

مقومات استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية  
من وجهة نظر قياداتها

الباحثة

د. منيرة بنت عبدالعزيز الداود

كلية التربية - قسم الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

**Factors Independence of Public Universities in Saudi  
Arabia From thier leadership view**

Dr. Munira bint Abdulaziz Al-Dawoud

College of Education - Department of Administration and Educational  
Planning

Imam Muhammad bin Saud Islamic University

moneerah.d@hotmail.com

## مقومات استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قياداتها

قدم للنشر بتاريخ 25 أغسطس 2020م، وقبل للنشر في 9 نوفمبر 2020م

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على الفوائد الإيجابية للاستقلالية، ومعوقات نجاحها، واستخدمت المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وقد وزعت على عدد من القيادات في عدد من الجامعات الحكومية وهي (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك سعود، جامعة أم القرى، جامعة تبوك، جامعة بيشة)، وتم استرداد (77) استبانة، وقد أظهرت النتائج أن عينة الدراسة موافقون بشدة على مقومات نجاح استقلالية الجامعات، والتي من أبرزها إيجاد لائحة تنفيذية بأنظمة تفصيلية، والتأكد من جاهزية الجامعات للاستقلال، وكذلك موافقون بشدة على الإيجابيات المتوقعة من هذه الاستقلالية وتتمثل في: الحرية الكاملة للجامعة في إدارة مواردها، وتحديد هوية الجامعة، وأيضاً موافقون بشدة على معوقات نجاح الاستقلالية وتتمثل في: عدم وجود خطة للتحويل، وعدم وجود آليات واضحة لاختيار القيادات، وقد تم تقديم عدد من التوصيات من أبرزها: العمل على وضع خطة للتدرج في تطبيق الاستقلالية تراعي الفروق بين الجامعات الحكومية، وكذلك الاهتمام بوضع آليات واضحة ومعلنة لاختيار القيادات، والعمل على استقطاب الخبرات الإدارية القادرة على تطبيق الاستقلالية.

**الكلمات المفتاحية:** الاستقلالية - الجامعات الحكومية - القيادات.

## Factors Independence of Public Universities in Saudi Arabia

### From thier leadership view

#### Abstract

This study aimed to identify the elements of success of the independence of public universities in Saudi Arabia, as well as to identify the positive benefits of independence and the obstacles to their success. To achieve these goals, the descriptive approach was used in its survey method, and the questionnaire as a tool for study, which has been distributed to a number of leaders in some public universities, namely: (Imam Muhammad bin Saud Islamic University, King Saud University, Umm Al-Qura University, Tabuk University, Bisha University); (77) questionnaires have been collected; the results showed that the study sample strongly agrees with the elements of success of universities' independence with an the most prominent of which is to find an executive bylaw with detailed regulations, and to make sure universities are ready for independence; they also strongly agree to the positives expected from this independence at average of (3.38/ 4.00), namely: the university capacity to manage its resources and determining the university identity, and also strongly agrees with the obstacles to the independence success with an namely: lack of a plan for transformation, absence of clear mechanisms for selecting the leaders; a number of recommendations have been presented, most notably of : Work to develop a plan for gradual implementation of independence that takes into account the differences between public universities, as well as interest in setting clear and public mechanisms for selecting the leaders, and work to attract administrative expertise capable of applying independence.

**Key words:** independence – public universities – Leaders.

## المقدمة:

أصبح تقدم الأمم مرهوناً بما تمتلكه من معرفة وثقافة وثروة بشرية متعلمة، قادرة على الابتكار والإبداع والاستثمار الإيجابي للثروات الطبيعية والبشرية، ويتحقق هذا من خلال القطاع التربوي والتعليمي، والذي أصبح يعاني من زيادة في الطلب على التعليم، مصحوباً بارتفاع مستمر في معدلات الالتحاق، مما شكل ضغطاً كبيراً على الجانب التمويلي، من أجل تقديم الخدمة التعليمية الملائمة للطلاب.

إن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية يعاني من كثرة الإقبال من الطلاب بارتفاع الطلب الاجتماعي للالتحاق ببرامجه وتخصصاته المختلفة، وبالرغم من تزايد عدد الجامعات والتي وصل عددها إلى 29 جامعة (وزارة التعليم، 1439 هـ)، وهو ما يُعد إنجازاً حضارياً متميزاً بالنسبة لوقت إنشائها في سنوات متقاربة، إلا أنه يعد تطوراً كمياً وليس نوعياً، ولم يحدث تغيراً حقيقياً يُمكن الجامعات من تحديد هويتها بحسب ظروفها، ويدفع بها إلى التميز في تخصصات معينة تنافس بها الجامعات العالمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الجامعات تحكمها لوائح محددة، وبرامجها الأكاديمية متطابقة، بالإضافة إلى ارتباطها إدارياً بالوزارة، مما استدعى ذلك ضرورة تغيير نظام التعليم العالي حتى تتمكن الجامعات من بناء منظومتها الإدارية والأكاديمية بعيداً عن المركزية، حيث تبنت المملكة العربية السعودية (رؤية 2030)، لتكون منهجاً وخارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي، وأصبحت مسألة تطوير التعليم العالي محور اهتمام الدولة لتصبح على الأقل خمس جامعات من ضمن 200 جامعة عالمية في عام (2030)، وهذا ما أدى إلى ظهور نظام الجامعات الجديد.

## مشكلة الدراسة:

يعد التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من الركائز الأساسية للمجتمع، فهو أساس بناء الأجيال المتطورة فكرياً وثقافياً، مما يتطلب الاهتمام بتلك المؤسسات، وتجويد العمل بها، خصوصاً في ظل التطورات والتحديات التي تمر بها منظومة التعليم، حيث أظهرت دراسة العيسى (2013) إلى ضرورة منح الجامعات الحكومية مزيداً من الاستقلالية، لتتمكن من الاستجابة للتغيرات المتسارعة، كما أن الزيادة في الطلب على التعليم نتيجة لزيادة عدد السكان شكل تحدياً كبيراً أمام الجامعات التي لا زالت تعمل بنفس النظام القديم والذي صدر قبل ربع قرن، وأدى إلى عدم المواءمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، مما جعل البطالة في ازدياد، وهو ما أوضحت دراسة الجهني وأبو الفضل (2017)، ودراسة الحماد (2017)، بالإضافة إلى عدم قدرة الجامعات السعودية على مواكبة الجامعات العالمية، كما أوضحت دراسة الحمادي وسالم (2017)، إلى ضرورة الابتعاد عن النمطية في التعليم، والعمل على تنمية الموارد الذاتية للجامعات، ولحرص الدولة على الارتقاء بالتعليم لمساهمة الفعالة في بناء الحضارة التي تعتمد على العقول البشرية مقابل الأيدي العاملة، ولتزايد أهمية الجامعة في مجتمع المعرفة، والتنافسية العالمية بين الجامعات ومواجهة التحديات المستجدة مثل التحديات المالية، وضغوط ومتطلبات سوق العمل المتغيرة، وتلبية الاحتياجات المجتمعية، ظهر نظام الجامعات الجديد الذي يعتبر انطلاقة نحو المستقبل برؤية طموحة، وتعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد، حيث يجعل لكل جامعة هوية خاصة تُعرف بها، بالإضافة إلى أنه فرصة كبيرة للاستثمار، وخلق موارد ذاتية للجامعات، وعدم الاعتماد على الدولة في المصروفات حيث بلغت ميزانية التعليم لعام (2020) (193مليار) وهو ما يمثل 19% من إجمالي المصروفات الحكومية، كما أن هذا النظام يتيح للجامعات تحسين عملياتها التعليمية والبحثية، للارتقاء

بمستوى وجودة البرامج والأنشطة التي تقدمها، وتفعيل دور الإبداع والابتكار لديها في جميع المجالات حتى تتنافس مع غيرها في جودة المخرجات، كما أنه يُعطي نوعاً من التمكين والصلاحيات لمساعدة الجامعات على بناء لوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية، وإقرار التخصصات والبرامج وفق الاحتياجات التنموية، وتوسيع شراكاتها الاستراتيجية مع القطاع العام والخاص، وتحقيق التطبيق الذاتي للموارد الاقتصادية لها بكل حرية، ونتيجة لهذا التغيير الكبير في نظام الجامعات والعوائد المرتقبة منه، جاءت هذه الدراسة لمعرفة مقومات النجاح، والعوائد المتوقعة من تطبيق نظام الاستقلالية، والمعوقات التي قد تحد من نجاحها .

