



## حوكمة جامعة ملبورن بأستراليا وإمكانية الاستفادة منها

### في الجامعات الأهلية السعودية: دراسة مقارنة

Governance of the University of Melbourne, Australia and  
its potential for use in Saudi private universities: A  
comparative study

إعداد

أمال بنت إبراهيم الهذلي

Amal bint Ibrahim Al-Hudhali

منال بنت عبدالله الرسيني

Manal bint Abdullah Al-Rasini

قسم القيادة التربوية - كلية التربية - جامعة القصيم

**Doi: 10.21608/jasep.2025.416528**

استلام البحث: ١٧ / ١٢ / ٢٠٢٤

قبول النشر: ٦ / ١ / ٢٠٢٥

الهذلي، أمال بنت إبراهيم و الرسيني، منال بنت عبدالله (٢٠٢٥). حوكمة جامعة ملبورن بأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات الأهلية السعودية: دراسة مقارنة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٦)، ٤١ - ٧٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## حوكمة جامعة ملبورن بأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات الأهلية السعودية: دراسة مقارنة

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الحوكمة في جامعة ملبورن بأستراليا والجامعات الأهلية السعودية من ناحية (النشأة- الأهداف- الهيكل التنظيمي- النظام الإداري- مبادئ الحوكمة). وتسليط الضوء على أوجه الشبه والاختلاف في حوكمة جامعة ملبورن بأستراليا والجامعات الأهلية السعودية، وذكر أوجه استفادة الجامعات الأهلية السعودية من تجربة حوكمة جامعة ملبورن بأستراليا. تم اعتماد المنهج الوصفي المقارن لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة تشابهاً في أهداف جامعة ملبورن والجامعات الأهلية السعودية في التركيز على تقديم تعليم عالي الجودة وتطوير مهارات الطلاب لتحقيق النجاح المهني. كما تتفق في تشجيع البحث العلمي والابتكار، والمساهمة في خدمة المجتمع. واختلفت في الهياكل التنظيمية ومبادئ الحوكمة المطبقة في كليهما. وبناء على النتائج التي توصلت لها الباحثتين أوصت الدراسة باستقطاب خبراء في الخطط الاستراتيجية من جامعة ملبورن لتحكيم الخطط الاستراتيجية في الجامعات الأهلية السعودية، ومراجعة ومصادقة نظام حوكمة الجامعات الأهلية السعودية من قبل مختصي الحوكمة في جامعة ملبورن. بالإضافة إلى تبادل منح العضويات الشرفية بين أعضاء مجالس الجامعات الأهلية وأعضاء مجلس جامعة ملبورن الاسترالية، وتحقيق تبادل الخبرات وتلاقح الأفكار بين الجهتين.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الجامعات الأهلية، ملبورن

### Abstract:

The study aimed to know the reality of governance at the University of Melbourne in Australia and Saudi private universities in terms of (establishment - objectives - organizational structure - administrative system - principles of governance). Highlighting the similarities and differences in the governance of the University of Melbourne in Australia and Saudi private universities, and mentioning the ways in which Saudi private universities benefit from the governance experience of the University of Melbourne in Australia. The comparative descriptive approach was adopted to achieve the

objectives of the study. The results of the study showed similarities in the objectives of the University of Melbourne and private universities Saudi Arabia focuses on providing high-quality education and developing students' skills for professional success. They also agree in encouraging scientific research and innovation, and contributing to community service. They differed in the organizational structures and governance principles applied in both. Based on the findings of the two researchers, the study recommended attracting experts in strategic plans from the University of Melbourne to arbitrate strategic plans in Saudi private universities, and reviewing and approving the governance system of Saudi private universities by governance specialists at the University of Melbourne. In addition to exchanging honorary memberships between members of private universities councils and members of the Australian University of Melbourne Council, and achieving the exchange of experiences and cross-fertilization of ideas between the two sides.

**Keywords:** Governance, Private Universities, Melbourne

#### المقدمة

منظومة مؤسسات التعليم العالي بمجمل تكوينها وتنوعها تشكل مرحلة محورية هامة في بناء الانسان وتطوره المعرفي، وركيزة أساسية في تنمية المجتمع ونضج تكوينه على المستوى الفكري والمعرفي وتلبية متطلباته واحتياجاته الاقتصادية والاجتماعية، وأحد المحركات الرئيسية لأداء النمو والازدهار والقدرة التنافسية للدول، يحكمها في ذلك أطر ولوائح وقرارات تحكم عملها. ويُعد التعليم العالي الأهلي أحد الاتجاهات الحديثة في المملكة العربية السعودية والمُكَمِّلة لدور مؤسسات التعليم العالي الحكومية في تعزيز التنمية وتطبيق خططها وتحقيق أهدافها، إذ تشير وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في المادة (١٣١) إلى ما نصه " يخضع التعليم العالي حكومياً كان أو أهلياً بمختلف فروعها الى المجلس الأعلى للتعليم" (وزارة التعليم، وثيقة سياسة التعليم، ١٤١٦).

تضمن التعليم الأهلي التطور النوعي والكمي حين بدأ في عام ١٤١٩هـ، حيث وصل عدد الجامعات السعودية الأهلية إلى ١٥ جامعة و٢٣ كلية أهلية مستقلة، شملت العديد من البرامج والتخصصات التي يحتاجها سوق العمل، متكاملة في ذلك مع الجامعات السعودية الحكومية (وزارة التعليم، وكالة التعليم الجامعي الأهلي، ١٤٤٥)، وما يدعم هذا التكامل ما يؤكد (محمد، ٢٠٢٠) ان التطورات العلمية والتكنولوجية واتساع حركة تدويل التعليم العالي ألزمت الجامعات على بناء قدراتها التنافسية والبحث عن التفوق أمام المؤسسات التعليمية النظيرة، لضمان جودة استثمار مواردها وإدارتها بكفاءة وفاعلية، لخلق مكانة أكاديمية رصينة بمعايير جودة عالية. ويذكر (الشبل، ٢٠١٩) أن ما يسهم بتحقيق أهداف الجامعات السعودية الأهلية ورؤاها ورسالاتها وأهدافها الاستراتيجية هو حوكمة نظام الأداء فيها، وفق معايير واضحة ودقيقة تتضمن أبرز مبادئ الحوكمة التي تشمل الإدارة والسلطة والشفافية والمشاركة والمساءلة والمحاسبية والاستقلالية والحرية الأكاديمية والفاعلية والكفاءة، ومن ثم تطبيق آليات حاكمة لأداء الجامعات وعلاقتها مع الجهات المستفيدة بناءً على أنظمة الحوكمة ومبادئها. وذلك من شأنه أن يحقق التفاعل مع الأطراف المستفيدة داخل مؤسسة التعليم العالي وخارجها، مما يسهم في رفع جودة مخرجاتها، وتكوين سمعة علمية وعملية لها، وتعزيز الصورة الذهنية للجامعات الحكومية والأهلية أمام المجتمع ومؤسسات الدولة المختلفة، على الأخص الرقابية منها، مما يحقق التوازن ويخلق المظلة الرقابية اللازمة لممارسة السلطات واتخاذ القرارات بحرية واستقلالية (العتيبي، ٢٠١٦).

وقد برهنت العديد من الدراسات والتجارب أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي خطوة ضرورية تجاه نوعية التعليم العالي، وقد تبين في الواقع ان الجامعات العريقة في العالم تتميز جميعها بسياسات فعالة للحوكمة والتمويل والقيادة، فضلاً عن اعتمادها لآليات مؤسساتية واضحة وحرصها على نوعية الهيكل التعليمي فيها (الشويري، ٢٠١٨). وفي هذا الاتجاه تسلط دراسة (عباس، ٢٠٢٠) الضوء على بعض التجارب للجامعات العالمية في دول (فرنسا - ألمانيا- الصين- كندا) وعدم وجود نموذج واحد للحوكمة يطبق في جميع الجامعات، وحرى بكل جامعة أن تختار النموذج الأنسب لها، مع تهيئة البيئة الملائمة لتطبيقه ضماناً لفاعليته وكفاءته.

وفي السياق العالمي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي يذكر (محمد، ٢٠٢٠) أن استراليا تعد من الدول الرائدة في مجال حوكمة الجامعات، حيث يتوفر فيها العديد من البروتوكولات الخاصة بالحوكمة، إضافة الى ان الجامعات الأسترالية تنافس بقوة نظيراتها في الدول الأخرى كأمريكا وكندا على الطلاب وهيئة التدريس والتمويل،

إضافة إلى المكانة العالمية التي تمكنها من استقطاب جميع ما سبق بسهولة. وبناء على ما سبق تكوّن الاتجاه لدى الباحثين في تسليط الضوء على حوكمة جامعة ملبورن في أستراليا وإمكانية الاستفادة منها وتطبيقها في الجامعات الأهلية السعودية.

