم تطبيقه على عينة عشوائية مكونة من 95 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تفعيل الحوكمة في كلية التربية بجامعة القصيم جاء بدرجة جيدة وهي ما دون العالية. و دراسة (الأحمري 2020) بعنوان: (مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية).هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد وتحديد متطلبات تطويرها في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة، وكان من أبرز النتائج أن درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة جاءت بدرجة متوسطة، كما أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة. ودراسة (Horvath & Shattock, 2020) (اللامركزية في حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة: آثار انتقال السلطة إلى اسكتلندا وويلز وأيرلندا الشمالية وإنجلترا).تستكشف هذه الدراسة نتائج تأثير انتقال السلطة من نموذج الحكم المركزي في المملكة المتحدة على الجامعات في اسكتلندا وويلز وأيرلندا الشمالية وإنجلترا إلى الحكم الذاتي، وتوضح كيف تم تحويل نظام موحد للتعليم العالي إلى أربعة أنظمة ذات أهداف مختلفة. الهيكل الذي تم التوصل إليه يوضح بأن حكومة المملكة المتحدة لا تزال مسؤولة بشكل مباشر عن التعليم العالي باللغة الإنجليزية وهي الشريحة الأكبر من بين الأنظمة الأربعة. دراسة (Watson et al., 2020) (التعليم الإضافي في المملكة المتحدة: دروس من حوكمة الجامعات في اسكتلندا).اتبعت سياسة التعليم الإضافي في جميع أنحاء المملكة المتحدة بشكل كبير خلال العقد الماضي، فبينما خضعت الجامعات في كلا البلدين لبرنامج إعادة الهيكلة والترشيد فإن اسكتلندا لديها الآن قطاع "مؤمم" إلى حد كبير بينما اعتمدت إنجلترا نهجًا تقوده مؤشرات السوق. وقد أظهرت النتائج أنه في حين أن هذا أدى بلا شك إلى نظام أكثر تماسكًا فإن الجامعات الاسكتلندية دفعت ثمنًا لذلك وتخلت عن الكثير من استقلاليتها السابقة، علاوة على ذلك فإنه ليس من الواضح ما إذا كان النهج قد عالج "فجوة المهارات" كما هو متصور.

حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة: خضع هيكل تمويل التعليم العالي في المملكة المتحدة لتغييرات كبيرة إلى جانب إصلاحات أخرى في القطاع العام، فقد طُلب من قطاع التعليم العالي أن يكون فعالاً من حيث التكلفة للحفاظ على المساءلة أمام الجمهور في عصر التعليم العالي الشامل، وفي الوقت نفسه أصبح قطاع التعليم العالي في المملكة المتحدة معترفاً به كمصدر رئيس للتصدير، حيث تواجه الجامعات البريطانية طلباً متزايداً على الأماكن والمزيد من المنافسة بين الطلاب الدوليين مما حقق بالفعل حتى عام 2008 أكثر من مليار جنيه استرليني للاقتصاد البريطاني (Kim, 2008, 37).

لقد أدت إزالة ضوابط عدد الطلاب وإدخال نهج تمويل جديد قائم على الرسوم الدراسية إلى إنتاج نظام أكثر تسويقاً في جامعات المملكة المتحدة (Shattock et al, 2021)، مثل هذا الضغط من المستهلك الذي يهمه أن يقرر بالتحديد أين ينفق أمواله من شأنه أن يكون بمثابة حافز مفيد لجودة أعلى ولزيادة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي (Ferlie, 2008, 5).

وبناء على تقرير هو جزء من برنامج بحث لمدة عامين أجراه فريق في Henley Business School والذي أجرى مقابلات متعمقة مع 43 من قادة الرأي من عدد من القطاعات مع التركيز على دور المديرين المستقلين أنتج 135 إجابة، وقد قادت إجابات نواب رؤساء الجامعات ورؤساء وأعضاء مجالس إدارات الجامعات إلى عدد من الاستنتاجات المقلقة، تتمثل في أن قطاع التعليم العالي في المملكة المتحدة يواجه عدداً من التحديات الأساسية لمكانته العالمية الرائدة في البحث والابتكار، حيث تكافح العديد من الجامعات لتحديد هدفها الفريد وتوفير المؤهلات التي تحقق هذا الهدف، وتجدر الإشارة إلى أن غالبية المستطلعين توقعوا أن 20%

على الأقل من مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة لن تعيش في ظل المناخ الاقتصادي والسياسي والتعليمي الحالي، في الواقع تم ذكر العديد من الجامعات كمرشحين محتملين للانهيار على الرغم من أن الوقت وحده هو الذي سيحدد ما إذا كانت هذه التنبؤات ستتحقق أم لا (Kakabadse, 2021).

وفي سبيل توحيد الجهود لمواجهة هذه التحديات تم إعداد ما يعرف بكود الحوكمة والذي تعده لجنة رؤساء الجامعات البريطانية وتتم مراجعته وتحديثه مرة كل أربع سنوات، ومع أن اعتماده هو طوعي تماماً بالنسبة للجامعات إلا أن الضغط الناشئ عن المنافسة والمطالبات من الرأي العام تحمل أغلب الجامعات البريطانية على اعتماده ونشر نتائجه بشكل دوري وهو **نموذج لجنة رؤساء الجامعات CUC Code of Governance:**

التعريفات العامة لنموذج الحوكمة البريطاني:

القيم: توجد مجموعة من القيم التي تؤسس لهذا النموذج وهي النزاهة والشفافية والمساءلة والصدق وحرية التعبير والحرية الأكاديمية والاستدامة والشمولية المالية والبيئية، والمساواة والتنوع وإمكانية الوصول والمشاركة والنتائج العادلة للجميع والتميز في البحث والتدريس والابتكار والنمو الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والخدمة العامة والمواطنة والزمالة والتعاون.

الأهداف: وهي تمثل ما تحتاج حوكمة التعليم العالي المستقبلية إلى تحقيقه إذا كانت ستواجه تحديات الاستدامة والنمو والتغيير، وأهمها: (حماية وتعزيز مصلحة الطلاب الجماعية وأهمية توفير تجربة طلابية عالية الجودة، ضمان أن تعكس نتائج الطلاب قيمة اجتماعية واقتصادية وبيئية جيدة، إدارة الفرص بشكل فعال وتخفيف المخاطر لحماية سمعة المؤسسة وضمان الاستدامة المالية ونجاح المساءلة عن التمويل العام، تعزيز وتطوير ثقافة إيجابية تدعم السلوك الأخلاقي والممارسات المتساوية والمتنوعة والشاملة، تعزيز التميز في التعلم والتعليم والبحث، نشر معلومات دقيقة وشفافة يمكن الوصول إليها على نطاق واسع، تشجيع القدوة والمرونة وقابلية التكيف، ضمان إيجاد الترتيبات اللازمة للمشاركة الهادفة مع أصحاب المصلحة المعنيين (خاصة الطلاب والموظفين) محلياً وإقليمياً ووطنياً وعالمياً، ضمان استدامة الجامعة مالياً واجتماعياً وبيئياً)(CUC, 2020).