### أسئلة الدراسة:

1. ما مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ؟
2. ما العوائد المتوقعة من استقلالية الجامعات الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ؟
3. مامعوقات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على العوائد المتوقعة من استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

- التعرف على معوقات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية موضوع استقلالية الجامعات والذي يهدف إلى زيادة الأداء، والكفاءة الداخلية والخارجية، أيضاً ضرورة مواجهة تحديات المستقبل من خلال التعرف على النواحي الإيجابية والسلبية المتوقعة من تطبيق الاستقلالية، ودراساتها بطريقة علمية، وتوَمَل أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة القيادات العليا في التعليم على التعامل مع الاستقلالية والتكيف مع المتغيرات، مما يؤدي إلى تمكين الجامعات لتحقيق أهداف رؤية (2030)، وكذلك مساعدة الباحثين على إجراء دراسات متعلقة بالتعليم العالي من خلال نتائج هذه الدراسة.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على معرفة مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على العوائد المتوقعة من الاستقلالية.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على عدد من الجامعات في المملكة العربية السعودية وهي: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك سعود، جامعة أم القرى، جامعة الأمير سطام، جامعة بيشة، جامعة تبوك، وقد تم اختيار هذه الجامعات لعدد من الأسباب وهي:
- من حيث النشأة: تم اختيار مجموعة من الجامعات العريقة مثل: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، والجامعات الحديثة مثل جامعة الأمير سطام، وجامعة تبوك، وجامعة بيشة.

- تم الاختيار وفق التنوع الجغرافي لمناطق المملكة العربية السعودية، وذلك حتى تكون الدراسة أكثر شمولية، وحيادية، وتنوع في الإجابة.  
الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1441هـ.

### مصطلحات الدراسة:

#### - الاستقلالية:

التعريف الاصطلاحي: عرف (مشروع نظام الجامعات الجديد، 1441هـ ، 7) الاستقلالية بأنها "بناء اللوائح الأكاديمية والمالية والإدارية وفق السياسات العامة التي تقرها الدولة".  
- التعريف الإجرائي: بناء الجامعات المستقلة للوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية وفق سياسة الدولة.

#### - استقلالية الجامعات:

التعريف الاصطلاحي: عرفها هادي (2010، 7) بأنها: "حصول الجامعات على الاستقلال الإداري والأكاديمي والمالي، وذلك لارتباط هذه المكونات بعضها مع بعض في تفاعلها وتكاملها الوظيفي".

التعريف الإجرائي: حصول الجامعات على استقلالية علمية، وإدارية، ومالية، وتمتعها بشخصية معنوية ذات ذمة مالية، تكفل لها حق التصرف، والاستثمار، والتملك.

## - القيادات:

**التعريف الاصطلاحي:** يرى صابر (2007، 18) أن القيادات "هم الذين لهم القدرة على التأثير في سلوك الفرد أو جماعة العمل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية".

**التعريف الإجرائي:** هم الأشخاص الذين تم تكليفهم لشغل وظائف إدارية وإشرافية داخل الجامعات، لتحقيق أهداف الجامعة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية والتأثير. ويمثلون في هذه الدراسة كل من يشغل وظيفة وكيل جامعة، عميد عمادة، عميد كلية، رئيس قسم.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

يمثل التعليم الجامعي دعامة من دعامات العالم المعاصر، وخاصة بعد أن انتشرت الطرق العلمية لدراسة المستقبل، وظهرت العلاقة بين التعليم والتقدم الحضاري للدولة، ولذلك تُعد الجامعات الركيزة الأساسية للتطوير والتنمية، ولن تُحقق أهدافها إلا من خلال الحصول على أعلى معدلات الجودة في الأداء المؤسسي والأكاديمي من خلال مايتاح لها من الاستقلالية والحرية الأكاديمية.

## - نشأة استقلالية الجامعات:

إن استقلالية الجامعات ليس بالأمر الجديد، حيث ترجع نشأته إلى العصور الوسطى، وارتبطت الجامعات الأوروبية بنقابات الأساتذة، واستمر هذا المبدأ رسوخاً مع مرور الوقت وأدى إلى إقامة الكثير من المؤتمرات العالمية ومنها: (صابر، 2007، 38): إعلان ليما بشأن الحرية الأكاديمية واستقلال التعليم العالي (1988) والمناداة بأن التعليم حق للجميع دون تمييز، كما جاء إعلان عمان

للحريات الأكاديمية واستقلال الجامعات (2004) حيث أكد على ضرورة تطوير بيئة علمية صالحة لتكوين نسق علمي عربي، كما أوضح مخاطر إخضاع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي لمصالح فئوية وحرمانها من الاستقلالية، أيضاً أكد المؤتمر العالمي الأول لرؤساء الجامعات (جامعة كولومبيا 2005) على الحرية الأكاديمية وأهميتها، والمبادئ العامة التي يجب أن تلتزم بها الجامعات في جميع الدول.

- **حدود استقلالية الجامعات:** يرى بن جبرين (2018) أن تحدد الاستقلالية بالجوانب التي تتمتع بها الجامعات مثل: امتلاك المباني، المرونة في الصرف، تحديد محتوى المقررات، الصلاحية في توظيف أعضاء هيئة التدريس وفصلهم، وتحديد الطلاب المقبولين في كل برنامج من برامج الجامعة، وتشريع الأنظمة والقوانين، وتطبيق النظم العالمية في الجودة للارتقاء بالعملية التعليمية والتربوية، وغيرها من الأمور الأخرى.

- **أهمية استقلالية الجامعات:** يرى (Turcan, et.al, 2016) أن الاستقلالية تعزز دور الجامعات في مجتمع المعرفة نتيجة لاستقلالها الذاتي، بالإضافة إلى المساهمة في المكانة الوطنية من خلال المشاركة في المسابقات العالمية، ودعم الحكومة بالبحوث والاستشارات، وكذلك دعم الأنشطة الطلابية بالجامعة وتشجيع الابتكارات، وتوليد بيئة تنافسية إيجابية بين جميع المنتسبين للجامعة، وكذلك تقديم الخدمات المجتمعية بكل كفاءة، أيضاً تساهم الاستقلالية في تحرير الجامعات من الإجراءات البيروقراطية، بحيث تستطيع جذب الكفاءات العلمية المختلفة دون قيود، وفي المملكة العربية السعودية نجد أن نظام الجامعات الجديد يسعى لخلق مؤسسة جامعية لديها القدرة على مواجهة التحديات، وتخليصها من العوائق البيروقراطية والإدارية والمالية، بحيث تكون قادرة على تلبية المتطلبات الجامعية.

## – أبعاد الاستقلالية:

هناك ثلاثة أبعاد للاستقلالية وهي:

- 1- **الاستقلال الإداري:** ذكر الشريف (2015) أن الاستقلال الإداري هو أن يكون القرار بشأن التعيين في الجامعة للمناصب العلمية والإدارية في الجامعة نفسها، وأن تخضع الترقيات للمعايير الأكاديمية، وأن تُحدد المعايير الأخلاقية والأدبية من قبل الجامعة، وهذا لا يعني الخروج عن نظم المجتمع وقوانينه، ولكنه حق الجامعة في إدارة كافة شؤونها دون أي معوقات بما يكفل للجامعة تحقيق دورها المأمول بكفاءة وفعالية.
- 2- **الاستقلال المالي:** ترى الحمادي (2017) أن الاستقلال المالي يعني امتلاك الجامعة القدرة والكفاية لتوفير مصادر تمويل لأنشطتها، ودفع مرتبات العاملين وأعضاء هيئة التدريس، والتوسع في المباني، وتجهيز المعامل، وتحديث المكتبات، ولذلك نجد هناك جامعات تمول نفسها من أوقافها، وما تقدمه من خدمات بحثية. والاستقلال المالي شرط مهم للاستقلال الإداري، حيث لا يمكن للجامعة أن تحقق الاستقلال الكامل وهي تتلقى التمويل من الحكومة.
- 3- **الاستقلال الأكاديمي:** يرى العامري (2014) أن الاستقلال الأكاديمي يعني تمتع الجامعة بحرية اختيار نظامها وبرامجها، ومناهجها، وطرق التدريس فيها، وتحديد المستويات العلمية التي تريد الوصول لها، والطرق المناسبة لتحقيق الأهداف، وتحديد نوعية وأعداد الطلبة الراغبين في الدراسة في الجامعة، واختيار أعضاء هيئة التدريس، وحريتهم في التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم، والمشاركة في النشاطات الاجتماعية والسياسية، وصنع القرار.

## - نماذج عالمية لاستقلالية الجامعات:

- **التجربة الفنلندية:** تعد الجامعات شركات مستقلة تعمل بموجب قانون خاص، وتقوم كل جامعة بالتعاون مع وزارة التعليم بوضع أهداف عملية ونوعية للجامعة، وتحديد الموارد اللازمة كل ثلاث سنوات، وتعمل هذه الجامعات بتنظيم إدارتها الخاصة، وتحديد قبول الطلاب، ومنح الدرجات التعليمية في مراحل التعليم العالي، وتتلقى الدعم من مجلس تقييم التعليم العالي الفنلندي، كما يتم التعاون مع عالم الأعمال وذلك لضمان تحول مرّن لسوق العمل، بما يوافق احتياجات عالم الأعمال، وتتميز الجامعات والمؤسسات الجامعية للعلوم التطبيقية بمزايا مختلفة، فالجامعات تركز على التدريس والبحث العلمي، والمؤسسات الجامعية تركز على الجانب العملي أكثر (هيئة التعليم الفنلندي، 2012) ومن خلال عرض هذه التجربة يتضح التكامل بين مؤسسات القطاع الخاص والجامعات الحكومية في الرفع من مستوى التعليم.