#### المشكلة

تتميز مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بمميزات تؤهلها للمساهمة الفعالة في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، ودعم بناء رأس المال البشري في الدولة، إلا أن بعض الدراسات أظهرت ضعفاً في تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية كدراسة (الشيل، ٢٠١٩) التي ذكرت أن واقع تطبيق حوكمة الأداء من خلال مبادئها الرئيسية التي تشمل الإدارة والسلطة والشفافية والمشاركة والمسائلة والمحاسبية والاستقلالية والحرية الأكاديمية والفاعلية والكفاءة يتم بدرجة ضعيفة، وذلك بسبب بشكل مباشر قصوراً في أداء الجامعات الأهلية إدارياً وأكاديمياً. وتؤكد نفس الدراسة على وجود معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية بدرجة عالية إلى عالية جداً، الأمر الذي يلزم بتصحيح المسار ودراسة واقع تلك الجامعات والارتقاء بمستويات أدائها الإداري والأكاديمي من خلال الدراسات العلمية. ويذكر (Gorski, ٢٠٢١) أن الحاجة تبدوا جلية إلى الاسترشاد بهيكل الحوكمة الفريدة التي تعمل ضمن أطر قانونية مختلفة وخطط تمويلية وطنية واجتماعية واقتصادية وسياسية متباينة، وذلك للتعرف على الاتجاهات الجديدة والمتطورة عالمياً. وموضوع حوكمة الجامعات الأهلية السعودية لم ينل حقه من الدراسات الكافية، على الرغم من دورها المحوري في التوجهات التعليمية الحديثة للمملكة العربية السعودية في رؤية ٢٠٣٠ إذا فُعلت أدوارها التنموية بشكلها السليم. لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التعرف على واقع الحوكمة في جامعة ملبورن بأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في حوكمة الجامعات الأهلية السعودية.

#### الأسئلة

سعت الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما واقع الحوكمة في جامعة ملبورن بأستراليا (النشأة- الأهداف- الهيكل التنظيمي- النظام الإداري- مبادئ الحوكمة)؟
٢. ما واقع الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية (النشأة- الأهداف- الهيكل التنظيمي- النظام الإداري- مبادئ الحوكمة)؟
٣. ما أوجه الشبه والاختلاف في حوكمة جامعة ملبورن بأستراليا والجامعات الأهلية السعودية؟

٤. ما أوجه استفادة الجامعات الاهلية السعودية من تجربة حوكمة جامعة ملبورن بأستراليا؟

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

١. معرفة واقع الحوكمة في جامعة ملبورن بأستراليا (النشأة- الأهداف- الهيكل التنظيمي- النظام الإداري- مبادئ الحوكمة).
٢. معرفة واقع الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية (النشأة- الأهداف- الهيكل التنظيمي- النظام الإداري- مبادئ الحوكمة).
٣. التعرف على نقاط الشبه والاختلاف في حوكمة جامعة ملبورن بأستراليا والجامعات الأهلية السعودية.

٤. ذكر أوجه استفادة الجامعات الاهلية السعودية من تجربة حوكمة جامعة ملبورن بأستراليا.

#### أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من جانبين نظري وتطبيقي كما يلي:

#### ● الأهمية نظرية

١. تستمد الدراسة أهميتها من القيمة العلمية لموضوعها في معرفة أبرز ملامح الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية وجامعة ملبورن في أستراليا.
٢. تعزيز أهمية الجهود الاستباقية للبحث العلمي وتسهيل الضوء على الحوكمة كقضية رئيسية في مؤسسات التعليم العالي الأهلية، كونها تتقاطع مباشرة مع برنامج تنمية القدرات البشرية في أهدافه التي تتضمن إعداد مواطن منافس عالمياً من خلال تطوير أساس تعليمي مرن ومتين في المهارات الأساسية المطلوبة في القرن الحادي والعشرين، وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
٣. من خلال الاستقراء المنهجي في الادب النظري والدراسات السابقة يتضح - على حد علم الباحثين - ندرة الدراسات المقارنة التي تناولت حوكمة الجامعات الاهلية السعودية وحوكمة أحد الجامعات العالمية الرائدة في التصنيفات العالمية.
٤. فتح الآفاق أمام المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول الموضوع بمنهجيات مختلفة.

#### ● الأهمية التطبيقية:

١. يؤمل أن تسهم الدراسة في تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية للارتقاء بمستوى الأداء فيها كمتطلب اقتصادي للتنمية.

٢. قد تُفيد صناعات القرار في الجامعات الأهلية السعودية في الاسترشاد بنماذج عالمية للحكومة صالحة للتطبيق فيها، والاستفادة من تلك التجارب في تطوير الأداء وتحقيق الكفاءة في العمل.
٣. يمكن أن تساعد أوجه الاستفادة من تجربة حوكمة جامعة ملبورن بأستراليا التي تعرضها هذه الدراسة المسؤولين في وكالة التعليم العالي الأهلي ومؤسسات التعليم العالي الأهلي في تصحيح مسار الحوكمة المعمول بها حالياً فيها.

### مصطلحات الدراسة

#### حوكمة الجامعات

يعرفها البنك الدولي بأنها: السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة وتحقق الرقابة الذاتية للجامعات، بحيث تركز على بنية هيكل ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية وعلاقتها بالمجتمع ومدة محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي (السوادي، ٢٠١٠).

التعريف الإجرائي: مجموعة الأطر التي تحكم أداء الجامعات السعودية الأهلية، وتتضمن الأنظمة واللوائح والقرارات والقوانين والقواعد التنفيذية، لضمان مأسسة العمل فيها ورفع مستوى الأداء وكفاءته وفعاليته، وضبط الجهود في اتجاه تحقيق الأهداف، وبما يضمن الوفاء بمعايير الشفافية والمساءلة والمشاركة الفاعلة والتمكين الوظيفي.

#### الجامعات الأهلية

عرفتها وكالة التعليم الجامعي الأهلي في وزارة التعليم أنها: مؤسسة تعليمية غير حكومية تعمل على هدي الشريعة الإسلامية ذات شخصية اعتبارية تتمتع باستقلال مالي وإداري، بما لا يتعارض مع الأنظمة والتعليمات، وتهدف إلى تقديم برامج تعليمية وتدريبية (فوق المستوى الثانوي) والإسهام في رفع مستوى التعليم والبحث العلمي، وتوفير التخصصات العلمية المناسبة، وذلك في إطار السياسة التعليمية للمملكة (وزارة التعليم، وكالة التعليم الجامعي الأهلي، ١٤٤٥).

التعريف الإجرائي: هي مؤسسات تعليم عالي مرخصة غير حكومية، مستقلة مادياً وإدارياً تقدم برامج تعليمية وتخصصات يحتاجها سوق العمل وتحقق متطلبات التنمية في المملكة العربية السعودية، عددها ١٥ جامعة موزعة في مناطق ومدن المملكة.

### حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على مقارنة واقع حوكمة جامعة ملبورن في استراليا والجامعات الاهلية السعودية وعددها ١٥ جامعة، من حيث (النشأة - الأهداف - النظام الإداري - الهيكل التنظيمي - مبادئ الحوكمة)، وذكر أوجه الشبه والاختلاف بينها في تطبيق الحوكمة، وتحديد أوجه استفادة الجامعات الاهلية السعودية من تجربة حوكمة جامعة ملبورن الأسترالية.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٥ هـ.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

##### تمهيد

فيما يلي عرض للإطار النظري والذي يتناول توضيح لنشأة الحوكمة، وبلي ذلك التعرف على مفهوم الحوكمة، وأهميته، وأخيراً عرض لمبادئ الحوكمة التي تشكل الأساس الذي يقوم عليه هذا المفهوم.

##### نشأة الحوكمة

ظهرت الحوكمة نظير عدد من الأحداث الاقتصادية العظمى التي وقعت في العالم، والتي ساهمت في تعزيز الحاجة إلى إصلاحات في نظام الإدارة والتحكم. من بين هذه الأحداث كان انهيار بنك الاعتماد التجاري الدولي، وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية، وشركة إنرون للطاقة في الولايات المتحدة، وشركة وورلد كوم للاتصالات. كما وقعت أزمات اقتصادية دولية أخرى مثل أزمة دول جنوب شرق آسيا، وأزمة تمتد لأربعين دولة حول العالم. تلك الأحداث دفعت إلى اتخاذ إجراءات لتعزيز ظهور الحوكمة وضمان تطبيق مبادئها، بهدف التصدي للفساد والتلاعب الذي كان يسود في تلك الفترة. وقد تم استخدام مصطلح "الحوكمة" للمرة الأولى في عام ١٩٨٩ من قبل البنك الدولي (الروضان، ٢٠٢١). وقد انتشر استخدام أسلوب الحوكمة الرشيدة بشكل واسع على المستوى العالمي والوطني كأداة سياسية وإدارية لتحقيق الإصلاح المؤسسي في مختلف المجالات، بما في ذلك النظم التربوية. ظهر مفهوم الحوكمة التربوية كوسيلة لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه النظام التعليمي، وضمان جودة مخرجاته وتحسين الخدمات التربوية (رحوي، ٢٠٢٢).