مميزات النموذج البريطاني (من وجهة نظر الباحثة):

الشمول: تعد استقلالية وتنوع مؤسسات التعليم العالي أحد نقاط القوة في قطاع التعليم العالي في المملكة المتحدة، لذلك فإن هناك حاجة لضمان أن تكون ترتيبات الحوكمة متناسبة ويمكن أن تنطبق على المؤسسة بغض النظر عن حجمها وتعقيدها وشكلها القانوني.

المرونة: تم بناء هذا النموذج ليحتمل الاختيار والشرح في الوقت نفسه، حيث يتم إعطاء الجامعات مجموعة من القيم والعناصر ولكنها ليست ملزمة بالامتثال لكل شيء، إذ يمكنهم اختيار أي أجزاء من النموذج تنطبق عليهم، ومع ذلك يتوقع منهم تبرير الأسباب الكامنة وراء اختياراتهم.

إمكانية التكييف الدولي: حيث تقرر كل مؤسسة أفضل السبل لتنفيذ النموذج وتبني نموذج حوكمة متناسب وفعال لمجموعة الظروف الخاصة بها، وكذلك تحتاج مؤسسات التعليم العالي في الدول الأخرى إلى النظر في النموذج في سياق بيئاتها التشريعية والتنظيمية، يجب قراءة النموذج جنباً إلى جنب مع الأدوات الحاكمة لمؤسسات التعليم العالي والمتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة التي لم يتم تكرارها في النموذج، إذ لا يتناول النموذج طرق التنفيذ وهذا مقصود ويهدف إلى عكس تنوع القطاع ودعم مرونته واستقلاليته.

أما الخطوة الأكثر أهمية والتي تعتمدها الجامعات البريطانية التي تستخدم نموذج الحوكمة فهي نشر نتائج الحوكمة وتوفيرها على الملأ. حيث يعتبر موقع FE Choices هو الموقع الرسمي لمقارنة معلومات الأداء لجميع المنظمات التي تتلقى تمويلاً حكومياً والتي تقدم التعليم والتدريب للأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن 19 عاما، يعمل FE Choices مع حوالي 1000 كلية ومنظمة تدريب وتجمع معلومات من أكثر من 500.000 متعلم وما يقرب من 60.000 صاحب عمل، حيث يساعد الموقع المتعلمين وأصحاب العمل في البحث عن معلومات الأداء ومقارنتها (معدلات نجاح التأهيل ورضا المتعلم ورضا صاحب العمل)، بالإضافة

إلى عنوان مقدم الخدمة وتفاصيل حول الجامعات ومؤسسات التدريب، ويضمن أن أفراد المجتمع المدني لديهم إمكانية الوصول إلى بيانات موثوقة إحصائياً (Department for business innovation & skills, 2014, 10).

منهجية الدراسة واجراءاتها: منهج الدراسة:

المنهج الوصفي الوثائقي: والذي يعرفه العساف (2010،192) بأنه "الجمع المتأني والدقيق للسجلات والوثائق المتوفرة ذات العلاقة بموضوع البحث ومن ثم التحليل الشامل لمحتوياتها، بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث مع أدلة وبراهين تبرهن عن إجابة أسئلة البحث"، **والمنهج المقارن** : من خلال توظيف الأسلوب العلمي لجورج بيريدي بخطواته الأربعة (الوصف –التفسير –المناظرة– المقارنة)، والذي يعد الأنسب لطبيعة الدراسة، حيث يتم اختيار مشكلة واحدة ودراستها في أكثر من نظام تعليمي، للوصول إلى الاساليب المختلفة التي أخذت بها النظم التعليمية في مواجهة هذه المشكلة (ضحاوي،2010،39).

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات والعمادات في جامعة الملك سعود بالرياض وعددهم (31) وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعة ريدينق (University of Reading) في الملكة المتحدة وعددهم (50) حسب المواقع الالكترونية للجامعتين. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظرا لقلة عدد أفراد مجتمع الدراسة.

وصف أفراد عينة الدراسة: يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في: الدرجة العلمية، الجامعة، يوضحها الجدول رقم (1)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية

متغيرات الدراسة		التكرارات	النسبة المئوية
الدرجة العلمية	أستاذ	8	22.2
	أستاذ مشارك	26	72.2
	أستاذ مساعد	2	5.6
الجامعة	الملك سعود	14	38.9
	ريدينق	24	61.1
الإجمالي		36	100.0

يتضح من الجدول رقم (1) أن 72.2% من أفراد العينة درجتهم العلمية أستاذ مشارك، وأن 22.2 منهم أستاذ، وأن 5.6% منهم أستاذ مساعد، وأن 61.1% من أفراد العينة من جامعة ريدينق، وأن 38.9% منهم من جامعة الملك سعود.

أداة الدراسة: قد تم بناء أداة الدراسة في ضوء الكود البريطاني للحوكمة (CUC)(Code of Governance, 2020). ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الجزء الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة: الدرجة العلمية، الجامعة، أما الجزء الثاني: وهو يتكون من (49) عبارة موزعة على ست عناصر، وهي على النحو التالي: العنصر الأول: المساءلة (8) عبارة، العنصر الثاني: الاستدامة (15) عبارة، العنصر الثالث: السمعة (6) عبارات، العنصر الرابع: الشمول والتنوع (4) عبارات، العنصر الخامس: الفاعلية (10) عبارات، العنصر السادس: المشاركة (6) عبارات وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي كما في الجدول رقم (2)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (2) تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي

مهم بشدة	مهم	غير مهم	غير مهم بشدة

1.75 – 1	2.50 – 1.76	3.25 – 2.51	4 – 3.26

صدق أداة الدراسة: صدق المحكمين: بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بآرائهم، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة. **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (3) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

م	معامل الارتباط					
	العنصر الأول	العنصر الثاني	العنصر الثالث	العنصر الرابع	العنصر الخامس	العنصر السادس
1	**0.646	**0.647	**0.631	**0.673	**0.644	**0.681
2	**0.581	**0.767	**0.613	**0.622	**0.662	**0.686
3	**0.700	**0.691	**0.702	**0.638	**0.527	**0.631
4	**0.661	**0.631	**0.663	**0.611	**0.612	**0.641
5	**0.756	**0.620	**0.675		**0.724	**0.647
6	**0.616	**0.699	**0.642		**0.679	**0.679
7	**0.630	**0.701			**0.641	
8	**0.625	**0.663			**0.650	
9		**0.604			**0.681	
10		**0.626			**0.656	
11		**0.603				
12		**0.690				
13		**0.638				
14		**0.670				
15		**0.643				

(**) دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

ثبات أداة الدراسة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول رقم (4) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

الجدول رقم (4) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	المساءلة	الاستدامة	السمعة	الشمول والتنوع	الفعالية	المشاركة	كامل الاستبانة
معامل الثبات	0.732	0.714	0.706	0.781	0.745	0.769	0.792

ويتضح من الجدول رقم (4) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما أبرز ملامح نظم حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة؟

تم الاجابة على هذا السؤال في الإطار النظري للدراسة.