- **التجربة الألمانية:** تعتبر ألمانيا من الدول التي حققت نجاحاً كبيراً في استقلالية الجامعات حيث يوجد فيها ما يقارب 100 جامعة بحثية و350 جامعة تطبيقية، ودخلت ضمن أفضل مئة على مستوى العالم، وتتمتع الجامعات بحرية اتخاذ القرارات، ومتابعة العملية التعليمية، كما تتميز بوجود الإدارة الحكيمة لمجلس الجامعة، وأيضاً وجود مجلس أمناء يضم رجال اقتصاد وأعمال لكل جامعة ومن خلاله يتم اختيار مدير الجامعة، ولا يحق للبرلمان التدخل في إدارة الجامعات، ويقتصر دور الدولة على التمويل، ولقد نجح النظام الألماني في تحقيق الاستقلالية وإدارة الجامعات بمستوى عال من المهارة، حيث لا توجد سيطرة مركزية، وإنما يتم وضع الخطوط العريضة فقط من قبل الوزارة (عبد الواحد، 2016، 73) وهذا

يوضح أنه بالرغم من أن الوزارة تحدد كيفية توزيع الأموال، إلا أنه لا توجد لها سيطرة كاملة على الجامعات.

- **التجربة الفرنسية:** يتميز النظام الجامعي بالعديد من البرامج النظرية والعملية، كما يتم استقطاب وتدريب الأشخاص الموهوبين، وقد اكتسبت المدارس العليا في الفترة الأخيرة بعداً دولياً وهو ما يظهر من عدد البرامج الدراسية النظرية والعلمية، والتدريب الإلزامي الذي يجري بشكل متزايد في الخارج، وفي عام (2007) أُصدر قانون يمنح الجامعات الاستقلالية الذاتية في الموارد المالية والبشرية، وعُدلت أساليب الإدارة بناء على ذلك (بيلكينجتون، 2012) وهو ما يؤكد على أن الجامعات في فرنسا تسعى إلى تبوء مكانة عالية في الاقتصاد القائم على المعرفة.

- **التجربة اليابانية:** تم إجراء العديد من الإصلاحات تتضمن تحويل عملية التمويل من الاعتماد على عراقة الجامعات إلى الاعتماد على التنافسية، أيضاً مشاركة القطاع الصناعي من خلال زاويتين وهما: عدم التركيز على المكان الذي تخرج منه الطلاب، وإنما على ما تلقوه من معلومات في دراستهم، وأيضاً أصبحوا مشاركين مع الجامعات في البحث العلمي من خلال الدعم لهم، وتحولت الجامعات منذ (2004) إلى هيئات مستقلة، ولم تعد الوظيفة الحكومية مضمونة مدى الحياة، كما أُصدر نظام في عام (2007) يشمل خفض رواتب الأساتذة الذين تجاوزوا الستين من العمر بنسبة تصل إلى 30%، ورفع مصروفات البرامج الدراسية العلمية، والواقع أن هذه التجربة أكدت على ضرورة الاعتماد على التمويل الداخلي للجامعات من خلال خفض المصروفات لبعض البنود.

من خلال هذا العرض لبعض تجارب الدول نجد أن المركزية قد أُلغيت، وأصبحت الجامعات ذاتية الإدارة وتعتمد على تنويع مصادر الدخل الذاتي، واستقطاب الطلاب المتميزين وتدريبهم والحفاظ عليهم، وكذلك عقد شراكات مع

القطاع الخاص لدعم البحوث العلمية، وكذلك تحديد الهوية العلمية لكل جامعة، بالإضافة إلى تجريب أفكار جديدة يمكنها من تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.

#### - نظام الجامعات الجديد في المملكة العربية السعودية:

لتحقيق أهداف رؤية (2030) ظهر نظام الجامعات الجديد في عام 2020 والذي يهدف إلى منح الاستقلالية لثلاث جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية وهي جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، على أن يتم تطبيقه على الجامعات الأخرى تدريجياً، وقد منح النظام لهذه الجامعات مدة سنة انتقالية، بحيث يستمر العمل باللوائح والأنظمة الحالية إلى أن يصدر مجلس شؤون الجامعات اللوائح المالية والإدارية والأكاديمية للجامعات لتتوافق مع أحكام النظام (وزارة التعليم، 2020).

#### - الجامعات السعودية حسب التصنيفات العالمية (عربياً وعالمياً) لعام 2020:

تحتل التصنيفات العالمية بأهمية كبيرة للجامعات لكونها تمثل مؤشراً عن مواقعها بين الجامعات على جميع المستويات، حيث تركز التصنيفات على جودة البحث العلمي، وعلى نوعية الخريجين ومدى ملاءمتهم لسوق العمل، بالإضافة إلى المشاركة المجتمعية والاقتصادية التي تقدمها الجامعات، وبناء على ذلك تسعى جميع الجامعات لتأمين المتطلبات اللازمة لتتوافق مع هذه المعايير من خلال تحسين البيئة التعليمية، وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، ونشر البحوث في المجلات العالمية، وجذب أفضل الطلبة من مختلف دول العالم للالتحاق ببرامجها، وبناء على ذلك سيتم إلقاء الضوء على أشهر خمسة تصنيفات عالمية، وترتيب

الجامعات السعودية عربياً وعالمياً وفق مؤشرات هذه التصنيفات حسب ما أوردته)  
وزارة التعليم، 2020):

- تصنيف شنغهاي **Shanghai Ranking**: تمكنت بعض الجامعات من إحراز مراكز متقدمة فقد حصلت جامعة الملك عبدالعزيز على الترتيب الأول عربياً، وعالمياً من أفضل (101-150)، كما حصلت جامعة الملك سعود على الترتيب الثاني عربياً، ومن أفضل (151-200) عالمياً، وحصلت جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية على الترتيب الثالث عربياً، ومن أفضل (201-300) عالمياً، أما الترتيب الرابع عربياً فكان من نصيب جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ومن أفضل (401-500).

- تصنيف التايمز **Times Highe**: حسب هذا التصنيف حصلت جامعة الملك عبدالعزيز على الترتيب الأول عربياً، ومن أفضل (201-250) عالمياً، وحصلت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن على الترتيب التاسع عربياً، ومن أفضل (501-600) عالمياً، أما جامعة الملك سعود فقد حصلت على الترتيب العاشر عربياً، ومن أفضل (501-600) عالمياً.

- تصنيف كي واس **QS**: حصلت جامعة الملك عبدالعزيز على الترتيب الأول عربياً، والرتيب 143 عالمياً، كما حصلت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن على الترتيب الثالث عربياً، والرتيب 186 عالمياً، أما جامعة الملك سعود فقد حصلت على الترتيب السادس عربياً، والرتيب 287 عالمياً.

- تصنيف يو إس نيوز **US News Rankings**: حصلت جامعة الملك عبدالعزيز على الترتيب الأول عربياً، والرتيب 51 عالمياً، كما حصلت جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية على الترتيب الثاني عربياً، والرتيب 152 عالمياً، كما حصلت جامعة

الملك سعود على الترتيب الثالث عربياً، والترتيب 352 عالمياً، أما جامعة الملك فهد للبترول والمعادن فقد حصلت على الترتيب الرابع عربياً، والترتيب 608 عالمياً.

- تصنيف ويبو متركس Webometrics: حصلت جامعة الملك سعود على الترتيب الأول عربياً، والترتيب 428 عالمياً، كما حصلت جامعة الملك عبدالعزيز على الترتيب الثاني عربياً، والترتيب 474 عالمياً، أما جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية فقد حصلت على الترتيب الثالث عربياً، والترتيب 496 عالمياً، أما جامعة الملك فهد للبترول والمعادن فقد حصلت على الترتيب السادس عربياً، والترتيب 833 عالمياً (6).

من خلال هذا العرض نجد أن جامعة الملك عبدالعزيز من ضمن الجامعات الرائدة على المستويين العربي والعالمي، كما أن الجامعات الأخرى حققت تقدماً كبيراً وهو ما يدل على أهليتها لتحقيق الاستقلالية، ولعل السبب في إحراز هذه المراكز المتقدمة تشجيع الجامعات للبحث العلمي، واعتمادها على مصادر دخل ذاتية من خلال الكراسي البحثية والأوقاف، ونشر أعضاء هيئة التدريس بحوثهم في المجالات العالمية، بالإضافة إلى توفير البيئة المناسبة لعملية التدريس.

#### - الدراسات السابقة:

سيتم استعراض الدراسات المحلية والأجنبية من الأقدم إلى الأحدث إذ جاءت دراسة الشريف (2015) لتهدف إلى معرفة درجة ممارسات القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي، ومدى إدراك هذه الأهمية، والتعرف على الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلالية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، ووزعت على (438) قائداً من القيادات في جامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك خالد، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادات للاستقلال الذاتي

كان منخفضاً، وأن درجة إدراك أهمية الاستقلال والصعوبات التي تحول دون النجاح كان مرتفعاً.