وبناء على ماتقدم فإن مفهوم الحوكمة كحركة إصلاحية تهدف إلى تحسين الإدارة والتحكم في العديد من المجالات، لا تقتصر على المجال الاقتصادي فحسب،

بل امتدت لتشمل المجالات السياسية والاجتماعية والصحية والتربوية، وغيرها؛ نظراً للحاجة الملحة لنظام إداري يكفل الشفافية والمساءلة والعدالة في جميع المجالات.

### مفهوم الحوكمة

على الرغم من التوافق الواسع حول أهمية الحوكمة وضرورة فهمه وتبادلها، إلا أن مثل هذا المفهوم إحدى المفاهيم التي أثارت جدلاً واسعاً، وخلافاً بشأن ترجمته إلى اللغة العربية وتحديد بدقه. حيث تم تقديمه بمسميات عربية متنوعة، منها الحكم الرشيد، والحكمانية، ومفهوم الحوكمة.

ولقد عرفها مقديش (٢٠٢٠) "تطبيق معايير الجودة بالجامعة بما يحقق سلامة توجهاتها وجودة قراراتها ونزاهة سلوكيات أفرادها من خلال مجموعة من القوانين والأنظمة التي تكفل تطبيق مبادئ الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمشاركة في صناعة القرار والشفافية والمساءلة الإدارية مما يحقق الفعالية التنظيمية والأكاديمية وتحسين الجودة في المدخلات العمليات والمخرجات الجامعية بما يلبي ضمان جودة التعليم العالي" (ص. ١٣٧).

وعرفها ضحاوي وآخرون (٢٠٢٣) "طريقة توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها بهدف تحقيق مبدأ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، بما يعكس بالإيجاب على أداء الجامعة" (ص. ١٦).

### أهمية تطبيق الحوكمة في التعليم العالي

سلطت الدراسات الضوء على أهمية تفعيل الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وتبرز هذه الأهمية بناء على ما أشار إليه الشبل (٢٠١٩) كما هو موضح فيما يلي:

١. تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية.
٢. تحسين الممارسات الإدارية والتربوية.
٣. تعزيز النظرة والسمعة ودعمها.
٤. تعزيز الرقابة على الأداء والمساءلة.
٥. تحقيق النزاهة والعدالة والشفافية في جميع الممارسات في الجامعات.
٦. تجنب المخاطر والصراعات مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
٧. تطبيق القوانين والأنظمة واللوائح والتوافق معها والحد من استغلال السلطة.
٨. تشجيع ودعم السلوكيات الأخلاقية البناءة في الأداء.
٩. المراجعة المستمرة للتحسين والتطوير.

مما سلف يتضح أهمية الحوكمة في البيئة الجامعية؛ حيث إنها تسهم بشكل فعّال في تحسين الأداء الشامل والتنمية المستدامة.

### مبادئ الحوكمة في التعليم العالي

تتمثل الحوكمة بعدة مبادئ رئيسة لضمان تحقيق التوازن بين مصالح الجميع وتعزيز إدارة فعّالة. ومن خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة اتضح أن هناك تباين في تحديد المبادئ، لذلك تم تسليط الضوء على جوانب متنوعة من هذه المبادئ التي تناولتها الدراسات المطبقة في التعليم العالي في السعودية، بالإضافة إلى المبادئ التي اعتمدها البنك الدولي (٢٠١٣)، (World Bank) في دراسته لقياس حوكمة الجامعات في ١٠٠ جامعة بسبعة بلدان بالشرق الأوسط وشمال أفريقيا كما هو موضح في الجدول (١)؛ بهدف توفير لمحة شاملة حول نطاق التنوع والتفاوت في فهم وتطبيق مفهوم الحوكمة في هذا السياق التعليمي، والتعرف على المبادئ الأكثر تكرارًا.

### جدول (١): مبادئ الحوكمة في التعليم العالي

م	الباحث	المبادئ
1	البنك الدولي (٢٠١٣)	السياق العام والرسالة والأهداف، توجه الإدارة، الاستقلالية، المساءلة، المشاركة.
2	عسيري (٢٠١٧)	الاستقلالية، سيادة القانون، المشاركة، الإفصاح والشفافية، المحاسبة والمساءلة.
3	عيد (٢٠١٧)	الإفصاح والشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة والنزاهة، التمكين، والإطار القانوني.
4	الفوزان (٢٠١٧)	الشفافية، المشاركة الفاعلة، المساءلة، والمساواة.
5	العلياني (٢٠١٨)	الشفافية، المشاركة، والمساءلة.
6	المفيز (٢٠١٨)	السلطات والإدارة، الاستقلالية، المساءلة، الشفافية، والمشاركة.
7	الشمري (٢٠١٨)	الشفافية، المساءلة، التنظيم، والمشاركة.



8	زيدان وعبدالرزاق (٢٠١٩)	السياق العام والرسالة والأهداف، توجه الإدارة، الاستقلالية، المساءلة، المشاركة.
9	الرويلي (٢٠١٩)	الشفافية، المشاركة، والمساءلة.
10	عباس (٢٠١٩)	الشفافية، المشاركة، الفاعلية، المساءلة، المساواة،
11	الشبل (٢٠١٩)	الإدارة والسلطة، الشفافية، المشاركة، المساءلة، المحاسبية، الاستقلالية، الحرية الأكاديمية والفاعلية، الكفاءة.
12	الأكلبي (٢٠١٩)	التحكم والإدارة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، الفاعلية، والمساواة.
13	القحطاني (٢٠١٩)	الشفافية، المساءلة، المشاركة الفعالة، والتمكين الوظيفي.
14	الروضان (٢٠٢١)	المساءلة، الشفافية، والمسؤولية.
15	الخليوي (٢٠٢٢)	المساءلة، الشفافية، الاستدامة، السمعة، الشمول، التنوع، الفعالية، والمشاركة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول مرتبة وفق التسلسل التاريخي الدراسات السابقة

فيما يلي عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع حوكمة الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى الدراسات التي استهدفت إجراء مقارنة بين نظم الحوكمة في التعليم العالي في مختلف الدول. وتم تنظيم استعراض الدراسات بشكل تصاعدي من الأقدم (٢٠١٧) إلى الأحدث (٢٠٢٣)، وتنظيم استعراض محتوى هذه الدراسات وفق نمط واحد من حيث التركيز على توضيح الهدف، والمنهج، والأداة، والعينة، والنتائج التي تم التوصل إليها. هدفت دراسة عسيري (٢٠١٧) التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز (الأهلية) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. ولتحقيق الهدف اعتمد على المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة،

وتكونت العينة من ١٨٠ قيادي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة جاء بدرجة متوسطة، والمعوقات جاءت بدرجة كبيرة.

واستهدفت دراسة الشمري (٢٠١٨) التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس، ومعوقات تطبيقها، والمقترحات التطويرية لتطبيقها. واتبع المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات الأهلية في مدينة الرياض والبالغ عددها ست كليات، وبلغت عينة الدراسة (١٨٠) قائداً وعضواً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة. ومن أهم المعوقات التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة هي غموض الأنظمة واللوائح والسياسات الداخلية في الكلية، وضعف تطبيقها، وضعف إشراك المعنيين من أعضاء هيئة تدريس وإداريين في اتخاذ القرارات. من أبرز المقترحات التطويرية التي تسهم في تطوير تطبيق مبادئ الحوكمة هي تفعيل مبدأ مشاركة جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرارات وإقامة دورات تدريبية.

وأجرى داوان وآخرون (٢٠١٨, Da wan others) دراسة مقارنة بين حوكمة التعليم العالي في كمبوديا وماليزيا وتسير أنظمة التعليم العالي الخاصة بهم. كشفت الدراسة عن وجود تشابه كبير في أسس ومبادئ الحوكمة بين النظامين، رغم اختلاف مسارات تطويرهم ودوافعهم المحركة للتقدم. يتبنى النظامان في هاتين الدولتين المبادئ والأيدولوجيات الليبرالية الجديدة كوسيلة لتوجيه تطوير إدارة التعليم العالي. ومع ذلك، تظل الدول تمارس سيطرة متفاوتة وتوجيهًا كبيرًا على التنمية والحوكمة المؤسسية. أظهرت الدراسة التشابه في التحديات التي تواجه إدارة التعليم العالي في البلدين، مثل الإصلاحات في الحكم الذاتي والمساءلة، وكذلك العلاقة المعقدة بين الدولة والجامعة. على الرغم من هذا التشابه، يبرز الباحثون ضرورة التفكير في مسارات تنمية بديلة للتعليم العالي في هذه البلدين. يُشدد بشكل خاص على أهمية اعتبار البدائل التي تتناسب مع الاحتياجات والسياقات المحلية في كل من كمبوديا وماليزيا.