السؤال الثاني: ما درجة أهمية تطبيق عناصر الحوكمة التالية: (المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية المشاركة) في جامعتي الملك سعود بالمملكة العربية السعودية وردينق بالمملكة المتحدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

وللتعرف على درجة أهمية تطبيق عناصر الحوكمة التالية: (المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية المشاركة) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

العنصر الأول: المسألة

جدول رقم (5): يوضح رأي أفراد العينة حول عنصر الحوكمة الأول (المساءلة)

م	العبارة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتحمل مجلس الجامعة المسؤولية الكاملة عن جميع القرارات التي لها آثار كبيرة على السمعة المؤسسية.	الملك سعود	2.42	0.513	8
		ريدينق	3.50	0.511	8
2	يمتثل أعضاء مجلس الجامعة للأحكام القضائية والتشريعات التي تحكم مؤسسات التعليم العالي في ممارسة واجباتهم.	الملك سعود	4	0	1م
		ريدينق	3.68	0.476	4
3	يعمل أعضاء مجلس الجامعة على أداء واجباتهم بما يتماشى مع معايير السلوك المقبولة ضمن التقاليد المجتمعية.	الملك سعود	4	0	1م
		ريدينق	3.63	0.492	6
4	يعمل أعضاء مجلس الجامعة على أداء واجباتهم بما يتماشى مع القيم المتفق عليها.	الملك سعود	4	0	1م
		ريدينق	3.81	0.394	1
5	يقبل أعضاء مجلس الجامعة المساءلة الفردية والجماعية حول شؤون المؤسسة.	الملك سعود	2.85	0.361	6
		ريدينق	3.68	0.567	5
6	هناك فصل واضح للأدوار والمسؤوليات بين مجلس الجامعة ومجلس الأمناء.	الملك سعود	2.78	0.801	7
		ريدينق	3.72	0.455	3
7	يتقاسم جميع أعضاء مجلس الأمناء نفس المسؤوليات والالتزامات القانونية لذلك لا يتم استبعاد أي شخص بشكل عمدي من المناقشات.	الملك سعود	3.78	0.425	4
		ريدينق	3.77	0.428	2
8	يقوم جميع أعضاء مجلسي الجامعة والأمناء بملاحظة وتسجيل أي تضارب في المصالح والإعلان عنه.	الملك سعود	3.64	0.497	5
		ريدينق	3.54	0.509	7
جامعة الملك سعود		المتوسط الحسابي العام = 3.43 ، الانحراف المعياري العام = 0.127			
جامعة ريدينق		المتوسط الحسابي العام = 3.67 ، الانحراف المعياري العام = 0.156			

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن درجة أهمية تطبيق عنصر (المسألة) من عناصر الحوكمة يتضمن (8) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.42، 4) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والثانية من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (مهم بشدة –غير مهم). أما المتوسط الحسابي العام لجامعة الملك سعود فبلغ (3.43) وبانحراف معياري عام (0.127)، وهذا يدل أن متطلبات هذا العنصر (مهمة بشدة)، ويتضح من المتوسط الحسابي العام لجامعة ريدينق (3.67) وبانحراف معياري عام (0.156)، وهذا يدل أن متطلبات هذا العنصر (مهمة بشدة).

العنصر الثاني: الاستدامة:

جدول رقم (6) يوضح رأي أفراد العينة حول عنصر الحوكمة الثاني (الاستدامة)

م	العبارة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	مجلس الجامعة هي الجهة مسؤولة عن تنفيذ مهمة المؤسسة والحفاظ على سمعتها وبالتالي فهي مسؤولة عن تنفيذ القيم والمعايير التي تدعم استراتيجية المؤسسة وتعزز عملها.	الملك سعود	3.92	0.267	5م
		ريدينق	3.68	0.476	10
2	يلتزم مجلس الجامعة بتوفير ما يكفي من الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية لدعم أهداف المؤسسة والوفاء بالمعايير الأكاديمية وحماية مصالح الطلاب والوفاء بأي التزامات تنظيمية أو تمويلية.	الملك سعود	4	0	1م
		ريدينق	4	0	1م
3	يلتزم مجلس الجامعة بتوفير ترتيبات لضمان استخدام جميع أشكال الموارد بطريقة مستدامة (مالية واجتماعية وبيئية) وآمنة وفعالة وتدعم النجاح المؤسسي.	الملك سعود	4	0	1م
		ريدينق	4	0	1م
4	يشارك مجلس الأمناء في تطوير استراتيجية المؤسسة ويوافق رسمياً على الخطط الاستراتيجية أو يصادق عليها وفقاً لأهداف المؤسسة وتوقعات أصحاب المصلحة.	الملك سعود	3.28	0.611	12
		ريدينق	3.50	0.597	14
5	يتمثل دور مجلس الأمناء في الإشراف على الأداء لتشجيع تحسين الجودة والحفاظ على المعايير والارتقاء بها.	الملك سعود	2.64	0.633	15
		ريدينق	3.45	0.800	15
6	يعمل مجلس الأمناء على فهم البيئة الخارجية جنباً إلى جنب مع مجلس الجامعة لتحديد وفهم وإدارة كل من المخاطر والفرص الاستراتيجية للمؤسسة.	الملك سعود	3.85	0.363	7
		ريدينق	3.81	0.394	6م
7	يسعى مجلس الأمناء إلى تلقي تأكيدات بأن الحوكمة الأكاديمية قوية وفعالة.	الملك سعود	3.28	0.468	11
		ريدينق	3.81	0.394	6م
8	يوفر مجلس الجامعة ضمانات بشأن المعايير الأكاديمية ونزاهة المؤهلات الأكاديمية للمساعدة في تسهيل مهام مجلس الأمناء.	الملك سعود	4	0	1م
		ريدينق	3.72	0.455	9

9	يقدم مجلس الجامعة ضمانات بأن المخاطر الأكاديمية (للشراكات والتعاون والتوظيف والاحتفاظ وتوفير البيانات وضمان الجودة ونزاهة البحث) تتم إدارتها بشكل فعال.	الملك سعود	3.57	0.513	م9
		ريدينق	3.63	0.492	م11
10	يحصل مجلس الأمناء إلى ضمانات على أن المؤسسة تفي بشروط التمويل كما حددتها الهيئات التنظيمية والتمويلية وغيرها من الممولين المؤسسيين الرئيسيين.	الملك سعود	3	0	م13
		ريدينق	3.95	0.213	4
11	يتحمل مجلس الجامعة المسؤولية القانونية حول دعم حرية التعبير ضمن القوانين العامة للدولة.	الملك سعود	3.78	0.425	8
		ريدينق	3.86	0.351	5
12	تعتبر المكافآت الفعالة لجميع الموظفين جزءاً مهماً من ضمان الاستدامة المؤسسية وتلبية المتطلبات التنظيمية وحماية سمعة المؤسسة.	الملك سعود	3	0	م13
		ريدينق	3.59	0.503	13
13	يتم تشجيع جميع المؤسسات على أن يكون لديها وظيفة تدقيق تتم داخلياً وفق ما تحدده المتطلبات التنظيمية.	الملك سعود	4	0	م1
		ريدينق	3.63	0.492	م11
14	يتم الإشراف على تعيين وعمل المراجعين من قبل لجنة تدقيق تتألف من أعضاء ليس لديهم مسؤولية تنفيذية.	الملك سعود	3.57	0.513	م9
		ريدينق	4	0	م1
15	ينظر مجلس الأمناء في تقرير المراجعة السنوي من لجنة التدقيق أو ما يعادله (بما في ذلك توصيات المراجعة الداخلية والخارجية) ويوافق على البيانات المالية السنوية المدققة ويتصرف بناءً عليه عند الضرورة.	الملك سعود	3.92	0.267	م5
		ريدينق	3.81	0.394	م6
جامعة الملك سعود		المتوسط الحسابي العام = 3.59 ، الانحراف المعياري العام = 0.068			
جامعة ريدينق		المتوسط الحسابي العام = 3.76 ، الانحراف المعياري العام = 0.132			

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن درجة أهمية تطبيق عنصر (الاستدامة) من عناصر الحوكمة والذي يتضمن (15) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.64، 4) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (مهم بشدة –مهم). أما المتوسط الحسابي العام لجامعة الملك سعود فبلغ (3.59) وبانحراف معياري عام (0.068)، وهذا يدل أن متطلبات هذا العنصر (مهمة بشدة)، ويتضح من المتوسط الحسابي العام لجامعة ريدينق (3.67) وبانحراف معياري عام (0.132)، وهذا يدل أن متطلبات هذا العنصر (مهمة بشدة).