من جهته أجرى تريسن وزملاؤه (Turcan,et al, 2016) تحليلاً لمرجعية استقلال الجامعات في بعض الدول (الدنمارك، رومانيا، إسكتلندا، السويد) من خلال إعلان لشبونة والمركز على أربعة أنواع من الاستقلالية وهي (المالية، البشرية، التنظيمية، الأكاديمية)، بالإضافة إلى الرؤية الجديدة للاستقلالية والقائمة على العلاقات بين الجامعات الحديثة وأصحاب المصلحة، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات في هذه الدول تتمتع باستقلالية أكاديمية محددة، ولديها مسؤوليات نحو المجتمع، وأن دور الإدارات المركزية هو تحديد استراتيجيات التعليم، والجامعات هي التي تحدد الآليات لتنفيذها.

أما دراسة عسيري (2016) فهدفت إلى تحليل استقلالية الجامعات السعودية في ضوء المواثيق الدولية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل إعلان الرابطة العالمية للجامعات في مجال استقلال الجامعات والحرية الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى ضعف الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية.

كما هدفت دراسة الحمادي وسالم (2017) إلى التعرف على التحدي الذي يواجه الجامعات في سبيل تنمية مواردها الذاتية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الدراسة المقارنة، وتوصلت إلى أنه يجب على الجامعات عدم الاعتماد على التمويل الحكومي، وأن الجامعات تمتلك موارد غير مستغلة إذا أحسنت استغلالها فسوف تحقق لها الاكتفاء الذاتي.

من جانبه قام أوسيبان (Osipian, 2017) بدراسة هدفت إلى مناقشة استقلالية الجامعات وحوكمتها في أوكرانيا، واستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن النظام المركزي لإدارة الجامعات يشهد تغيرات في

محتواه ووظيفته ومنهجيته، ولكن مع الإبقاء على المركزية، وأن الفساد في التعليم، وتسويق الخدمات، وتغيير الهياكل تشكل تحديات أمام الجامعات ولا بد من التغيير. أما دراسة خلف (2017) فقد هدفت إلى معرفة درجة الاستقلال الذاتي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، ووزعت على (114) قائداً من الجامعات، وقد أظهرت النتائج أن الجامعات تتمتع بدرجة استقلالية عالية، وأن الاستقلال الأكاديمي حصل على درجة عالية.

كما جاءت دراسة بن جبرين (2018) للتعرف على تطوير الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المتجددة، وكذلك الخبرات الدولية في هذا المجال، واستخدم المنهجين الوصفي والوثائقي، والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وجامعة، أم القرى، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الباحة، وجامعة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة اللامركزية وسعي الجامعات لتحقيق القدرة التنافسية جاء بدرجة متوسطة، أما الاعتماد على الموارد الذاتية فقد جاء بدرجة ضعيفة.

#### - التعليق على الدراسات السابقة:

جاءت هذه الدراسة لمعرفة مقومات استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والعوائد المتوقعة من هذه الاستقلالية، ومعوقات النجاح، وجميع هذه الأهداف لم يتم دراستها من قبل أو التطرق لها حسب علم الباحثة، وهو ما اختلفت عنه هذه الدراسة عن بقية الدراسات، حيث هدفت دراسة الشريف (2015) إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي، بينما هدفت دراسة صبري (2016) إلى تحليل استقلالية الجامعات في ضوء المواثيق الدولية، أما دراسة الحمادي (2017) فقد اقتصر على معرفة التحدي الذي يواجه الجامعات

في سبيل تنمية مواردها الذاتية، فيما اقتصرت دراسة بن جبرين (2018) على تطوير الجامعات السعودية في ضوء الجامعة المتجددة. من جهة أخرى تتفق هذه الدراسة مع دراسة الشريف (2015)، ودراسة خلف (2017) في استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات وتطبيقها على القيادات في الجامعات، كما تتفق مع دراسة بن جبرين (2017) في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة، وتختلف عنه في استخدامه للمنهج الوثائقي أيضاً، وتطبيق الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس، كما تختلف مع دراسة ترسن وزملاؤه (Turcan et al 2016)، ودراسة عسيري (2016) في استخدامهما للمنهج التحليلي، أما دراسة الحمادي وسالم (2017) فقد استخدمتا المنهج التحليلي والدراسة المقارنة، وتختلف أيضاً مع دراسة أوسيبان في أنه استخدم وسائل التواصل الاجتماعي لجمع المعلومات.

#### - منهج الدراسة:

أستخدم المنهج الوصفي (المسحي) باعتباره المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية.

#### - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القيادات في الجامعات السعودية من الذكور والإناث في كل من (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك سعود، جامعة أم القرى، جامعة تبوك، جامعة بيشة) ممن يشغلون وظيفة وكيل جامعة، عميد عمادة، عميد كلية، رئيس قسم، والبالغ عددهم (542) قائداً.

### - عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (80) قائداً من الذكور والإناث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ووفق جدول مورجان، ووزعت الاستبانة عليهم، وتم استرداد (77) استبانة صالحة للمعالجة.

### - أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها.

### - بناء أداة الدراسة:

تم بناء الأداة (الاستبانة) بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والتي ذكرت سابقاً والمتعلقة بهذا الموضوع، وتكونت في صورتها النهائية من قسمين: القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من عينة الدراسة، والقسم الثاني: يتكون من (26) عبارة موزعة على ثلاثة محاور أساسية، والجدول (1) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (1) محاور الاستبانة وعباراتها

| عدد العبارات | المحور                                             |
|--------------|----------------------------------------------------|
| 10 عبارات    | مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية            |
| 8 عبارات     | الايجابيات المتوقعة من استقلالية الجامعات الحكومية |
| 8 عبارات     | معوقات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية            |
| 26 عبارة     | الاستبانة                                          |

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي للحصول على استجابات عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (موافق بشدة - موافق - غير موافق - غير موافق - غير موافق)

موافق بشدة). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة وفقاً للتالي: موافق بشدة (4) درجات، موافق (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

جدول (2) تقسيم فئات مقياس ليكرت الرباعي

| م | الفئة          | حدود الفئة |      |
|---|----------------|------------|------|
|   |                | من         | إلى  |
| 1 | موافق بشدة     | 3.26       | 4    |
| 2 | موافق          | 2.51       | 3.25 |
| 3 | غير موافق      | 1.76       | 2.50 |
| 4 | غير موافق بشدة | 1.00       | 1.75 |

- **صدق أداة الدراسة:** ويعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من ذلك من خلال:

#### • الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

تم عرضها بصورتها الأولية على خمسة من المحكمين المختصين في قسم الإدارة والتخطيط التربوي، وقد طلب منهم تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وبعد أخذ الآراء، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

#### • صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من ذلك، تم حساب معامل ارتباط بيرسون ( Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة

الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

**جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور**

| المحور الأول<br>(مقومات نجاح استقلالية الجامعات) |                        |             |                        |
|--------------------------------------------------|------------------------|-------------|------------------------|
| رقم العبارة                                      | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
| 1                                                | **0.520                | 6           | **0.635                |
| 2                                                | **0.763                | 7           | **0.712                |
| 3                                                | **0.723                | 8           | **0.682                |
| 4                                                | **0.765                | 9           | **0.735                |
| 5                                                | **0.623                | 10          | **0.651                |

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01

**جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور**

| المحور الثاني<br>(الايجابيات المتوقعة من استقلالية الجامعات) |                        |             |                        |
|--------------------------------------------------------------|------------------------|-------------|------------------------|
| رقم العبارة                                                  | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
| 1                                                            | **0.478                | 5           | **0.700                |
| 2                                                            | **0.744                | 6           | **0.854                |
| 3                                                            | **0.750                | 7           | **0.547                |
| 4                                                            | *0.739                 | 8           | **0.686                |

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01

### جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

| المحور الثالث<br>(معوقات نجاح الاستقلالية) |             |                        |             |
|--------------------------------------------|-------------|------------------------|-------------|
| معامل الارتباط بالمحور                     | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة |
| **0.865                                    | 5           | **0.665                | 1           |
| **0.821                                    | 6           | **0.871                | 3           |
| **0.549                                    | 7           | **0.849                | 3           |
| **0.707                                    | 8           | **0.892                | 4           |

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01

#### • ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) ( $\alpha$  Cronbach's Alpha)، ويوضح الجدول (6) ذلك.

### جدول (6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| ثبات المحور | عدد العبارات | محاور الاستبانة                           |
|-------------|--------------|-------------------------------------------|
| 0.834       | 10           | مقومات نجاح استقلالية الجامعات            |
| 0.830       | 8            | الايجابيات المتوقعة من استقلالية الجامعات |
| 0.897       | 8            | معوقات نجاح الاستقلالية                   |
| 0.910       | 24           | الثبات العام                              |

يتضح من الجدول (6) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0,910)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة .

## • أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة.

- الانحراف المعياري "Standard Deviation"، للتعرف على مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

- نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: إجابة السؤال الأول: ما مقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مقومات نجاح استقلالية الجامعات، وجاءت النتائج كما يلي:

### جدول (7) استجابات عينة الدراسة حول مقومات نجاح استقلالية الجامعات مرتبة تنازلياً

| م             | العبارات                                                                | النسبة % | درجة الموافقة |           |                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|--------|
|               |                                                                         |          | موافق بشدة    | غير موافق | غير موافق بشدة |                 |                   |        |
| 1             | إيجاد لائحة تنفيذية بأنظمة تفصيلية                                      | ك        | 48            | 20        | 2              | 3.66            | 0.535             | 1      |
|               |                                                                         | %        | 68.5          | 280.6     | 2.9            |                 |                   |        |
| 2             | التأكد من جاهزية الجامعات للاستقلالية                                   | ك        | 45            | 25        | -              | 3.64            | 0.483             | 2      |
|               |                                                                         | %        | 64.3          | 35.7      | -              |                 |                   |        |
| 3             | اختيار قيادة الجامعة بناء على الكفاءة والأهلية                          | ك        | 39            | 31        | -              | 3.56            | 0.500             | 3      |
|               |                                                                         | %        | 55.7          | 44.3      | -              |                 |                   |        |
| 4             | وجود خطة تحول لدى الجامعة بأهداف واضحة وجدول زمني محدد                  | ك        | 36            | 34        | -              | 3.51            | 0.503             | 4      |
|               |                                                                         | %        | 51.4          | 48.6      | -              |                 |                   |        |
| 5             | وجود منظومة إدارية قادرة على إدارة التحول                               | ك        | 35            | 33        | 2              | 3.47            | 0.557             | 5      |
|               |                                                                         | %        | 50.0          | 47.1      | 2.9            |                 |                   |        |
| 6             | توفر مصادر دخل ذاتية كافية لاستقلال الجامعات                            | ك        | 31            | 39        | -              | 3.44            | 0.500             | 6      |
|               |                                                                         | %        | 44.3          | 55.7      | -              |                 |                   |        |
| 7             | وجود نظام واضح للمساءلة ( المالية - الإدارية - الأكاديمية) يحقق العدالة | ك        | 32            | 35        | 3              | 3.41            | 0.577             | 7      |
|               |                                                                         | %        | 45.7          | 50.0      | 4.3            |                 |                   |        |
| 8             | استمرار الدعم الحكومي للجامعات في المرحلة الانتقالية                    | ك        | 34            | 31        | 5              | 3.41            | 0.625             | 8      |
|               |                                                                         | %        | 48.6          | 44.3      | 7.1            |                 |                   |        |
| 9             | تبادل الخبرات المحلية والعالمية بين الجامعات للاستفادة من التجارب       | ك        | 30            | 33        | 7              | 3.33            | 0.653             | 9      |
|               |                                                                         | %        | 42.9          | 47.1      | 10.0           |                 |                   |        |
| 10            | عدم تدخل مجلس شؤون الجامعات في القرارات الداخلية للجامعات               | ك        | 31            | 28        | 4              | 3.19            | 0.937             | 10     |
|               |                                                                         | %        | 44.3          | 40.0      | 5.7            |                 |                   |        |
| المتوسط العام |                                                                         |          |               |           |                | 3.46            | 0.381             |        |

يتضح من الجدول (7) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على مقومات نجاح استقلالية الجامعات بمتوسط (3.46 من 4)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بن جبرين (2018) والتي حصلت على درجة كبيرة، كما يتضح أنهم موافقون بشدة على تسعة من مقومات النجاح تتمثل في العبارات (1، 2، 6، 5، 4، 7، 10، 3، 9) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة كالتالي:

جاءت العبارة (1) وهي: "إيجاد لائحة تنفيذية بأنظمة تفصيلية" بالمرتبة الأولى وبمتوسط (3.66 من 4) وهو ما يعني بأن إيجاد لائحة تنفيذية يعزز من تنظيم الجامعات لأعمالها ويدعم تهيئة البيئة التنظيمية، مما يدعم نجاح استقلاليته، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحمادي وسالم (2017)، كما جاءت العبارة (2) وهي: "التأكد من جاهزية الجامعات للاستقلالية" بالمرتبة الثانية وبمتوسط (3.64 من 4) وتفسر هذه النتيجة بأن التأكد من جاهزية الجامعات للاستقلالية وتوفير كافة الدعائم التي تساعد على الاستقلالية من أهم مقومات النجاح، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عسيري (2016)، ودراسة الشريف (2015)، كما جاءت العبارة (6) وهي: "اختيار قيادة الجامعة بناء على الكفاءة والأهلية" بالمرتبة الثالثة وبمتوسط (3.56 من 4) وهو يعني أن الاختيار لقيادة الجامعة لابد أن يكون مبني على الكفاءة والأهلية حتى تتمكن من إدارة الجامعة بعد الاستقلال بكل يسر، وأن تكون قادرة على مواجهة الصعاب إن حدثت، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أوسيبان (2017)، والتي أكدت على ضرورة اختيار القادة بناء على الكفاءة والقدرة على الإنجاز، كما جاءت العبارة (5) وهي: "وجود خطة تحول لدى الجامعة بأهداف واضحة وجدول زمني محدد" بالمرتبة الرابعة وبمتوسط (3.51 من 4)، والعبارة (7) وهي: "وجود منظومة إدارية قادرة على إدارة التحول" بالمرتبة الخامسة وبمتوسط (3.47 من 4) وتفسر هذه النتيجة بأن وجود منظومة إدارية وخطة بأهداف واضحة وجدول زمني محدد سوف تساعد

الإدارة على التحول للاستقلالية ، كما جاءت العبارة (4) وهي: "توفر مصادر دخل ذاتية كافية لاستقلال الجامعات " بالمرتبة السادسة وبمتوسط (3.44 من 4) وهو مايعني أن توفر مصادر دخل ذاتية دون الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي سوف يساعد على نجاح الاستقلالية وهو مايمثل أهم مظاهر الاستقلال المالي، وتتفق مع دراسة الحمادي وسالم(2017)، والتي أكدت على ضرورة البحث عن مصادر مختلفة للتمويل لتنفيذ البرامج والأنشطة الأكاديمية والبحثية للجامعات المستقلة، ولكنها تختلف مع دراسة بن جبرين (2018)، والتي جاءت بدرجة ضعيفة، كما أن العبارة (10) وهي: "وجود نظام واضح للمساءلة ( المالية – الإدارية – الأكاديمية) يحقق العدالة "حصلت على المرتبة السابعة وبمتوسط (3.41 من 4) وتفسر هذه النتيجة بأن وجود مثل هذا النظام يحقق العدالة ويوفر بيئة تنظيمية قادرة على التحول والقضاء على الفساد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أوسيبيان(2017)، والتي أكدت على أن النزاهة المالية من متطلبات الاستقلالية في اوكرانيا، كما جاءت العبارة (9) وهي: "استمرار الدعم الحكومي للجامعات في المرحلة الانتقالية " بالمرتبة الثامنة وبمتوسط (3.41 من 4) وتفسر هذه النتيجة بأن استمرار الدعم الحكومي للجامعات يجعل جميع الجهود للاستقلالية تتم بهدوء، وذلك حتى تتمكن من الاعتماد على مواردها الذاتية، كما أن العبارة (3) وهي: "تبادل الخبرات المحلية والعالمية بين الجامعات للاستفادة من التجارب " حصلت على المرتبة التاسعة وبمتوسط (3.33 من 4) وهو مايعني أن تبادل الخبرات بين الجامعات يعزز من خبراتها في كيفية الاعتماد على ذاتها مما يدعم نجاح الاستقلالية، كما أنهم موافقون على واحدة من مقومات النجاح تتمثل في العبارة (8) وهي: "عدم تدخل مجلس شؤون الجامعات في القرارات الداخلية للجامعات " بمتوسط (3.19 من 4) وتفسر هذه النتيجة بأن عدم التدخل يتيح للجامعات المبادرة

في عملها بعيداً عن المركزية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة بن جبرين (2018)، والتي جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني: ما العوائد المتوقعة من استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ؟