وسعت دراسة الشبل (٢٠١٩) إلى التعرف على واقع حوكمة الجامعات السعودية الأهلية ومعوقات تطبيقها. وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، و الاستبانة لجمع البيانات من ٤١٣ عميد وعضو هيئة تدريس. وقد أسفرت النتائج أن واقع الحوكمة كان بدرجة منخفضة، والمعوقات جاءت بدرجة عالية جدًا.

وأشارت دراسة عباس (٢٠١٩) التي سلطت الضوء على بعض تجارب الجامعات الدولية (فرنسا، ألمانيا، الصين، وكندا) والتي قد اعتمدت على منهج تحليل

المحتوى للوثائق. وقد أظهرت النتائج أنه لا يوجد نموذج واحد للحوكمة لكافة الجامعات، ولذا على كل جامعة أن تختار النموذج المناسب لها، مع تهيئة البيئة الملائمة لضمان فاعليته.

وأجرت دراسة الحدابي والعزيزي (٢٠١٩) دراسة مقارنة لمستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية. وذلك باستخدام المنهج الوصفي، باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من ٩٤ قيادي وعضو هيئة تدريس في جامعة كلٍ من صنعا، وجامعة العلوم والتكنولوجيا. وقد توصلت الدراسة بأن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة صنعا كانت منخفضة، وفي جامعة العلوم والتكنولوجيا على تقدير عام عالٍ. وأوصت الدراسة بأن على الجامعات الحكومية أن تسعى بشكل جاد ومسؤول لتطبيق مبادئ الحوكمة لتزيد كفاءتها وفعاليتها وقدرتها التنافسية وجودة الخدمات المقدمة فيها، وعلى الجامعات الخاصة أن تسعى للمزيد من التطبيق لمبادئ الحوكمة بما يضمن استمرارها ومنافستها وجودتها.

وسعت دراسة محمد (٢٠٢٠) تطوير إدارة الجامعات المصرية في ضوء نظام الحوكمة في جامعة ملبورن بأستراليا. بالاعتماد على المنهج المقارن. وقد تم التوصل إلى ضرورة إقرار وتطوير التشريعات والمعايير والسياسات المتعلقة بتطبيق نظام الحوكمة المؤسسية في الجامعات. واستكمال وتطوير البنية التحتية والتكنولوجية لنظام الحوكمة المؤسسية داخل الجامعات. بالإضافة إلى تفعيل صيغ للشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلي والدولي. وتجربة نظام الحوكمة المؤسسية ببعض الجامعات.

وهدفت دراسة الخليوي (٢٠٢٢) التعرف على أبرز ملامح الحوكمة في جامعة الملك سعود (بالسعودية)، وجامعة ريدينغ في المملكة المتحدة. ولتحقيق الهدف اعتمد على الوصفي المقارن، ولجمع البيانات استخدم الوثائق والاستبانة. وتكونت العينة من العمدات. وأسفرت النتائج أن جميع عناصر الحوكمة التالية: (المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، المشاركة) مهمة جداً في كلا الجامعتين جامعة الملك سعود وجامعة ريدينغ. ومن تم بناء نموذج مقترح من خلال تعريب وتكييف نموذج حوكمة الجامعات البريطاني المطور المسمى كود لجنة رؤساء الجامعات البريطانية (CUC Code of Governance ٢٠٢٠) ليناسب خصوصية الجامعات السعودية وقد تكون من سبع عناصر (المساءلة، الشفافية، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، المشاركة).

واستهدفت دراسة ضحاوي وآخرون (٢٠٢٣) إلى التعرف على الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا وإمكانية الاستفادة منها في جامعات مصر. وقد استخدم المنهج

المقارن من حيث النشأة والتطور، الحوكمة الجامعية: المفهوم، الأهداف، المبادئ، نظامها، هيكلها، المعوقات، وطرق تحسينها. العوامل والقوى المؤثرة على الحوكمة الجامعية. قدمت الدراسة تصور مقترح لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر.

### التعقيب على الدراسات السابقة

#### أوجه الاتفاق والاختلاف

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عسيري، والشمري، والشبل في مجتمع الدراسة الا وهو الجامعات الأهلية السعودية، إلا أنها اختلفت في منهج تلك الدراسات حيث إنها اتبعت المنهج الوصفي، بينما الدراسة الحالية ركزت على المنهج المقارن. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة داوان وأخرون، وعباس، ومجد، والخليوي، وضحاوي وأخرون من حيث اتباع المنهج المقارن إلا أنها اختلفت في الدول التي تمت مقارنتها مع بعضها البعض.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى دراسة (الفجوة البحثية) وصياغة المشكلة، وتعزيز أهمية الدراسة الحالية، وبناء الإطار النظري، ومناقشة وتفسير النتائج.

#### منهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي المقارن كأسلوب أساسي لتحقيق أهداف هذه الدراسة. حيث يهدف هذا النهج إلى فحص وتحليل البيانات بطريقة منهجية ومنظمة، مما يساهم في الفهم العميق لتفاصيل حوكمة الجامعات المدروسة وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها بشكل دقيق وعلمي، مما يساعد على التوصل لأبرز أوجه الاستفادة من تجربة حوكمة ملبورن في حوكمة الجامعات الأهلية السعودية. وقد تم تطبيق المنهج العلمي المقترح من قبل جورج بيريداي، ويعتبر بيريداي من خبراء التربية المقارنة وله عدة مؤلفات في التربية المقارنة، ومنها كتاب "طريقة المقارنة في التربية المقارنة" عام ١٩٦٤م، ومازال مرجع للباحثين في هذا المنهج. ويستند إلى أربع خطوات متتابعة: الوصف، التفسير، المناظرة (الموازنة)، والمقارنة. يُظهر الشكل (١) توضيحاً بيانياً للخطوات المتبعة في المنهج.

#### الوصف:

التركيز على وصف تفصيلي لحوكمة جامعة ملبورن بأستراليا وحوكمة الجامعات الأهلية السعودية لكل من (النشأة، الأهداف، النمط الإداري، الهيكل التنظيمي، مبادئ الحوكمة).

### التفسير:

تم التفسير العميق للمفاهيم والمتغيرات ذات الصلة بحوكمة الجامعات في السياقين الأسترالي والسعودي، مع التنويه أنه تم الدمج بين الخطوتين الأولى والثانية. المناظرة (المقابلة - الممازنة):

تعتبر هذه الخطوة لب عملية المقارنة، وتم إجراء مناظرة شاملة للمفاهيم والمتغيرات من خلال وضع معايير لتصنيف المادة العلمية وجدولتها رأسياً ووضعها مرتبة بجوار بعضها البعض في صفوف حسب الدولة.

### المقارنة:

تحليل مقارن لأوجه الاتفاق والاختلاف بين حوكمة جامعة ملبورن وحوكمة الجامعات الأهلية السعودية.

### مميزات اختيار جامعة ملبورن

تم اختيار جامعة ملبورن في أستراليا للمقارنة بين نظام حوكمتها وبين حوكمة الجامعات الأهلية السعودية نظراً لعدة أسباب من بينها:

- تتمتع جامعة ملبورن بسمعة عالمية وتحتل مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، بالإضافة إلى أنها تحتل المركز الأول في أستراليا.
- تمتلك جامعة ملبورن تاريخاً طويلاً يمتد لأكثر من قرن في مجال التعليم العالي، مما يجعلها نموذجاً بارزاً للتطور الجامعي على مدى هذه الفترة الزمنية الطويلة.
- جامعة ملبورن، كجامعة رائدة، قد يكون لديها هيكل تنظيمي وأساليب تدخل حكومي تختلف عن الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية، هذا يفتح الباب لفحص هيكلها التنظيمي ودور التدخل الحكومي في عمليات الحوكمة.
- تُعدُّ جامعة ملبورن من بين الجامعات الرائدة على مستوى العالم، و يتوافد إليها طلاب من مختلف الجنسيات.
- جامعة ملبورن واحدة من أقوى الجامعات المعتمدة للابتعاث من قبل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وهذا يؤكد على مكانتها في المملكة العربية السعودية.

### عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الإجابة على السؤال الأول: ما واقع الحوكمة في جامعة ملبورن في أستراليا (النشأة، الأهداف، الهيكل التنظيمي، المبادئ)؟



## النشأة

تعتبر جامعة ملبورن من الجامعات التي لها إسهامات متميزة في مجال البحث والتعليم وخدمة المجتمع، وتحظى بمكانة بارزة كأبرز جامعة والأولى في أستراليا. وقد حققت مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية. ففي عام ٢٠٢٣ احتلت المركز ٣٣ في تصنيف QS ، والمركز ٣٤ تصنيف التايمز، والمركز ٣٥ في تصنيف شنغهاي. وهي ثاني أقدم جامعة في أستراليا، وبدأت الجامعة كمجموعة من المباني في حديقة كبيرة على أطراف ولاية فيكتوريا، وكانت تضم ٤ أساتذة و١٦ طالبًا وقد تم الإعلان عن تأسيسها في ١١ أبريل ١٨٥٣م، وكان نظامها يخضع لقانون جامعة ملبورن ١٩٥٨م، وحاليًا تخضع لقانون ملبورن لعام ٢٠٠٩ نسخة رقم ٧٨ وهي النسخة المعدلة والمعتمدة منذ ٥ أكتوبر ٢٠١٨م (University of Melbourne Act ٢٠٠٩).