العنصر الثالث: السمعة

جدول رقم (7) يوضح رأي أفراد العينة حول عنصر الحوكمة الثالث (السمعة)

م	العبارة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1		الملك سعود	4	0	م1

	يتصرف أعضاء مجلس الجامعة دائماً بشكل يضمن مصالح المؤسسة وطلابها وأصحاب المصلحة الآخرين وفقاً لأهداف وقيم المؤسسة.	ريدينق	4	0	1م
2	يتصرف أعضاء مجلس الجامعة ومجلس الأمناء بحيادية وبمعزل عن العلاقات الاجتماعية أو التجارية.	الملك سعود	3.50	0.518	5
		ريدينق	3.90	0.294	5
3	يحرص مجلس الجامعة ومجلس الأمناء على أن تكون عمليات صنع القرار أخلاقية وخالية من الضغوط (قدر الإمكان) من قبل مجموعات المصالح الخارجية بما في ذلك الجهات المانحة والجهات الراعية ومجموعات المصالح السياسية.	الملك سعود	4	0	1م
		ريدينق	4	0	1م
4	يتطلب تعزيز الثقة في مجلسي الجامعة والأمناء تأكيدات بوجود اتصال فعال مع أصحاب المصلحة المعنيين، بما في ذلك الإبلاغ عن التغييرات المهمة في أوضاع وظروف المعنيين.	الملك سعود	4	0	1م
		ريدينق	4	0	1م
5	على مجالس الجامعة تسهيل عمل مجالس الأمناء بما يضمن إشراكهم في مهام الجامعة بحسب ما ورد في (نظام الجامعات) وفي تزويدهم بالمعلومات وتقارير الأداء.	الملك سعود	4	0	1م
		ريدينق	4	0	1م
6	يتخذ مجلس الجامعة خطوات عملية لضمان عمل اتحادات وروابط الطلاب بطريقة عادلة وديمقراطية وخاضعة للمساءلة ومستدامة مالياً.	الملك سعود	2.78	4.25	6
		ريدينق	3.40	0.503	6
جامعة الملك سعود		المتوسط الحسابي العام = 3.71 ، الانحراف المعياري العام = 0.121			
جامعة ريدينق		المتوسط الحسابي العام = 3.88 ، الانحراف المعياري العام = 0.094			

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن درجة أهمية تطبيق عنصر (السمعة) من عناصر الحوكمة والذي يتضمن (6) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.78، 4) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (مهم بشدة –مهم). أما المتوسط الحسابي العام لجامعة الملك سعود فبلغ (3.71) وبانحراف معياري عام (0.121)، وهذا يدل أن متطلبات هذا العنصر (مهمة بشدة)، ويتضح من المتوسط الحسابي العام لجامعة ريدينق (3.88) وبانحراف معياري عام (0.094)، وهذا يدل أن متطلبات هذا العنصر (مهمة بشدة).

العنصر الرابع: الشمول والتنوع

جدول رقم (8) يوضح رأي أفراد العينة حول عنصر الحوكمة الرابع (الشمول والتنوع)

م	العبارة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يُلزم القانون مؤسسات التعليم العالي بالمساواة والتنوع، ومجلس الجامعة مسؤول قانوناً عن ضمان امتثال المؤسسة.	الملك سعود	2.50	0.518	4
		ريدينق	3.68	0.476	4

2	تعزيز ثقافة شاملة تحارب التمييز غير القانوني.	الملك سعود	4	0	1م
		ريدينق	4	0	1م
3	التشريع في هذا المجال لا يميز بين الطلاب والموظفين المحليين والأجانب والمبتعثين.	الملك سعود	4	0	1م
		ريدينق	4	0	1م
4	يقترح مجلس الأمناء الطرق التي يمكن من خلالها تشجيع التنوع بجميع أشكاله بما يشمل النظر في تأثير قرارات المجالس على المساواة والتنوع والشمول.	الملك سعود	2.64	0.633	3
		ريدينق	3.81	0.394	3
جامعة الملك سعود		المتوسط الحسابي العام = 3.28 ، الانحراف المعياري العام = 0.237			
جامعة ريدينق		المتوسط الحسابي العام = 3.87 ، الانحراف المعياري العام = 0.185			

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن درجة أهمية تطبيق عنصر (الشمول والتنوع) من عناصر الحوكمة والذي يتضمن (4) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.50، 4) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والثانية من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (مهم بشدة –غير مهم). أما المتوسط الحسابي العام لجامعة الملك سعود فبلغ (3.28) وبانحراف معياري عام (0.237)، وهذا يدل أن متطلبات هذا العنصر (مهمة بشدة)، ويتضح من المتوسط الحسابي العام لجامعة ريدينق (3.87) وبانحراف معياري عام (0.185)، وهذا يدل أن متطلبات هذا العنصر (مهمة بشدة).

العنصر الخامس: الفعالية

جدول رقم (9) يوضح رأي أفراد العينة حول عنصر الحوكمة الخامس (الفعالية)

م	العبارة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الوثائق التي تحدد مجالس الجامعة تشمل أعضاء هيئة التدريس والطلاب.	الملك سعود	3.35	0.497	6
		ريدينق	3.77	0.428	7
2	يعين مجلس الجامعة سكرتيرا يكون مسؤولا عن تقديم المشورة التشغيلية والقانونية فيما يتعلق بالامتثال لأدوات الحوكمة.	الملك سعود	2.85	0.663	9
		ريدينق	3.81	0.394	6
3	يعتمد مجلس الجامعة على التوازن بين المهارات والخبرات والخلفيات المتنوعة والاستقلالية والمعرفة لاتخاذ قرارات مستنيرة.	الملك سعود	4	0	1م
		ريدينق	3.90	0.294	4م
4	يحتاج مجلس الأمناء إلى النظر في وجود هيكل فرعي للجنة يدعم الإنجاز الفعال كلجان للتدقيق الإداري أو المالي أو الترشيحات.	الملك سعود	3.07	0.267	8
		ريدينق	3.68	0.476	8
5	يركز مجلس الجامعة على المخاطر الاستراتيجية، ولديه ما يكفي من المرونة للاستجابة بسرعة وفعالية.	الملك سعود	4	0	1م