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات الإيجابيات المتوقعة من استقلالية الجامعات، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (8) استجابات عينة الدراسة حول الإيجابيات المتوقعة من استقلالية الجامعات مرتبة تنازلياً

| م | العبارات                                                                    | التكرار  |            |       | درجة الموافقة |           |                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|----------|------------|-------|---------------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|--------|
|   |                                                                             | النسبة % | موافق بشدة | موافق | موافق         | غير موافق | غير موافق بشدة |                 |                   |        |
| 1 | الحرية الكاملة للجامعة في إدارة مواردها                                     | ك        | 53         | 17    | -             | -         | -              | 3.76            | 0.432             | 1      |
|   |                                                                             | %        | 75.7       | 24.3  | -             | -         | -              |                 |                   |        |
| 3 | تحديد هوية الجامعة حسب أهدافها (بحثية - تعليمية - تطبيقية)                  | ك        | 33         | 37    | -             | -         | -              | 3.47            | 0.503             | 2      |
|   |                                                                             | %        | 47.1       | 52.9  | -             | -         | -              |                 |                   |        |
| 2 | سهولة استقطاب الكفاءات الأكاديمية المميزة بأجور مجزية                       | ك        | 32         | 35    | 3             | -         | -              | 3.41            | 0.577             | 3      |
|   |                                                                             | %        | 45.7       | 50.0  | 4.3           | -         | -              |                 |                   |        |
| 4 | المرونة في الهيكل التنظيمي للجامعة والأنظمة واللوائح والتغيير حسب المستجدات | ك        | 28         | 42    | -             | -         | -              | 3.40            | 0.493             | 4      |
|   |                                                                             | %        | 40.0       | 60.0  | -             | -         | -              |                 |                   |        |
| 6 | الحصول على موارد ذاتية متنوعة                                               | ك        | 26         | 44    | -             | -         | -              | 3.37            | 0.487             | 5      |
|   |                                                                             | %        | 37.1       | 62.9  | -             | -         | -              |                 |                   |        |

| م             | العبارات                                                              | النسبة<br>% | درجة الموافقة |              |                      | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الترتبة |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|--------------|----------------------|--------------------|----------------------|---------|
|               |                                                                       |             | موافق<br>بشدة | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |                    |                      |         |
| وتتميتها      |                                                                       |             |               |              |                      |                    |                      |         |
| 7             | الحرية في استخدام<br>نظم إدارية مرنة<br>والبعد عن الإدارة<br>المركزية | ك           | 22            | 45           | 3                    | 3.27               | 0.536                | 6       |
|               |                                                                       | %           | 31.4          | 64.3         | 4.3                  |                    |                      |         |
| 5             | بث روح التنافسية<br>الإيجابية بين<br>الجامعات                         | ك           | 26            | 37           | 7                    | 3.27               | 0.635                | 7       |
|               |                                                                       | %           | 37.1          | 52.9         | 10.0                 |                    |                      |         |
| 8             | سهولة الاستغناء<br>عن الموظفين الغير<br>منتجين                        | ك           | 28            | 24           | 15                   | 3.10               | 0.877                | 8       |
|               |                                                                       | %           | 40.0          | 34.3         | 21.4                 |                    |                      |         |
| المتوسط العام |                                                                       |             |               |              |                      | 3.38               | 0.395                |         |

يتضح من الجدول (8) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على الإيجابيات المتوقعة من استقلالية الجامعات بمتوسط (3.38 من 4) وهو ما يؤكد رغبة القيادات على الاستقلالية نظراً للإيجابيات التي سوف تجنيها الجامعات وتجعلها في مصاف الجامعات العالمية، ويتضح من النتائج أنهم موافقون بشدة على سبعة من الإيجابيات المتوقعة من استقلالية الجامعات تتمثل في العبارات (1)، (3)، (2)، (4)، (6)، (5، 7) التي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

جاءت العبارة (1) وهي: "الحرية الكاملة للجامعة في إدارة مواردها" بالمرتبة الأولى وبمتوسط (3.76 من 4) وتفسر هذه النتيجة بأن الاستقلالية تتيح للجامعات الحرية الكاملة في إدارة مواردها بعيداً عن المساءلة، والإجراءات البيروقراطية، كما جاءت العبارة (3) وهي: "تحديد هوية الجامعة حسب أهدافها (بحثية - تعليمية - تطبيقية)" بالمرتبة الثانية وبمتوسط (3.47 من 4) وهو ما يعني أن الاستقلالية تتيح لها وضع الإستراتيجيات والأهداف والرسالة والرؤية الخاصة بها، مما يمكنها من

تحديد هويتها، وتتفق في ذلك مع دراسة خلف (2017) والتي حصلت على درجة عالية، كما جاءت العبارة (2) وهي: "سهولة استقطاب الكفاءات الأكاديمية المميزة بأجور مجزية" بالمرتبة الثالثة وبمتوسط (3.41 من 4) وتفسر هذه النتيجة بأن الاستقلالية تتيح للجامعات رصد الميزانيات الكافية لاستقطاب الكفاءات الأكاديمية المميزة بأجور مجزية، مما يخلق نوعاً من التنافس الإيجابي بين الجامعات للحصول على الكفاءات المميزة، كما جاءت العبارة (4) وهي: "المرونة في الهيكل التنظيمي للجامعة والأنظمة واللوائح والتغيير حسب المستجدات" بالمرتبة الرابعة وبمتوسط (3.40 من 4) وتفسر هذه النتيجة بأن الاستقلالية تتيح لها وضع هياكل ونظم عمل لا مركزية تتسم بالمرونة، مما يجعلها قادرة على التغيير حسب المستجدات، وهو ما اتفقت معها دراسة أوسيبيان (2017)، كما جاءت العبارة (6) وهي: "الحصول على موارد ذاتية متنوعة وتمييزها" بالمرتبة الخامسة وبمتوسط (3.37 من 4)، وهو يعني بأن هذه الاستقلالية تتيح وضع برامج ذاتية مختلفة للتمويل وعدم الاقتصار على مورد واحد، وتتفق مع دراسة الحمادي وسالم (2017) والتي أكدت على أن الجامعة تملك مقومات عدة غير مستغلة تمكنها إذا أحسنت استثمارها أن تحقق لها الاكتفاء الذاتي، كما جاءت العبارتان (7) وهي: "الحرية في استخدام نظم إدارية مرنة والبعد عن الإدارة المركزية" بالمرتبة السادسة وبمتوسط (3.27 من 4)، والعبارة (5) وهي: "بث روح التنافسية الإيجابية بين الجامعات" بالمرتبة السابعة وبمتوسط (3.27 من 4)، وتفسر هذه النتيجة بأن استقلالية الجامعات تتيح لها اعتماد النظم الإدارية التي تناسب طبيعة العمل بها، مما يسهم في سرعة الإنجاز، والكفاءة في العمل، كما يتيح لها تطوير قدراتها بما يحقق التنافس بينها وبين الجامعات الأخرى، وهو ما تسعى إليه رؤية (2030)، وتختلف مع دراسة بن جبرين (2018)، والتي جاءت بدرجة متوسطة، أما العبارة (8) وهي: "سهولة الاستغناء عن الموظفين غير المنتجين" فقد حصلت على درجة

موافقة وبمتوسط (3.10 من 4) وتفسر هذه النتيجة بأن استقلالية الجامعات يتيح لها امتلاك القرار في عمليات الاختيار والتعيين والاستغناء عن الكوادر التي لا تتطور دون الرجوع لأنظمة الدولة، والتي تكفل لكل موظف مصطلح "الوظيفة الدائمة"، وتتفق في ذلك مع دراسة بن جبرين (2018) والتي حصلت على درجة متوسطة.

**ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: ما معوقات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟**

للتعرف على معوقات نجاح الاستقلالية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة على العبارات وجاءت النتائج كما يلي:

**جدول (9) استجابات عينة الدراسة حول معوقات نجاح الاستقلالية مرتبة تنازلياً**

| م | العبارات                                                               | النسبة % | موافق بشدة | موافق | درجة الموافقة |                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|------------------------------------------------------------------------|----------|------------|-------|---------------|----------------|-----------------|-------------------|--------|
|   |                                                                        |          |            |       | موافق         | غير موافق بشدة |                 |                   |        |
| 7 | عدم وجود خطة للتدرج في تطبيق الاستقلالية تراعي الفروق بين الجامعات     | ك        | 46         | 24    | -             | -              | 3.66            | 0.478             | 1      |
|   |                                                                        | %        | 65.7       | 34.3  | -             | -              |                 |                   |        |
| 5 | عدم وجود آليات واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الجامعية                  | ك        | 43         | 27    | -             | -              | 3.61            | 0.490             | 2      |
|   |                                                                        | %        | 61.4       | 38.6  | -             | -              |                 |                   |        |
| 3 | قلة الخبرات الإدارية القادرة على تطبيق الاستقلالية                     | ك        | 43         | 27    | -             | -              | 3.61            | 0.490             | 3      |
|   |                                                                        | %        | 61.4       | 38.6  | -             | -              |                 |                   |        |
| 6 | خلو نظام الجامعات الجديد من تعريف تفصيلي للاستقلالية تنظيمياً وتطبيقاً | ك        | 41         | 29    | -             | -              | 3.59            | 0.496             | 4      |
|   |                                                                        | %        | 58.6       | 41.4  | -             | -              |                 |                   |        |
| 1 | عدم وجود خطة للتحويل تراعي الاختلاف في                                 | ك        | 43         | 24    | 3             | -              | 3.57            | 0.579             | 5      |
|   |                                                                        | %        | 61.4       | 34.3  | 4.3           | -              |                 |                   |        |