## الأهداف

تسعى جامعة ملبورن لتحقيق الأهداف المنصوص عليها في قانون ملبورن لعام ٢٠٠٩ رقم ٧٨، والتي تشمل:

١. توفير والحفاظ على بيئة تعليم وتعلم عالية الجودة، وتقديم التعليم العالي بمستوى دولي.
٢. تقديم التعليم المهني والتدريب بمختلف صورته، بالإضافة إلى دعم وتكملة تقديم التعليم العالي.
٣. القيام بالبحث النقدي والتطبيقي، والابتكار، وتوفير الاستشارات ذات السمعة الدولية، وتطبيق تلك الأمور لتقدم المعرفة وصالح رفاهية المجتمعات.
٤. تجهيز الخريجين لتحقيق التفوق في حياتهم المهنية والمساهمة في المجتمع.
٥. خدمة المجتمع والمصلحة العامة من خلال إثراء الحياة الثقافية والاجتماعية، ورفع الوعي العام حول التطورات التعليمية والعلمية والفنية.
٦. التفاعل مع مجتمعات السكان الأصليين وسكان مضيق توريس في أستراليا، والمساهمة في تحقيق تطلعاتهم وحماية تراثهم الثقافي.
٧. تقديم البرامج والخدمات بروح المساواة والعدالة الاجتماعية.
٨. منح الدرجات العليا والجوائز.
٩. استخدام الخبرة والموارد بفعالية، سواء كان ذلك تجاريًا أو بأي وسيلة أخرى (University of Melbourne Act 2009).

## الهيكل التنظيمي

ينشئ قانون جامعة ملبورن لعام ٢٠٠٩ (فيكتوريا) الهيكل التنظيمي للجامعة بما في ذلك هيئتها الإدارية (مجلس الجامعة) والوظائف الأساسية التي تقوم بها. ويمنح القانون الجامعة سلطة إصدار التشريعات الفرعية، وهي القوانين واللوائح الفرعية، والتصرف بناءً على قرارات من هيئتها الإدارية أو بقرار من موظفيها المفوضين (University of Melbourne, 2023 A). ويتم تنظيم الهيكل التنظيمي لجامعة ملبورن بشكل دقيق وفقاً للأدوار والمسؤوليات المحددة للمؤسسات الرئيسية. حيث يشغل المستشار دوراً رئيسياً في الجامعة ويتألف من مجلس الجامعة ويعمل كرئيس شرفي للجامعة. يتولى نائب رئيس الجامعة دور الرئيس التنفيذي، وهو مسؤول عن توجيه الرؤية الاستراتيجية للجامعة. يتألف الفريق التنفيذي من المستشار، ونائبه، وكبار المديرين التنفيذيين، ويتحملون المسؤولية الرئيسية عن الحفاظ على استدامة الجامعة، وضمان المساءلة، والمضي قدماً نحو تحقيق التميز الأكاديمي. ويتم إدارة الجامعة من خلال مجلس الجامعة كما هو موضح في الشكل (١)، ويعتبر هيئة حاكمة تتألف من ١٣ عضواً ولا يزيد عن ٢١ عضو. ويتألف المجلس من الأعضاء الرسميين (المستشار ونائب المستشار ورئيس المجلس الأكاديمي)، وأعضاء معينين من الحكومة والمجلس، والأعضاء المنتخبين (طلبة وموظفين). تعيين الحكومة يتضمن ٣ أشخاص من قبل حاكم الدولة وشخص واحد من قبل الوزير. يتم تعيين أعضاء المجلس من قبل المجلس نفسه. يجب أن يكون عدد أعضاء المجلس المعينين من قبل الحكومة مساوياً أو أكبر من المعينين من قبل المجلس. ويجب أن يكون من بين أعضاء المجلس ما لا يقل عن شخصين بخبرة مالية وشخص بخبرة تجارية على مستوى رفيع (University of Melbourne Act (2009)؛ (University of Melbourne, 2023 B)). ويُعد المجلس هيكلًا إداريًا أساسيًا للجامعة، حيث يتولى دور التوجيه العام والإشراف الكامل على سير الجامعة. وتتضمن المسؤوليات الرئيسية للمجلس التفصيلات المنصوص عليها في المادة ٨ (٣) من قانون جامعة ملبورن لعام ٢٠٠٩.

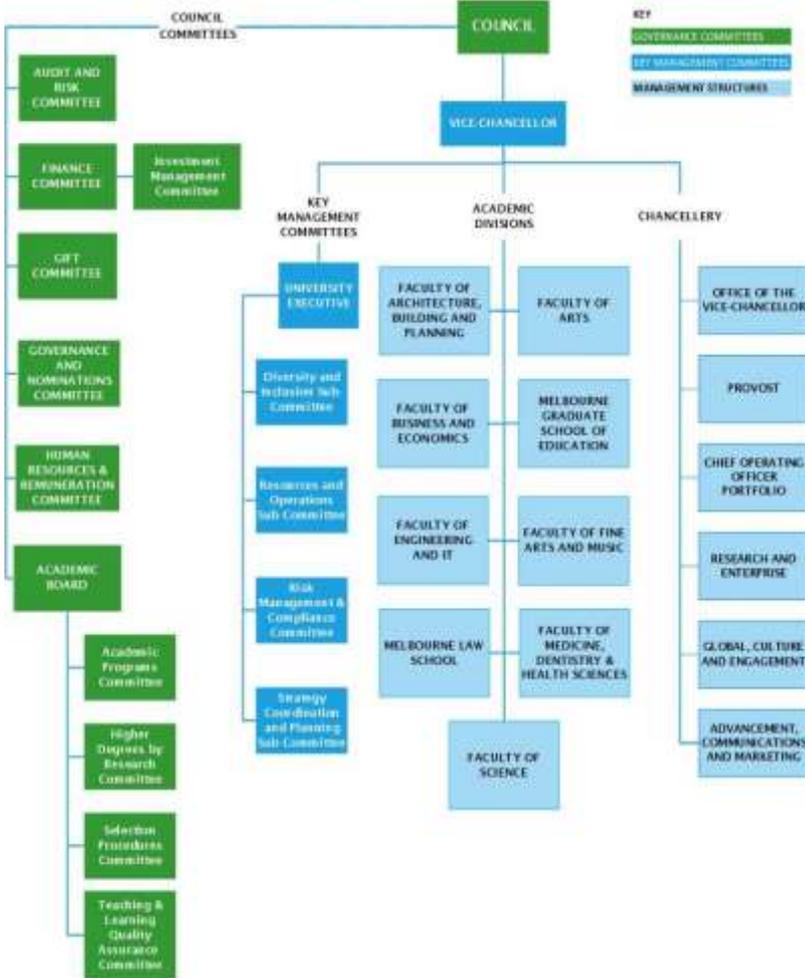
(أ) تعيين ومتابعة أداء نائب المستشار كرئيس تنفيذي للجامعة.

(ب) الموافقة على الرسالة والاتجاه الاستراتيجي للجامعة وميزانيتها السنوية وخططها التشغيلية.

(ج) الإشراف والمراجعة لإدارة الجامعة وأدائها.

(د) وضع المبادئ السياسية والإجراءات لتشغيل الجامعة وفقاً للمتطلبات القانونية وتوقعات المجتمع.

- (هـ) الموافقة والمتابعة لأنظمة الرقابة والمساءلة في الجامعة.  
 (ف) الإشراف والمتابعة لتقييم وإدارة المخاطر في جميع أنحاء الجامعة، بما في ذلك الأنشطة التجارية للجامعة.  
 (ج) الإشراف والمتابعة للأنشطة الأكاديمية للجامعة.  
 (ح) الموافقة على أي أنشطة تجارية كبيرة للجامعة.



الشكل (١): الهيكل التنظيمي لجامعة ملبورن  
 المرجع: (University of Melbourne, 2023 C).

### مبادئ الحوكمة:

يذكر (ابراهيم، ومغاوري، ٢٠٢١) أن جامعة ملبورن تتبنى مبادئ الحوكمة الرشيدة لمواجهة الفساد الأكاديمي من خلال تشريعها وتفعيلها لمجموعة من السياسات اللازمة لتحقيق أهدافها المنشودة، كما تُلزم جميع أعضائها بالامتثال التام لمثل هذه المبادئ وتلك السياسات ويتضح ذلك على النحو التالي:

#### أ- الشفافية transparency

ويتضح هذا المبدأ جلياً في تبني جامعة ملبورن لرؤية استراتيجية واضحة ومحددة، حيث يتمثل الهدف الرئيس للجامعة في سعيها نحو تحقيق أكبر قدر من النهوض بالمجتمع الأسترالي، وذلك من خلال الاعتماد الكلي على دعم وتعزيز عمليتي التعليم والبحث العلمي، كما تتلخص رؤية جامعة ملبورن في عدة نقاط من أهمها أنه بحلول عام ٢٠٣٠ يحدث ما يلي:

- تقديم تعليم وخبرة متميزة ومستدامة للطلاب، وذلك من أجل إعداد قادة ناجحين ومواطنين عالميين قادرين على خدمة مجتمعهم والنهوض به.