		ريدينق	4	0	م1
6	يركز مجلس الجامعة على الفرص الناشئة للمؤسسة ولديه ما يكفي من المرونة لاقتناصها في الوقت المناسب.	الملك سعود	3.64	0.497	5
		ريدينق	3.90	0.294	م4
7	لدى مجلس الجامعة ترتيب مناسب لمواصلة العمل في غياب الرئيس، ويمكن تدوين الترتيبات الخاصة بنائب الرئيس في إطار الأدوات الحاكمة للمؤسسة.	الملك سعود	4	0	م1
		ريدينق	4	0	م1
8	ينظر مجلس الجامعة في مزايا تعيين حاكم مستقل ويشرح الأساس المنطقي والاشتراطات المتخذة في هذا الصدد.	الملك سعود	2.57	0.513	10
		ريدينق	3.40	0.590	9
9	يملك مجلس الأمناء السلطة لإزالة أي عضو من أعضائه من منصبه في حالة مخالفته أحد شروط تعيينه.	الملك سعود	4	0	م1
		ريدينق	4	0	م1
10	يحصل أعضاء مجلس الأمناء على التدريب والتحديث والتطوير مما يدعم فهم أداورهم والتغيرات في بيئة عملهم.	الملك سعود	3.28	0.468	7
		ريدينق	3.13	0.351	10
جامعة الملك سعود		المتوسط الحسابي العام = 3.47 ، الانحراف المعياري العام = 0.097			
جامعة ريدينق		المتوسط الحسابي العام = 3.76 ، الانحراف المعياري العام = 0.136			

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن درجة أهمية تطبيق عنصر (الفعالية) من عناصر الحوكمة والذي يتضمن (10) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.57، 4) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (مهم بشدة – مهم). أما المتوسط الحسابي العام لجامعة الملك سعود فبلغ (3.47) وبانحراف معياري عام (0.097)، وهذا يدل أن متطلبات هذا العنصر (مهمة بشدة)، ويتضح من المتوسط الحسابي العام لجامعة ريدينق (3.76) وبانحراف معياري عام (0.136)، وهذا يدل أن متطلبات هذا العنصر (مهمة بشدة).

العنصر السادس: المشاركة

جدول رقم (10) يوضح رأي أفراد العينة حول عنصر الحوكمة السادس (المشاركة)

م	العبارة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتحقق مجلس الجامعة من أن أنشطة المؤسسة في مصلحة الطلاب (الحاليين والمستقبليين) وأصحاب المصلحة الآخرين.	الملك سعود	4	0	م1
		ريدينق	4	0	م1
2	لا تؤثر التبرعات والشراكات والأنشطة المماثلة بشكل غير مناسب على استقلالية المؤسسة أو رسالتها أو نزاهتها الأكاديمية.	الملك سعود	4	0	م1
		ريدينق	4	0	م1

3	يضمن مجلس الجامعة وجود اتصال ثنائي الاتجاه منتظم وفعال مع الطلاب والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين، ويوجد قنوات تضمن إخطاره بأي قضايا رئيسية ناشئة.	الملك سعود	3.28	0.468	4
		ريدينق	3.13	3.51	6
4	يتأكد مجلس الجامعة من إبلاغ أصحاب المصلحة المعنيين بأي تغييرات جوهرية سلبية أو إيجابية في السياسات أو الظروف.	الملك سعود	2.71	0.611	6
		ريدينق	3.40	0.503	4م
5	عندما تدخل المؤسسات في شراكات مهمة أو ترتيبات عمل مع منظمات أخرى تتحقق مجالس الأمناء من فوائد ومخاطر الشراكة وتتحقق من إدخال عناصر الشراكة في عمليات الحوكمة.	الملك سعود	3.42	0.513	3
		ريدينق	3.90	0.294	3
6	تتحقق مجالس الأمناء من أن المؤسسة منفتحة وذات صلة بمجتمعها المحلي ولديها قنوات سهلة للتواصل.	الملك سعود	3.21	0.425	5
		ريدينق	3.40	0.503	4م
جامعة الملك سعود		المتوسط الحسابي العام = 3.44 ، الانحراف المعياري العام = 0.168			
جامعة ريدينق		المتوسط الحسابي العام = 3.64 ، الانحراف المعياري العام = 0.172			

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن درجة أهمية تطبيق عنصر (المشاركة) من عناصر الحوكمة والذي يتضمن (6) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.71، 4) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (مهم بشدة – مهم). أما المتوسط الحسابي العام لجامعة الملك سعود فبلغ (3.44) وبانحراف معياري عام (0.168)، وهذا يدل أن متطلبات هذا العنصر (مهمة بشدة)، ويتضح من المتوسط الحسابي العام لجامعة ريدينق (3.64) وبانحراف معياري عام (0.172)، وهذا يدل أن متطلبات هذا العنصر (مهمة بشدة).

السؤال الثالث: ما نموذج الحوكمة الجامعي المقترح لمؤسسات التعليم العالي ضمن المرحلة الانتقالية الحالية ليتواءم مع نظام الجامعات السعودي الجديد؟

فلسفة النموذج المقترح:

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية والأدب النظري لحوكمة الجامعات قامت الباحثة ببناء نموذج مقترح، وهو محاولة تعريب وتكييف نموذج حوكمة الجامعات البريطاني المطور المسمى كود لجنة رؤساء الجامعات البريطانية CUC Code of (Governance 2020) ليناسب خصوصية الجامعات السعودية والثقافة التنظيمية، ولما ورد في كل من رؤية 2030 وينطوي تحت الالتزام بنظام الجامعات السعودية 2020 وبنوده الإرشادية الأساسية. حيث يتميز النموذج البريطاني للحوكمة بتحديث الإصدارات السابقة ويوسع نطاقها ويعكس المناقشات الواسعة حول الحوكمة ويأخذ بالاعتبار التعلم من الإخفاقات السابقة للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الفردية، كما أنه في صياغته تم استيعاب تنوع التاريخ المؤسسي والحجم، ونتيجة لذلك يتيح النموذج الفرصة لمؤسسات تعليمية أخرى على نطاق واسع لتلبية متطلباتها الإلزامية من خلال تكييف النموذج بما يناسبها واعتماد إجراءات تتناسب مع سياق المؤسسة (CUC, 2020). قد تختلف عناصر الحوكمة بين نموذج وآخر من نماذج الحوكمة التي تتبناها الجامعات المختلفة باختلاف رسالة الجامعة ومدى التزامها وباختلاف المظلات الحكومية التي تم إنشاء هذه النماذج تحت توجيهها المباشر.

أهداف النموذج المقترح :

- الهدف الرئيس يتمثل في تقديم نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية.
- تعريف القيادات الأكاديمية بعناصر حوكمة الجامعات ، بما يمكنهم من تطبيقها والعمل بها.
- تحديث ومراجعة اللوائح والأنظمة التي تخص حوكمة الجامعات .
- الاســـهام في تحقيق رؤية المملكة 2030 في مجال التعليم وتحديدا الجامعات الســـعودية في ان تصـــبح في مصـــاف الجامعات العالمية.