| م              | العبارات                                                            | التكرار  |            | درجة الموافقة |           |                | الانحراف المعياري | الرتبة |
|----------------|---------------------------------------------------------------------|----------|------------|---------------|-----------|----------------|-------------------|--------|
|                |                                                                     | النسبة % | موافق بشدة | موافق         | غير موافق | غير موافق بشدة |                   |        |
| خصائص الجامعات |                                                                     |          |            |               |           |                |                   |        |
| 2              | صعوبة تحقيق                                                         | ك        | 40         | 27            | 3         | -              | 3.53              | 6      |
|                | الاستقلال المالي لعدم كفاية الموارد الذاتية                         | %        | 57.1       | 38.6          | 4.3       | -              |                   |        |
| 4              | استمرار ارتباط مجلس أمناء الجامعات بمجلس شؤون الجامعات              | ك        | 41         | 21            | 5         | 3              | 3.43              | 7      |
|                | عدم وضوح مفهوم الاستقلالية لدى بعض القيادات والأكاديميين والإداريين | %        | 58.6       | 30.0          | 7.1       | 4.3            |                   |        |
| 8              | عدم وضوح مفهوم الاستقلالية لدى بعض القيادات والأكاديميين والإداريين | ك        | 38         | 22            | 8         | 2              | 3.37              | 8      |
|                | الاستقلالية لدى بعض القيادات والأكاديميين والإداريين                | %        | 54.3       | 31.4          | 11.4      | 2.9            |                   |        |
| المتوسط العام  |                                                                     |          |            |               |           |                |                   |        |
|                |                                                                     |          |            |               |           |                | 3.55              | 0.461  |

يتضح من الجدول (9) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على معوقات نجاح الاستقلالية بمتوسط (3.55 من 4)، وهو ما يدل على أن هناك معوقات إذا لم يُتخذ حيالها قرار فإنها ستصبح عائقاً أمام الجامعات عند الاستقلالية، ويتضح أنهم موافقون بشدة على ثمانية من معوقات النجاح تتمثل في العبارات (7، 5، 6، 3، 2، 1، 4، 8) التي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

جاءت العبارة (7) وهي: "عدم وجود خطة للتدرج في تطبيق الاستقلالية تراعي الفروق بين الجامعات" بالمرتبة الأولى وبمتوسط (3.66 من 4) وهو ما يعني بأن عدم وجود خطة للتدرج، يجعل جميع الجهود المبذولة تأتي بنتائج عكسية مما يعوق النجاح، كما جاءت العبارة (5) وهي: "عدم وجود آليات واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الجامعية" بالمرتبة الثانية وبمتوسط (3.61 من 4) وتفسر هذه النتيجة بأن عدم وجود آليات عند اختيار القيادات الجامعية تعتمد على الكفاءة

والمهارة يجعل بعض القيادات التي لا تتمتع بهذه الصفات غير قادرة على إدارة الجامعة وفق النظام الجديد، كما جاءت العبارة (3) وهي: "قلة الخبرات الإدارية القادرة على تطبيق الاستقلالية" بالمرتبة الثالثة وبمتوسط (3.61 من 4) وتفسر هذه النتيجة بأن قلة الخبرات الإدارية في هذا المجال يقلل من فعالية الجهود في تحقيق الاستقلالية مما يعوق نجاحها، كما جاءت العبارة (6) وهي: "خلو نظام الجامعات الجديد من تعريف تفصيلي للاستقلالية تنظيمياً وتطبيقاً" بالمرتبة الرابعة وبمتوسط (3.59 من 4)، وتفسر هذه النتيجة بأن خلو نظام الجامعات الجديد من تعريف تفصيلي للاستقلالية يقلل من وضوح المهام أمام القيادات والعاملين في الجامعات مما يعوق عملية النجاح، أما العبارة (1) وهي: "عدم وجود خطة للتحويل تراعي الاختلاف في خصائص الجامعات" فقد حصلت على المرتبة الخامسة وبمتوسط (3.57 من 4)، وتفسر هذه النتيجة بأن عدم وجود خطة للتحويل تراعي الاختلاف بين الجامعات يجعل تطبيق الاستقلالية ينعكس بصورة عكسية على بعض الجامعات والتي قد تكون إمكانياتها غير مناسبة للتحويل، مما يعوق نجاحها، وتتفق في ذلك مع دراسة تريسن وبقانن (2015)، كما جاءت العبارة (2) وهي: "صعوبة تحقيق الاستقلال المالي لعدم كفاية الموارد الذاتية" بالمرتبة السادسة وبمتوسط (3.53 من 4) وتعني بأن صعوبة تحقيق الاستقلال المالي لقلة الموارد، وحدائث التطبيق، يقلل من حرية اتخاذ القرار المالي في توفير متطلبات العمل اللازمة، مما يعوق النجاح، وتتفق في ذلك مع دراسة بن جبرين (2018) والتي أكدت على أن تقليل الجامعة من اعتمادها على التمويل الحكومي جاء بدرجة ضعيفة، كما جاءت العبارة (4) وهي: "استمرار ارتباط مجلس أمناء الجامعات بمجلس شؤون الجامعات" بالمرتبة السابعة وبمتوسط (3.43 من 4)، وتفسر هذه النتيجة بأن استمرار ارتباط مجلس أمناء الجامعات بمجلس شؤون الجامعات يفقد مجلس أمناء الجامعات حرية اتخاذ القرارات بسرعة حسب ما تقتضيه الحاجة مما يعوق عملية التحويل، كما

جاءت العبارة (8) وهي: "عدم وضوح مفهوم الاستقلالية لدى بعض القيادات والأكاديميين والإداريين" بالمرتبة الثامنة وبمتوسط (3.37 من 4) وتفسر هذه النتيجة بأن عدم وضوح مفهوم الاستقلالية يقلل من فعالية دور القيادات، بالإضافة إلى عدم قدرتهم على إنجاز عملهم وفق ما هو مخطط له مما يعوق نجاح الاستقلالية .

### الخلاصة:

1- أن عينة الدراسة موافقون بشدة على مقومات نجاح استقلالية الجامعات بمتوسط (3.46)، وتتمثل في:

إيجاد لائحة تنفيذية بأنظمة تفصيلية، والتأكد من جاهزية الجامعات للاستقلالية، واختيار قيادات الجامعة بناء على الكفاءة والأهلية، وضرورة وجود خطة تحول لدى الجامعة بأهداف واضحة وجدول زمني محدد، ووجود منظومة إدارية قادرة على إدارة التحول، وتوفير مصادر دخل ذاتية كافية لاستقلال الجامعات، أيضاً وجود نظام واضح للمساءلة ( المالية - الإدارية - الأكاديمية) يحقق العدالة، بالإضافة إلى استمرار الدعم الحكومي للجامعات في المرحلة الانتقالية، وتبادل الخبرات المحلية والعالمية بين الجامعات للاستفادة من التجارب .

2- عينة الدراسة موافقون بشدة على العوائد المتوقعة من استقلالية الجامعات بمتوسط (3.38) تتمثل في:

الحرية الكاملة للجامعة في إدارة مواردها، وتحديد هوية الجامعة حسب أهدافها (بحثة - تعليمية - تطبيقية)، وسهولة استقطاب الكفاءات الأكاديمية المميزة بأجور مجزية، والمرونة في الهيكل التنظيمي للجامعة والأنظمة واللوائح والتغيير حسب المستجدات، والحصول على موارد ذاتية متنوعة وتنميتها، والحرية في

استخدام نظم إدارية مرنة والبعد عن الإدارة المركزية، وبث روح التنافسية الإيجابية بين الجامعات.

3- عينة الدراسة موافقون بشدة على معوقات نجاح الاستقلالية بمتوسط (3,55)، تتمثل في:

عدم وجود خطة للتدرج في تطبيق الاستقلالية تراعي الفروق بين الجامعات، وعدم وجود آليات واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الجامعية، وقلة الخبرات الإدارية القادرة على تطبيق الاستقلالية، وخلو نظام الجامعات الجديد من تعريف تفصيلي للاستقلالية تنظيمياً وتطبيقاً، وعدم وجود خطة للتحويل تراعي الاختلاف في خصائص الجامعات، وصعوبة تحقيق الاستقلال المالي لعدم كفاية الموارد الذاتية، واستمرار ارتباط أمناء الجامعات بمجلس شؤون الجامعات، وعدم وضوح مفهوم الاستقلالية لدى بعض القيادات والأكاديميين والإداريين.

### توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يلي:
- العمل على وضع خطة للتدرج والتحول في تطبيق الاستقلالية تراعي الفروق بين الجامعات الحكومية.
  - الاهتمام بوضع آليات واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الجامعية من خلال الترشيح لهذه الوظائف بناء على الأنظمة.
  - تضمين نظام الجامعات الجديد تعريفاً تفصيلياً للاستقلالية تنظيمياً وتطبيقاً.
  - العمل على توفير الموارد الذاتية لتحقيق الاستقلال المالي للجامعات الحكومية من خلال الأوقاف، وعقد شراكات مع القطاع الخاص.
  - العمل على تعزيز استقلالية مجلس أمناء الجامعات عن مجلس شؤون الجامعات.