- الاعتراف بأستراليا محلياً وعالمياً، وذلك من خلال إعداد البحوث المتميزة، وتقديم المنح الدراسية والالتزام بالتعاون الدولي وتعزيزه.

- النهوض بجامعة ملبورن وتعزيز الاتصالات وتقوية الروابط المحلية والعالمية. - بناء مجتمع جامعي متطور ومتنوع وحيوي وتعزيز الروابط مع البلدان الأخرى.

- تنظيم عملية التقدم والنهوض بملبورن وفقاً لخمسة موضوعات رئيسة لا بد من التركيز عليها على مدار العقد المقبل وهم على التوالي المكان، والمجتمع، والتعليم، والاكتشاف، والعالمية. (The University of Melbourne, ٢٠٢١)

#### ب المشاركة الفعالة Effective Participation

تقر جامعة ملبورن بحرية مشاركة الموظفين في الهيئات المهنية أو التمثيلية وتشجع مشاركة الطلاب في الاتحادات الطلابية ومختلف الأنشطة الجامعية.

ج- المساءلة Accountability وتعمل جامعة ملبورن هذا المبدأ من خلال تبنيها لعدة سياسات وهي:

- سياسة السلوك المناسب في مكان العمل وتهدف هذه السياسة إلى تحديد القيم والمعايير التي يجب الالتزام بها في مكان العمل، وكذلك العواقب المترتبة على عدم الالتزام من أجل ضمان وجود وثيقة أخلاقية بما يُحقق أفضل المصالح للجامعة، وتطبق هذه السياسة على جميع الموظفين دون تمييز، أما بالنسبة للسلوك الشخصي والمهني يجب على الموظفين التمسك بقيم الجامعة، والحفاظ على أداء العمل الجامعي، والامتثال لسياسات وعمليات الجامعة وأي توجيهات صادرة من الإدارة

الجامعية، والإفصاح عن أي تضارب في المصالح وعدم إساءة استخدام أموال الجامعة أو مواردها.

- سياسة المحافظة على السلوك الجيد للطلاب وتهدف هذه السياسة إلى التأكد من تحديد المعايير السلوكية للطلاب والالتزام بها، والتأكد من أن إجراءات تأديب الطلاب شفافة وعادلة ومتسقة م مع مبادئ العدالة التنظيمية، ويجب على الطلاب وفقاً لهذه السياسة أن يلتزموا بقوانين الجامعة، وتجنب الانخراط في أي سلوك غير لائق، كما توضح هذه السياسة العقوبات المطبقة في حالة ارتكاب سوء السلوك الأكاديمي والتي تتدرج وفقاً للسلوك المرتكب.

#### د - الحرية الأكاديمية Academic freedom

ويتم تفعيل هذا المبدأ في جامعة ملبورن من خلال سياسة حرية التعبير الأكاديمي وذلك على النحو التالي:

- سياسة حرية التعبير الأكاديمي (الحرية الأكاديمية) وتهدف هذه السياسة إلى منح كافة الأفراد الحق في التعبير الأكاديمي مع تحمل المسؤولية الكاملة المترتبة على هذه الحرية، وتحافظ جامعة ملبورن على المبادئ التقليدية للحرية الأكاديمية وتدافع عنها وتعززها في إدارة شؤونها، حيث تدعم الجامعة حق جميع العلماء في البحث عن الحقيقة واعتناق الآراء المختلفة والتعبير عن آرائهم المختلفة بحرية تامة.

(The University of Melbourne, 2018, p.1).

#### هـ - مكافحة الفساد Combating Corruption

تعتمد جامعة ملبورن على تبني مجموعة من السياسات من أجل تفعيل هذا المبدأ، ومن هذه السياسات ما يلي:

سياسة مكافحة الاحتيال والفساد: وتهدف هذه السياسة إلى التمسك بالقيم الجامعية، وتعزيز ثقافة الصدق والنزاهة، وتقديم إرشادات بشأن السلوك الذي يُشكل احتيالياً أو فساداً، وتحديد مسؤوليات الموظفين، وتوضيح كيفية الإبلاغ عن حالات الاحتيال والفساد بالجامعة، وتلتزم جامعة ملبورن بمنع الاحتيال والفساد، ولا تتسامح الجامعة مطلقاً مع الفساد والفاستين.

- سياسة حماية المبلغين عن المخالفات: وتهدف هذه السياسة إلى التزام الجامعة بحماية المبلغين عن المخالفات الذين يقومون بالإفصاح القانوني عن السلوكيات غير الأخلاقية التي يتم ارتكابها بالحرم الجامعي، حيث تلتزم الجامعة بتعزيز ثقافة السلوك الصادق والأخلاقي ونشر ثقافة الحوكمة الرشيدة للشركات وتبني مبادئ الشفافية والمساءلة في الممارسات الإدارية والتنظيمية (The University of 1-

(2.Melbourne,2020, pp كما توفر الحماية الكاملة للأشخاص الذين يقومون بالإفصاح بموجب قانون الكومنولث أو بموجب القانون الفيكتوري، بالإضافة إلى سياسة حماية المبلغين عن المخالفات الجامعية من خلال موقع إلكتروني خاص بالجامعة لأي شخص يرغب في الإفصاح عن المخالفات الجامعية والسلوكيات غير الأخلاقية التي يتم ارتكابها من قبل البعض، فعلى سبيل المثال بموجب القانون الفيكتوري يمكن لأي فرد الإفصاح عن السلوكيات غير اللائقة التي يتم ارتكابها من قبل الجامعة أو أحد مسؤوليها أو بعض موظفيها أو وكلائها مثل الأعمال الإجرامية - سوء السلوك المهني- الأداء غير النزيه إساءة استخدام المعلومات إساءة استخدام الموارد العامة كل ما يُشكل خطورة على صحة وسلامة الأشخاص أو يضر بالبيئة (The University of Melbourne, ٢٠٢١). ويتضح من العرض السابق ما يلي:

- وضوح الرؤى والأهداف والسياسات الخاصة بجامعة ملبورن لمواجهة الفساد الأكاديمي من خلال تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة.
- اعتبار تطبيق الحوكمة الرشيدة أمراً ضرورياً لا غنى عنه، لما لها من دور مهم في الارتقاء بمستوى الجامعات الأسترالية، ومن ثم وتحقيق جودتها وتميزها.
- ويضيف (محمد، ٢٠٢٠) مبادئ أخرى للحوكمة في جامعة ملبورن:
- أ- وضوح التوجه الاستراتيجي: كونها جامعة من أرقى الجامعات في العالم، فإنها لا تزال ملتزمة بالمساهمة في المجتمع بطرق عديدة لإثرائه فكرياً وتحويل الحياة به لأفضل؛ ولذلك تتلخص رؤية جامعة ملبورن في أن تكون بحلول عام ٢٠٢٠:
- الجامعة الأسترالية التي تحظى باختيار الطلاب الموهوبين والعلماء من جميع العالم.
- أن تكون دائماً وباستمرار من أفضل ٤٠ جامعة على مستوى أنحاء العالم.
- أن تعرف بخدماتها للبلد، والاعتراف بمسئوليتها تحت القيادة الوطنية للتعليم العالي.
- أن تعرف كجامعة بأبحاثها، وتأثيرها كجامعة رائدة عالمياً وشاملة.
- تحقيق رغبات الطلاب، وأن تنافس أفضل جامعات العالم في مستوى الخريجين.
- أن تشارك الجامعة مشاركة كاملة في الحياة والثقافة، وتسهم في تحقيق تطلعات مدينة ملبورن والمناطق المحيطة.
- ب- الشراكة بين الجامعة والمجتمع: تحرص جامعة ملبورن على الانخراط في المجتمع الخارجي كمؤسسة لها رؤية ولها وضع متميز في مجتمعها، وتسعى للتميز والمنافسة العالمية. ومن هنا نمت الشراكات والتحالفات في الفترة من ٢٠١٠ -

٢٠١٥ بشكل كبير، ومنها ما يسهم في تنمية المعرفة مثل مدينة ملبورن، ومجتمع كارلتون، ومتحف فيكتوريا. كما برزت المشاركة من خلال خريجي الجامعة وإسهاماتهم في عدد من الأنشطة المجتمعية. وقد أسهمت تلك الممارسات في تعزيز مكانة ملبورن التنافسية على الساحة العالمية مما دعم من جاذبية ملبورن لتصبح مقصد الطلاب كمؤسسة للتعليم العالي والبحث.