النموذج المقترح:

في الدراسة الحالية تم اعتماد عناصر الحوكمة الست التي تضمنها النموذج البريطاني (CUC Code of Governance, 2020) وهي: المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، والمشاركة، مع الأخذ بالاعتبار أن عنصر الشفافية لم يتم وضعه كعنوان رئيس ولكنه تكرر كمتطلب فرعي ضمن النموذج تحت أكثر من عنوان رئيس لذلك رأت الباحثة إدراجه كعنوان رئيس لأهميته في التطبيق وبناء النموذج المقترح وهو على النحو التالي :

إن خانة الملاحظات مخصصة لإضافة أدلة على الامتثال أو أسباب ضعف الامتثال لأي عنصر أساس أو فرعي أو أي ملاحظات أخرى يراها عضو اللجنة مناسبة.				
العنصر الأول: المساءلة مجلس الجامعة خاضع بشكل جماعي للمساءلة عن الأنشطة المؤسسية، ويوافق على جميع القرارات النهائية بشأن المسائل ذات الاهتمام الأساسي ضمن اختصاصه.				
المتطلب	درجة الامتثال			
	1	2	3	4
يتحمل مجلس الجامعة المسؤولية الكاملة عن جميع القرارات التي لها آثار كبيرة على السمعة المؤسسية.				
يمتثل أعضاء مجلس الجامعة للأحكام القضائية والتشريعات التي تحكم مؤسسات التعليم العالي في ممارسة وواجباتهم.				
يعمل أعضاء مجلس الجامعة على أداء واجباتهم بما يتماشى مع المعايير الدينية ومعايير السلوك المقبولة ضمن التقاليد المجتمعية.				
يعمل أعضاء مجلس الجامعة على أداء واجباتهم بما يتماشى مع القيم المتفق عليها.				
يقبل أعضاء مجلس الجامعة المساءلة الفردية والجماعية حول شؤون المؤسسة.				
هناك فصل واضح للأدوار والمسؤوليات بين مجلس الجامعة ومجلس الأمناء.				
يتقاسم جميع أعضاء مجلس الأمناء نفس المسؤوليات والالتزامات القانونية لذلك لا يتم استبعاد أي شخص بشكل عمدي من المناقشات.				
يقوم جميع أعضاء مجلسي الجامعة والأمناء بملاحظة وتسجيل أي تضارب في المصالح والإعلان عنه.				
ملاحظات:				
العنصر الثاني: الشفافية: يلتزم مجلس الجامعة بالإفصاح عن جميع البيانات المالية والإدارية والتنظيمية التي يحتاجها مجلس الأمناء لإنجاز عمله بما يتماشى مع أهداف هذه الوثيقة، كما يوضح البيانات المالية والتشغيلية للجامعة لأصحاب المصلحة وإلى الرأي العام.				
المتطلب	درجة الامتثال			
	1	2	3	4
يمكن مجلس الأمناء من الاطلاع على البيانات المالية والإدارية التي يحتاج إلى الوصول إليها ليقوم بدوره في الحكم الرشيد.				

يتم نشر معلومات دقيقة حول استخدام التمويل العام والقيمة مقابل المال ومعلومات الأداء الأخرى على مواقع الويب الخاصة بالجامعة.				
يتم نشر أي معلومات تدعم الامتثال التنظيمي والمساءلة أمام جميع أصحاب المصلحة.				
يقدم مجلس الجامعة تأكيداً على وجود عملية شفافة وفعالة ومنشورة لتقديم شكوى والتعامل معها.				
يلتزم مجلس الجامعة بالإجابة الشفافة والعلنية حول أي مخاوف تثار في الحرم الجامعي أو في المجتمع المحلي.				
يلتزم مجلس الجامعة بأن أي شكاوى أو مخاوف داخلية أو خارجية يتم التعامل معها بشكل محايد وبناء.				
ملاحظات:				
العنصر الثالث: الاستدامة من خلال العمل مع الجهات التنفيذية يحدد مجلس شؤون الجامعات التوجه الاستراتيجي والأهداف والقيم العامة للمؤسسة، ولضمان استدامة المؤسسة يسعى المجلس للحصول على ضمانات بأن الخطة الاستراتيجية تتماشى مع المتطلبات التشريعية والتنظيمية والقيم المؤسسية والسياسات والإجراءات، وأنه يتم تطبيق أنظمة فعالة للرقابة وإدارة المخاطر.				
المتطلب	درجة الامتثال			
	1	2	3	4
مجلس الجامعة هي الجهة مسؤولة عن تنفيذ مهمة المؤسسة والحفاظ على سمعتها وبالتالي فهي مسؤولة عن تنفيذ القيم والمعايير التي تدعم استراتيجية المؤسسة وتعزز عملها.				
يلتزم مجلس الجامعة بتوفير ما يكفي من الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية لدعم أهداف المؤسسة والوفاء بالمعايير الأكاديمية وحماية مصالح الطلاب والوفاء بأي التزامات تنظيمية أو تمويلية.				
يلتزم مجلس الجامعة بتوفير ترتيبات لضمان استخدام جميع أشكال الموارد بطريقة مستدامة (مالية واجتماعية وبيئية) وآمنة وفعالة وتدعم النجاح المؤسسي.				
يشارك مجلس الأمناء في تطوير استراتيجية المؤسسة ويوافق رسمياً على الخطط الاستراتيجية أو يصادق عليها وفقاً لدستور المؤسسة وتوقعات أصحاب المصلحة.				
يتمثل دور مجلس الأمناء في الإشراف على الأداء لتشجيع تحسين الجودة والحفاظ على المعايير والارتقاء بها.				
يعمل مجلس الأمناء على فهم البيئة الخارجية جنباً إلى جنب مع مجلس الجامعة لتحديد وفهم وإدارة كل من المخاطر والفرص الاستراتيجية للمؤسسة.				
يسعى مجلس الأمناء إلى تلقي تأكيدات بأن الحوكمة الأكاديمية قوية وفعالة.				
يوفر مجلس الجامعة ضمانات بشأن المعايير الأكاديمية ونزاهة المؤهلات الأكاديمية للمساعدة في تسهيل مهام مجلس الأمناء.				
يقدم مجلس الجامعة تأكيدات بأن المخاطر الأكاديمية (للشراكات والتعاون والتوظيف والاحتفاظ وتوفير البيانات وضمان الجودة ونزاهة البحث) تتم إدارتها بشكل فعال.				
يحصل مجلس الأمناء إلى تأكيدات على أن المؤسسة تفي بشروط التمويل كما حددتها الهيئات التنظيمية والتمويلية وغيرها من الممولين المؤسسيين الرئيسيين.				
مجلس الجامعة يعزز ويحمي مبدأ الحرية الأكاديمية وإمكانية طرح الأسئلة والاستفادة من التجارب وطرح أفكار جديدة ومبتكرة من جميع الأطراف بمن فيهم أعضاء هيئة التدريس والطلاب دون التعرض لخطر فقدان الوظائف أو الامتيازات.				
يتحمل مجلس الجامعة المسؤولية القانونية حول دعم حرية التعبير ضمن القوانين العامة للدولة.				