- العمل على توضيح مفهوم الاستقلالية لدى القيادات والأكاديميين والإداريين بالجامعات الحكومية من خلال عقد الورش والندوات.

#### مقترحات للدراسات المستقبلية:

- إجراء دراسة مستقبلية حول معوقات نجاح الاستقلالية للجامعات الحكومية الناشئة الأخرى.
- إجراء دراسة مستقبلية حول متطلبات تحقيق نجاح الاستقلالية للجامعات الحكومية في ضوء تجارب الجامعات العالمية .
- إجراء دراسات مستقبلية حول مدى نجاح الجامعات الحكومية المستقلة في تطبيق رؤية (2030).

#### المراجع:

- آل حارث، فاطمة (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك خالد، أبها.
- بن جبرين، ملاك (2018). تطوير الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المتجددة : تصور مقترح، (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم اصول التربية.
- بيلكينجتون، مارك (2012). التطور الفرنسي ومحاكاة التعليم العالي الأوروبي، مجلة الراصد الدولي، 28 (19)، 1-33.
- جندلي، رابح (2017). الدراسات المستقبلية: تأصيل تاريخي، مفاهيمي ومنهجي، مجلة العلوم السياسية والقانون، (1)، 23-47.
- الجهني، خالد، وابو الفضل، مجاهد (2017). تصور مقترح قائم على التعلم مدى الحياة لسد الفجوة مقدمة لمؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة 2030، جامعة القصيم، 305 - 319.

- الحماد، مي. (2017). *الشراكة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية*، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة 2030 جامعة القصيم، 197-288 .
- الحمادي، فايزة، وسالم، سماح. (2017). *تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل*، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة 2030، جامعة القصيم، 903-936.
- خلف، منار. (2017). *درجة تحقق الاستقلال الذاتي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر القيادات الجامعية وسبل تفعيلها*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشريف، مها. (2015). *الإستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية*، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى: مكة المكرمة .
- صابر، خلود. (2007). *استقلال الجامعة*، القاهرة: مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان.
- العامري، عبدالله. (2014). *متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية: تصور مقترح*، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- عبدالواحد، شيماء. (2016). *تجربة التعليم الألماني الجامعي: استقلالية الجامعات* خط أحمرودور الوزارة مقصور على التمويل، مجلة البوابة، المركز العربي للبحوث والدراسات، الجيزة، مصر.
- عسيري، فاطمة. (2016). *الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية: دراسة تحليلية في ضوء الإعلانات والمواثيق الدولية، مجلة التربية*، جامعة الأزهر، 3 (168)، 685-719.

- العيسى، إيناس، والعقيل، سناء، والسبيل، هناء، والجارودي، ماجدة (2013). نماذج إرتباط الكليات الجامعية في بعض الدول: نموذج مقترح للجامعات السعودية، *المجلة السعودية للتعليم العالي* (10)، 151-154.
- فلية، فاروق (2003). *الدراسات المستقبلية من منظور تربوي*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- هادي، رياض. (2010). *الجامعات (النشأة والتطور- الحرية الأكاديمية- الاستقلالية)*. جامعة بغداد: مركز التطوير والتعليم المستمر.
- هيئة التعليم الوطني الفنلندي. (2012). *نبذة مختصرة عن التعليم الفنلندي*، وزارة التعليم والثقافة، تم الاسترجاع بتاريخ 2020/3/4 من الرابط: <https://www.bayancenter.org/wp-content>
- وزارة التعليم (2020). *اللوائح المالية والإدارية والأكاديمية للجامعات*. تم الاسترجاع بتاريخ 2020/3/5 من الرابط: <https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/h-1441-jh.aspx>
- وزارة التعليم، مركز احصاءات التعليم ودعم القرار، (2020)، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- ويب، كارولين، ديمون، ويليام، جوهان، نوربيرج، كابلان، جيرى، هورسلي، كيفين. (2018). *تحقيق النجاح في عصر النكاء الاصطناعي*، قنديل للطباعة والنشر، الإمارات العربية المتحدة.

## References:

- Abdul Wahid, S. (2016). Theexperiment of German University education: Autonomy of Universities is a red line and the Ministry's role is limited to funding(in Arabic). *Gate Magazine, Arab Center for Research and Studies*, Giza, Egypt.
- Alharith, F.a (2016). *A proposed strategy to develop the jobs of Saudi universities in light of the FutureUniversity principles*(in Arabic). unpublished PhD thesis, King Khalid University, Abha.
- Al-amgir, M. (2007). *Corporate Governance and Reform: Paving organized by the Egyptian Banking Institute*. Cairo, May7-8.
- Al-Amiri, A. (2014). *Requirements for the internationalization of higher education as an entry point to achieve global leadership forSaudi universities: a proposed conception*(in Arabic). unpublished PhD thesis,Umm Al-Qura University: Makkah Al-Mukarramah.
- Asiri, F. (2016). Autonomy of Saudi Universities: An Analytical Study inLight of International Declarations and Conventions(in Arabic). *Journal of Education*, Al-Azhar University,3(168), 685-719.
- Bin Jibrin, M. (2018). *The development of Saudi universities in the light of the university renewable philosophy: a proposed conception*(in Arabic). anunpublished PhD thesis, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, College of Social Sciences, Department of EducationFundamentals, Riyadh.
- Bratianu, C., & Pinzaru, F. (2015).*University governance as astrategic driving force.paper presented to: the 11th European Conference on Management Leadership and Governance*, a conference organized by the Military Academy Lisbon,Portugal, 12-13November,2015, 28-35
- Faliah, F. (2003). *Future Studies from an Educational Perspective*(in Arabic). Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

- Finnish National Education Authority (2012). *A brief overview of Finnish education, Ministry of Education and Culture*(in Arabic). retrieved on 4/3/2020 from the link: <https://www.bayancenter.org/wp-content>.
- Hadi, R. (2010). *Universities (emergence and development – academic freedom - independence)* (in Arabic). University of Baghdad: Center of Development and Continuous Education.
- Hammad, M. (2017). *Partnership between universities and public education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia*(in Arabic). a scientific paper presented to the Conference on the Role of Saudi Universities in Activating the Kingdom's Vision 2030, Qassim University, 197-288.
- Hammadi, F., & Salem, S. (2017). *Developing Saudi Universities' self-resources by applying to King Faisal University*(in Arabic). Conference on the Role of Saudi Universities in Activating the Kingdom's Vision 2030, Qassim University, 903-936.
- Al-Issa, I., Aqeel, S., Assabil, H., & Al-Jaroudi, M. (2013). Forms of University Colleges Connections in Some Countries: A Proposed Model for Saudi Universities(in Arabic). *The Saudi Journal of Higher Education*, (10), 151 - 154.
- Jandali, R. (2017). *Future Studies: Historical, Conceptual and Methodological Rooting*(in Arabic). Journal of Political Science and Law, (1), 23-47
- Al-Jahani, K., & Abu Al-Fadl, M. (2017). *A proposed perception based on lifelong learning to bridge the gap, an introduction to the Conference on the Role of Saudi Universities in Activating the Kingdom's Vision 2030*(in Arabic). Qassim University, 305 -319.
- Khalaf, M. (2017). *Degree of achieving Autonomy in Palestinian universities in the governorates of Gaza from the point of view of university leaders and ways to activate them*(in Arabic). unpublished MA thesis, Islamic University, Gaza.
- Ministry of Education, Education Statistics and Decision Support Center (2020), *Kingdom of Saudi Arabia*(in Arabic). Riyadh.

- Ministry of Education (2020), retrieved on 5/3/2020, from the link <https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/h-1441-jh.aspx>.
- Osipian, A. L. (2017). University Autonom in Ukraine: Higher Education Corruption and the State. *Communist and post- Communist Studies*, 50(3), 233- 243.
- Pilkington, M. (2012). French development and the simulation of European higher education (in Arabic). *International Watch Journal*, (19), 28 -33.
- Saber, K. (2007). *University Autonomy*, Cairo: Cairo Center for Human Rights Studies.
- Al-Sharif, M. (2015). *Autonomy as an entry point for the development of university administration from the point of view of academic leaders in Saudi universities (in Arabic)*. unpublished PhD thesis, Umm Al-Qura University: Makkah Al-Mukarramah.
- Turcan, R., Reilly J., & Bugaia, L. (2016). *Rediscovering University Autonomy: The Global Market Paradox of Stakeholder and Educational Values in Higher Education*. New York: Palgrave Macmillan, USA.
- Webb, C., Damon, W., Johan, Nourberg, K., & Jerry, H. (2018), *Achieving Success in the Era of Artificial Intelligence (in Arabic)*. Qandilfor Printing and Publishing, United Arab Emirates.