**الإجابة على السؤال الثاني: ما واقع الحوكمة في الجامعة الأهلية السعودية (النشأة، الأهداف، الهيكل التنظيمي، المبادئ)؟**

### النشأة

تحتضن المملكة العربية السعودية خمسة عشر جامعة أهلية، لتلبي احتياجات الطلاب في مختلف التخصصات. تأسست هذه الجامعات بمبادرات من رجال الأعمال وحملة الشهادات العلمية المتميزين في المملكة، بهدف تقديم خدمات تعليمية شاملة في مجالات مختلفة من العلوم والمعارف. يتم مراقبة ومتابعة هذه الجامعات من قبل وزارة التعليم، بهدف ضمان تقديم أفضل مستويات التعليم للطلاب المسجلين فيها وضمان تميزها في تقديم التعليم العالي في المملكة. وفي سياق تاريخي يوضح التأسيس، تأتي جامعة الأمير سلطان في مقدمة الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية، حيث تم تأسيسها في عام ١٩٩٨م، لتكون إحدى الجامعات الريادية. تليها جامعة عفت، التي تم تأسيسها في عام ١٩٩٩م، وبعدها جاءت جامعة الأعمال والتكنولوجيا التي بدأ تأسيسها كمعهد لإدارة الأعمال في عام ٢٠٠٠م. في عام ٢٠٠١م، تأسست كلية اليمامة والتي تمت ترقيتها إلى جامعة في عام ٢٠٠٨م، تلتها جامعة الفيصل التي أسست في عام ٢٠٠٢م. وفي نفس الفترة، شهدت الجامعة العربية المفتوحة تأسيسها في الرياض. في عام ٢٠٠٣م، جاءت جامعة الأمير فهد بن سلطان، وفي عام ٢٠٠٤م أنشئت جامعة رياض العلم، ولاحقاً تم تحويلها إلى جامعة في عام ٢٠١٨م. تكمل القائمة جامعة الأمير محمد بن فهد التي تأسست في عام ٢٠٠٦م، وجامعة الأمير مقرن بن عبدالعزيز التي افتتحت في المدينة المنورة في عام ٢٠١٧. (وزارة التعليم، ٢٠٢١). وعند النظر إلى التصنيف العالمي يتضح أنه في عام ٢٠٢٣ لم تدخل أي من الجامعات الأهلية السعودية في تصنيف شنغهاي وتصنيف QS بينما في تصنيف التايمز فقد كانت جامعة الفيصل ضمن أفضل ٣٠٠ جامعة، وجامعة

### الأهداف

وفق المادة الثانية بالفصل الأول من اللائحة التنظيمية للجامعات والكليات الأهلية فإن هدف الجامعات السعودية يتجلى في "تقديم برامج تعليمية فوق (المستوى

الثانوي) والإسهام في رفع مستوى التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتوفير التخصصات العلمية المناسبة، مع إمكانية تقديم برامج تدريبية في التخصصات العلمية التي تقدمها، وذلك في إطار السياسة التعليمية للمملكة العربية السعودية" (مجلس شؤون الجامعات، ٢٠٢٣، ص.٢).

### الهيكل التنظيمي

الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية تقع تحت سلطة وزارة التعليم، حيث تُمنح هذه الوزارة الصلاحيات لترخيص تأسيس تلك المؤسسات ومتابعة برامجها الدراسية و أنشطتها وأعمالها. يتم تنظيم أداؤها وفقاً لمبادئ وأسس ورؤى تحكمها موثيق وأنظمة حكومية. وتظهر اللوائح التنظيمية للجامعات والكليات الأهلية، التي أصدرت بقرار من مجلس شؤون الجامعات رقم (٤٥ / ١٦ / ٣) في الاجتماع السادس عشر المنعقد في تاريخ ١٤ / ٢ / ١٤٤٥ هـ، أن هناك أنظمة موحدة يتم تطبيقها على تلك الجامعات. ورغم أن هذا الإطار القانوني يعمل على توجيه الجامعات، إلا أنه يبقى هناك مجالات مفتوحة تتيح للجامعات التحكم في أداؤها بشكل ذاتي، من خلال تحديد اللوائح الداخلية والقواعد التنفيذية والأدلة التنظيمية والإجرائية الخاصة بها.

ووفق اللائحة التنظيمية للجامعات والكليات الأهلية ، ومراجعة الهياكل التنظيمية على الموقع الإلكتروني للجامعات الأهلية، يتضح أنه يجب أن يكون لكل جامعة أهلية مجلس أمناء يكون في رأس الهيكل التنظيمي، ويكون للجامعة "مجلس جامعة" برئاسة رئيس الجامعة. ويشكل مجلس الأمناء بقرار من وزير التعليم (رئيس مجلس شؤون الجامعات) لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، ويكون على النحو التالي:

- أ. أربعة أعضاء من ذوي الخبرة والكفاية والاختصاص في المجال المالي والاستثماري والنظامي يرشحهم المالك من غير العاملين في مؤسسة التعليم العالي.
- ب ثلاثة أعضاء من ذوي الخبرة والكفاية والاختصاص ممن عملوا في مجال التعليم الجامعي يرشحهم المالك من غير العاملين في مؤسسة التعليم العالي.
- ج رئيس الجامعة أو عميد الكلية المستقلة.
- د. ممثل من الأمانة العامة.

يختار مجلس الأمناء من بين أعضائه رئيساً ونائباً للرئيس من غير الوارد ذكرهم في الفقرتين (ج) و (د) ويكون رئيس مجلس الأمناء مسؤولاً أمام الوزير. ويتولى مجلس الأمناء المهام والمسؤوليات الواردة في المادة العاشرة لللائحة التنظيمية للجامعات والكليات الأهلية، كما هي موضحة في الآتي:

١. اعتماد النظام الأساسي والتعديل عليه بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح في المملكة العربية السعودية.
٢. رسم السياسة الأكاديمية والمالية والإدارية.
٣. حوكمة مؤسسة التعليم العالي، والموافقة على رؤيتها ورسالتها وأهدافها، والتأكد من تحقيقها.
٤. الموافقة على الخطط التطويرية.
٥. ترشيح رئيس الجامعة، وتكليف نوابه وعمداء الكليات والعمادات المساندة.
٦. ترشيح العميد في (الكلية المستقلة) وتكليف وكلائه.
٧. الموافقة على اللوائح أو القواعد الداخلية المنظمة للشؤون المالية والإدارية، والأكاديمية وغيرها.
٨. الموافقة على القواعد المنظمة لابتعاث وتدريب أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.
٩. الموافقة على القواعد المنظمة لدعم البحث العلمي، والابتكار، والتأليف والترجمة والنشر.
١٠. الموافقة على القواعد المنظمة لتقديم الخدمات الاستشارية والأكاديمية.
١١. الموافقة على سياسات الاستثمار والأوقاف، وقبول التبرعات والهبات والمنح وغيرها، على ألا تتعارض مع أهداف مؤسسة التعليم العالي، ولا تخل بما تقتضي به الأنظمة ذات العلاقة.
١٢. التوصية بالموافقة على البرامج الدراسية للدرجات العلمية التي تمنحها مؤسسة التعليم العالي ورفعها إلى الأمانة العامة.
١٣. الموافقة على المقابل المادي للبرامج الدراسية.
١٤. الموافقة على تشكيل المجلس العلمي.
١٥. التوصية بالموافقة على إنشاء الكليات والمعاهد والأقسام العلمية والمراكز البحثية، أو دمجها، أو إلغائها، أو تعديل أسمائها ورفعها إلى الأمانة العامة.
١٦. الموافقة على إنشاء الكراسي العلمية.
١٧. الموافقة على تشكيل المجالس الاستشارية، وتحديد اختصاصاتها ووضع قواعد عملها.
١٨. الموافقة على اتفاقيات التعاون العلمي والفني، ومذكرات التفاهم.
١٩. الموافقة على خطة المسؤولية الاجتماعية.
٢٠. تعيين مراجع خارجي (أو أكثر) لحسابات مؤسسة التعليم العالي (الجامعة الأهلية).

٢١. الموافقة على التقرير السنوي لمؤسسة التعليم العالي (الجامعة الأهلية)، وتزويد المالك والأمانة العامة بنسخة منه.

٢٢. اعتماد الحساب الختامي لمؤسسة التعليم العالي (الجامعة الأهلية)، ورفعها إلى المالك.

٢٣. التوصية بالموافقة على الميزانية السنوية لمؤسسة التعليم العالي ورفعها إلى المالك.

٢٤. دراسة ما يحيله إليه رئيسه أو يقترح عرضه أي عضو من أعضائه. وللمجلس تفويض بعض من صلاحياته إلى رئيس المجلس، وله تكوين لجان دائمة أو مؤقتة من أعضائه أو من غيرهم (مجلس شؤون الجامعات، ٢٠٢٣).

#### مبادئ الحوكمة:

اتفقت (الشمري، ٢٠١٨) و(العلياني، ٢٠١٨) أن مبادئ الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية هي: الشفافية والمساءلة والتنظيم والمشاركة. ويضيف (الشبل، ٢٠١٩): السلطة والاستقلالية والحرية الأكاديمية.