تعتبر المكافآت الفعالة لجميع الموظفين جزءاً مهماً من ضمان الاستدامة المؤسسية وتلبية المتطلبات التنظيمية وحماية سمعة المؤسسة.				
يتم تشجيع جميع المؤسسات على أن يكون لديها وظيفة تدقيق تتم داخلياً وفق ما تحدده المتطلبات التنظيمية.				
يتم الإشراف على تعيين وعمل المراجعين من قبل لجنة تدقيق تتألف من أعضاء ليس لديهم مسؤولية تنفيذية.				
تلتزم المؤسسات الكبيرة بالتدقيق الخارجي المستقل.				
ينظر مجلس الأمناء في تقرير المراجعة السنوي من لجنة التدقيق أو ما يعادله (بما في ذلك توصيات المراجعة الداخلية والخارجية) ويوافق على البيانات المالية السنوية المدققة ويتصرف بناءً عليه عند الضرورة.				
يتم نشر المزيد من البيانات حول دور لجان التدقيق ومهامها بشكل مفصل بواسطة مجلس الإدارة في ملحق خاص بهذا النموذج.				
ملاحظات:				
العنصر الرابع: السمعة يحمي مجلس الجامعة ويعزز السمعة المؤسسية والاستقلالية من خلال العمل وفقاً للقيم التي تقوم عليها هذه الوثيقة وعناصرها المختلفة والمبادئ الشرعية ومبادئ الحياة الاجتماعية.				
المتطلب	درجة الامتثال			
	1	2	3	4
يتصرف أعضاء مجلس الجامعة دائماً بشكل يضمن مصالح المؤسسة وطلابها وأصحاب المصلحة الآخرين وفقاً لأهداف وقيم المؤسسة.				
يتصرف أعضاء مجلس الجامعة ومجلس الأمناء بحيادية وبمعزل عن العلاقات الاجتماعية أو التجارية.				
يحرص مجلس الجامعة ومجلس الأمناء على أن تكون عمليات صنع القرار أخلاقية وخالية من الضغوط (قدر الإمكان) من قبل مجموعات المصالح الخارجية بما في ذلك الجهات المانحة والجهات الراعية ومجموعات المصالح السياسية.				
جميع أعضاء مجلس الجامعة ومجلس الأمناء ملتزمون بعدم إبرام أي اتفاق ليس لديهم سلطة عليه، ويتم التعامل مع الانتهاكات على هذا البند على محمل الجد ووفقاً لقانون الدولة ولنظام الجامعات ومدونات قواعد السلوك.				
يتطلب تعزيز الثقة في مجلسي الجامعة والأمناء تأكيدات بوجود اتصال فعال مع أصحاب المصلحة المعنيين، بما في ذلك الإبلاغ عن التغييرات المهمة في أوضاع وظروف المعنيين.				
على مجالس الجامعة تسهيل عمل مجالس الأمناء بما يضمن إشراكهم في مهام الجامعة بحسب ما ورد في (نظام الجامعات) وفي تزويدهم بالمعلومات وتقارير الأداء.				
يتخذ مجلس الجامعة خطوات عملية لضمان عمل اتحادات وروابط الطلاب بطريقة عادلة وديمقراطية وخاضعة للمساءلة ومستدامة ماليا.				
ملاحظات:				
العنصر الخامس: الشمول والتنوع ينشر مجلس الجامعة ومجلس الأمناء ثقافة إيجابية تدعم السلوك الأخلاقي والمساواة والشمول والتنوع عبر المؤسسة، ولا يعني التنوع في هذا السياق الخصائص المحمية فحسب بل يشمل تنوعاً في الأصوات والمواقف والخبرة.				
المتطلب	درجة الامتثال			
	1	2	3	4
يُلزم القانون مؤسسات التعليم العالي بالامتثال لتشريعات المساواة والتنوع، ومجلس الجامعة مسؤول قانونًا عن ضمان امتثال المؤسسة.				

تعزيز ثقافة شاملة تحارب التمييز غير القانوني.				
التشريع في هذا المجال لا يميز بين الطلاب والموظفين المحليين والأجانب والمبتعثين.				
يقترح مجلس الأمناء الطرق التي يمكن من خلالها تشجيع التنوع بجميع أشكاله بما يشمل النظر في تأثير قرارات المجالس على المساواة والتنوع والشمول.				
ملاحظات:				
العنصر السادس: الفعالية يضمن مجلس الأمناء أن هياكل وعمليات الحكومة قوية وفعالة ورشيقة من خلال فحص وتقييم أداء الحوكمة تبعاً لهذا النموذج وغيره، والمعايير المعترف بها للممارسات الجيدة.				
المتطلب	درجة الامتثال			
	1	2	3	4
الوثائق الدستورية التي تحدد مجالس الجامعة تشمل أعضاء هيئة التدريس والطلاب.				
يعين مجلس الجامعة سكرتير يكون مسؤول عن تقديم المشورة التشغيلية والقانونية فيما يتعلق بالامتثال لأدوات الحوكمة				
يعتمد مجلس الجامعة على التوازن بين المهارات والخبرات والخلفيات المتنوعة والاستقلالية والمعرفة لاتخاذ قرارات مستنيرة.				
يعكس حجم وتشكيل مجلس الجامعة طبيعة وحجم وتعقيد المؤسسة.				
يحتاج مجلس الأمناء إلى النظر في وجود هيكل فرعي للجنة يدعم الإنجاز الفعال كلجان للتدقيق الإداري أو المالي أو الترشيحات.				
يركز مجلس الجامعة على المخاطر الاستراتيجية، ولديه ما يكفي من المرونة للاستجابة بسرعة وفعالية.				
يركز مجلس الجامعة على الفرص الناشئة للمؤسسة ولديه ما يكفي من المرونة لاقتناصها في الوقت المناسب.				
لدى مجلس الجامعة ترتيب مناسب لمواصلة العمل في غياب الرئيس، ويمكن تدوين الترتيبات الخاصة بنائب الرئيس في إطار الأدوات الحاكمة للمؤسسة.				
ينظر مجلس الجامعة في مزايا تعيين محكم مستقل ويشرح الأساس المنطقي والاشتراطات المتخذة في هذا الصدد.				
يملك مجلس الأمناء السلطة لإزالة أي عضو من أعضائه من منصبه في حالة مخالفته أحد شروط تعيينه.				
إنشاء لجنة للترشيحات (أو ما يعادلها) لتقديم المشورة لمجلس الأمناء بشأن تعيين أعضاء جدد وتحديد شروط المنصب وتوازن المهارات المطلوبة والتخطيط للتعاقب.				
يتأكد مجلس الأمناء من وجود تحديث مخطط وتدريجي للعضوية مبني على تقييم الأداء.				
يحصل أعضاء مجلس الأمناء على التدريب والتحديث والتطوير مما يدعم فهم أدوارهم والتغيرات في بيئة عملهم.				
يجري مجلس شؤون الجامعات مراجعة منتظمة وكاملة وقوية لفعالية الحوكمة مما يوفر ضماناً لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ويسمح لآلية الحوكمة بالتركيز على التحسين (يوصى نظام الجامعات بإجراء هذه المراجعة كل ثلاث سنوات).				
ملاحظات				
العنصر السابع: المشاركة تضع مجالس الجامعة أصحاب المصلحة المختلفين (خاصة الموظفين والطلاب) على المستوى العالمي والوطني والمحلي في الاعتبار وتتأكد من أن المشاركة المناسبة والهادفة تسمح بأخذ آراء جميع أصحاب المصلحة .				
المتطلب	درجة الامتثال			
	1	2	3	4

يتحقق مجلس الجامعة من أن أنشطة المؤسسة في مصلحة الطلاب (الحاليين والمستقبليين) وأصحاب المصلحة الآخرين.				
لا تؤثر التبرعات والشراكات والأنشطة المماثلة بشكل غير مناسب على استقلالية المؤسسة أو رسالتها أو نزاهتها الأكاديمية.				
يضمن مجلس الجامعة وجود اتصال ثنائي الاتجاه فعال مع الطلاب والموظفين وأصحاب المصلحة ا، ويوجد قنوات تضمن إخطاره بأي قضايا رئيسية ناشئة.				
يحرص مجلس الجامعة على التأكد من إبلاغ أصحاب المصلحة عن النجاحات والإنجازات المؤسسية.				
يتأكد مجلس الجامعة من إبلاغ أصحاب المصلحة المعنيين بأي تغييرات جوهرية سلبية أو إيجابية في السياسات أو الظروف.				
يعزز مجلس الأمناء نهج جماعي وتعاوني للاتصال بالطلاب والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين مع التأكد من أن هذه الاتصالات تسترشد بقيم وأخلاقيات وثقافة المؤسسة.				
عندما تدخل المؤسسات في شراكات مهمة أو ترتيبات عمل مع منظمات أخرى تتحقق مجالس الأمناء من فوائد ومخاطر الشراكة وتتحقق من إدخال عناصر الشراكة في عمليات الحوكمة.				
تتحقق مجالس الأمناء من أن المؤسسة منفتحة وذات صلة بمجتمعها المحلي ولديها قنوات سهلة للتواصل.				
تتحقق مجالس الأمناء من أن المؤسسة تشترك مع المجتمع المحلي في تقديم المنفعة العامة المجتمعية والواجبات الاقتصادية والمدنية والنمو الثقافي والاجتماعي.				

معوقات تنفيذ النموذج المقترح :

قد يواجه النموذج المقترح بعض المعوقات التي تحول دون تطبيقه منها:

1. مقاومة التغيير من منسوبي الجامعة، وضعف ثقافة المحاسبية والشفافية .
2. قلة فرق عمل المتخصصة والمدربة وقلة المستشارين في تطبيق عناصر الحوكمة .
3. جمود السياسات واللوائح التعليمية، والتي لا تتناسب مع متطلبات وعناصر الحوكمة .
4. ضعف القناعة بأهمية حوكمة الجامعات مما ينعكس سلبا على تطبيقها .

توصيات الدراسة:

بناءً على ما سبق من عرض أدبيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة الحالية وخبرة الباحثة وبعد إعداد النموذج المقترح، يمكن طرح عدد من التوصيات على النحو التالي:

5. الاستفادة من النموذج المقترح للدراسة في حوكمة الجامعات السعودية، حيث تم الاخذ في الاعتبار نظام الجامعات الجديد، والثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي السعودي.
6. تفعيل دور مجلس الأمناء ومنحه الصلاحيات المطلوبة، لأهميته في تحقيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي.
7. تشجيع جميع المؤسسات على أن يكون لديها وظيفة تدقيق تتم داخلياً، ووفق ما تحدده المتطلبات التنظيمية.
8. تفعيل دور المحكم المستقل مع تحديد والاشتراطات المتخذه في هذا الصدد.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

الأحمري، عبد الله بن مشـــبب (2020). مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضـــوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة العلوم التربوية، ع22، ص ص 293–390.

باسعيد، ابتسام عبدالله عمر (2019). استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة في الإدارة التربوية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود.

الروضان، رغد صالح محمد (2021). واقع حوكمة كلية التربية بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج9، ع2، ص ص 676–653.

العساف، صالح محمد (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط٢، الرياض: دار الزهراء.

الزميتي، أحمد فاروق علي (2019). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراســـة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، كلية التربية، ع 25، ص ص 1 – 62.

ضحاوي، بيومي (2010). مقدمة في مناهج البحث، دار الفكر العربي: القاهرة .

نظام الجامعات (2020). الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/27) تاريخ 1441/3/2هـ، مجلس شؤون الجامعات.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Boles, Nick (2014) . Department for business innovation & skills. College Goverance: A Guide, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/344615/BIS-14-1012-college-governance-a-guide.pdf.

CUC (Committee of University Chairs) (2020). The Higher Education Code of Governance, September 2020.

Da Costa, Marques (2017). Corporate Governance and Internatial Audit in Public Higher Education Institutions in Portugal, Revista Científica Guillermo de Ockham, 2017, vol. 15, no. 1, Enero-Junio, ISSN: 1794-192X.

Estermann, Thomas ; Bennetot P, Enora & Stoyanova, Hristiyana (2021). Evolving models of university governance The governance models of the European University Alliances, European University Association (eua), https://eua.eu/downloads/publications/euipaper.pdf

Ferlie, Prof Ewan Musselin, Christine & Andresani, Gianluca (2008). The 'Steering' of Higher Education Systems: A Public Management Perspective, Higher Education 56(3): PP. 325-348.

Górski, Marcin & Waligóra, Anna (2021). Strategies and phases of shaping governance structures in European Universities' alliances, Proceedings of EDULEARN21 Conference, 5-6th, July, PP. 11867- 11874.

Hidayah, Nurul , Eliyani & Alpino Susanto (2020). the implementation of good university governance and intellectual capital in universities at different national accreditation levels, International Journal of Business, Economics and Law, Vol. 21, Issue 1 (April), PP. 49-56.

Kakabadse, Andrew (2021). https://www.timeshighereducation.com/blog/governance-failings-are-putting-uk-universities-risk-collapse

Kennedy, Kerry J. (2003). Higher Education Governance as a Key Policy Issue in the 21st Century, Educational Research for Policy and Practice 2, PP. 55–70.

Kim, Terri (2008). Changing university governance and management in the UK and elsewhere under market conditions: issues of quality Assurance and Accountability, International economics, No. 2(4), PP 35–42.

Muhsin; Martono, S.; Nurkhin, Ahmad; Pramusinto, Hengky; Afsari, Nely & Arham, Ahmad Fadhly (2020). The Relationship of Good University Governance and Student Satisfaction, International Journal of Higher Education, v9, n1, PP.1-10.

Ntim, Collins G. (2016). Governance and risk disclosure practices in UK higher education institutions in an era of austerity and reform, The Leadership Foundation for Higher Education, University of Huddersfield.

OECD (2003). Changing patterns of Governance in higher education, Education Policy Analysis, chapter 3, PP. 59-78.

Rowlands, Julie (2017). University Governance Models, In book: Academic Governance in the Contemporary University, pp.111-128.

Shattock Michael; Hazelkorn, Ellen; Enders, Jürgen; Horvath, Aniko & Paul, Temple. (2021). The governance of higher education in Europe and the UK, https://www.researchcghe.org/research/2015-2020/global-higher-education-engagement/project/the-governance-of-higher-education-in-europe-and-the-uk/

Shattock, Michael & Horvath, Aniko (2020). The Decentralisation of the Governance of UK Higher Education: The Effects of Devolution to Scotland, Wales and Northern Ireland, and on England, Policy Reviews in Higher Education, v4 n2 PP.164-178.

Watson, Cate; Husband, Gary Andrew & Young, Helen Louise (2020) Further Education in the UK: Lessons from the Governance of Colleges in Scotland, Journal of Education and Work, v33 n2, PP. 129-142 .

Westerheijden, Donald F. (2018). University Governance in the United Kingdom, the Netherlands and Japan: Autonomy and Shared Governance after New Public Management Reforms, Nagoya Higher Education Research No. 18, PP. 199-221.