ملخص للإجابة على السؤال الأول والثاني بهدف المقابلة (مناظرة) بين كل من جامعة ملبورن بأستراليا والجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية

أوجه المقابلة	جامعة ملبورن بأستراليا	الجامعات الأهلية السعودية
النشأة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تأسست في عام ١٨٥٣م كثنائي أقدم جامعة في أستراليا.</li> <li>بدأت بمباني صغيرة وعدد محدود من الأساتذة والطلاب.</li> <li>تطورت لتصبح إحدى الجامعات الرائدة عالمياً في مجالات التعليم والبحث.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجد خمسة عشر جامعة أهلية في المملكة.</li> <li>تأسست في الفترة من عام ١٩٩٨ إلى ٢٠١٧.</li> <li>تأسسها جاء من مبادرات رجال أعمال وحملة شهادات علمية في المملكة.</li> </ul>
التقييم العالمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>حازت على مراكز متقدمة في تصنيفات QS والتايمز وشنغهاي في عام ٢٠٢٣ (٣٣، ٣٤، و٣٥ على التوالي).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لم تدخل أي منها تصنيفات شنغهاي &amp; QS في عام ٢٠٢٣.</li> <li>جامعة الفيصل كانت ضمن أفضل ٣٠٠ جامعة في تصنيف التايمز.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● تقديم برامج تعليم عالي.</li> <li>● رفع مستوى التعليم</li> <li>● رفع مستوى البحث العلمي.</li> <li>● المساهمة بخدمة المجتمع.</li> <li>● توفير التخصصات المناسبة لاحتياجات السوق.</li> <li>● تقديم برامج تدريبية.</li> <li>● تحقيق أهداف السياسة التعليمية للمملكة العربية السعودية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● توفير تعليم دولي عالي الجودة.</li> <li>● تقديم تعليم مهني والتدريب.</li> <li>● تشجيع البحث والابتكار.</li> <li>● تجهيز الخريجين للنجاح المهني.</li> <li>● خدمة المجتمع ورفع الوعي العام.</li> <li>● التفاعل مع السكان وحماية تراثهم الثقافي.</li> <li>● روح المساواة والعدالة.</li> <li>● منح الدرجات العليا والجوائز.</li> <li>● استخدام الخبرة والموارد بفعالية تجاريًا أو غير ذلك.</li> </ul>	<p>الأهداف</p>
<p>يتسم بالتوازن بين المركزية واللامركزية. حيث إن الجامعات تحت إشراف وزارة التعليم، ويُشكّل لكل جامعة مجلس أمناء يُعيّن من قبل وزير التعليم. وتطبق أنظمة موحدة على هذه الجامعات، وهناك مساحة ومرونة تتيح للجامعات التحكم الذاتي في أداؤها، من خلال تحديد اللوائح الداخلية والقواعد التنفيذية والأدلة التنظيمية والإجرائية الخاصة بها.</p>	<p>يمكن وصفه بأنه لا مركزي. حيث إن الجامعة تخضع لقانون مليون ٢٠٠٩ وهو الذي ينظم هيئتها الإدارية (مجلس الجامعة)، ويحدد الوظائف الأساسية التي تقوم بها الجامعة. ويمنح الجامعة سلطة إصدار التشريعات الفرعية، والتي تشمل القوانين واللوائح الفرعية، واتخاذ إجراءات بناءً على قرارات من هيئتها الإدارية.</p>	<p>النمط الإداري</p>
<p>في جميع الجامعات الأهلية يكون مجلس الأمناء في أعلى الهيكل التنظيمي، ويليه مجلس الجامعة ويرأسه رئيس الجامعة. أما فيما يتفرع من المجلس يختلف من جامعة إلى أخرى.</p>	<p>يتمثل في مجلس الجامعة الذي يضم أعضاء منتخبين وحكوميين، ويكون المجلس أعلى رأس الهيكل التنظيمي المستشار (رئيس مجلس الجامعة)، ويليه النائب ويتفرع منه اللجان الإدارية، والأقسام الأكاديمية والاستشارية.</p>	<p>هيكل الحكم</p>

<p>يتم تعيين مجلس الأمناء بقرار من وزير التعليم. ويتم تعيين مجلس الجامعة من قبل مجلس الأمناء. يتكون مجلس الأمناء من: أربعة أعضاء ذوي خبرة في المجال المالي والاستثماري والنظامي، وثلاثة من ذوي الخبرة في مجال التعليم (جميعهم من خارج العاملين في الجامعة)، بالإضافة إلى رئيس الجامعة، وممثل من الأمانة العامة لمجلس شؤون الجامعات.</p> <p>ويتكون أعضاء مجلس الجامعة من: رئيس الجامعة (ويكلف رئاسة المجلس)، وكلاء الكلية (ويكلف نائب الرئيس أقدم الوكلاء)، بالإضافة إلى رؤساء الأقسام العلمية، وثلاثة من ذوي الاختصاص بمجال التعليم العالي.</p>	<p>يتألف مجلس الجامعة من ١٣ إلى ٢١ عضوًا يمثلون مختلف الفئات الرئيسية في المجتمع الأكاديمي والحكومي. يتألف المجلس من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأعضاء الرسميين (المستشار ونائب المستشار ورئيس المجلس الأكاديمي).</li> <li>- أعضاء معينين من الحكومة والمجلس،</li> <li>- الأعضاء المنتخبين (طلبة وموظفين).</li> </ul> <p>تعيين الحكومة يتضمن ٣ أشخاص من قبل حاكم الدولة وشخص واحد من قبل الوزير. يتم تعيين أعضاء المجلس من قبل المجلس نفسه.</p> <p>ويجب أن يكون من بين أعضاء المجلس ما لا يقل عن شخصين بخبرة مالية وشخص بخبرة تجارية على مستوى رفيع</p>	<p>تعيين القيادة</p>
<p>الشفافية والمساءلة والتنظيم والمشاركة والسلطة والاستقلالية والحرية الأكاديمية.</p>	<p>الشفافية والمشاركة الفعالة والمساءلة والحرية الأكاديمية ومكافحة الفساد ووضوح التوجه الاستراتيجي والشراكة المجتمعية.</p>	<p>مبادئ الحوكمة</p>

الإجابة على السؤال الثالث: ما أوجه الاتفاق والاختلاف بين حوكمة جامعة ملبورن بأستراليا وحوكمة الجامعات الأهلية السعودية؟

بناء على ما سلف التوصل إليه في إجابة السؤال الأول والثاني يمكن تقديم مقارنة بين كل من جامعة ملبورن بأستراليا والجامعات الأهلية السعودية وذلك بتوضيح أبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما كما هو موضح في الجدول التالي:

الاختلاف	الإتفاق	أوجه المقارنة
<p>- تاريخ تأسيس جامعة ملبورن يعود إلى عام ١٨٥٣، في حين تم تأسيس الجامعات الأهلية السعودية في الفترة من عام ١٩٩٨ إلى ٢٠١٧.</p>	<p>- جميعها تأسست كمؤسسات تعليمية لخدمة المجتمع وتقديم التعليم.</p>	النشأة
<p>- جامعة ملبورن حققت تصنيفات متقدمة في QS والتايمز وشنغهاي في عام ٢٠٢٣، بينما لم تدخل الجامعات الأهلية تلك التصنيفات في نفس الفترة سواء جامعة الفيصل كانت ضمن أفضل ٣٠٠ جامعة.</p>	<p>- تسعى جميعها لتحقيق التفوق والاعتراف العالمي في مجالات التعليم والبحث.</p>	التقييم العالمي
<p>- جامعة ملبورن انصب اهتمامها على التفاعل مع السكان المحليين، بينما لا يظهر ذلك بوضوح في أهداف الجامعات الأهلية السعودية.</p> <p>- جامعة ملبورن تضع تركيزاً خاصاً على تعزيز وحماية التراث الثقافي.</p> <p>- جامعة ملبورن تعتني بروح المساواة والعدالة كجزء من أهدافها، مما يعكس التركيز على قضايا العدالة والمساواة في بيئة الجامعة، بينما قد تكون هذه</p>	<p>التركيز على تقديم تعليم عالي الجودة وتطوير مهارات الطلاب لتحقيق النجاح المهني. كما تتفق الجامعات في تشجيع البحث العلمي والابتكار، والمساهمة في خدمة المجتمع.</p>	الأهداف

<p>الجوانب أقل بروزاً في أهداف الجامعات الأهلية السعودية. يظهر بوضوح في أهداف جامعة ملبورن تحفيز الطلاب حيث أشارت إلى منح الجوائز وتشجيع التفوق الأكاديمي بشكل خاص.</p> <p>الجامعات الأهلية السعودية تربط أهدافها بأهداف السياسة التعليمية للمملكة العربية السعودية.</p>		
<p>الهيكل التنظيمي جامعة ملبورن: تتبع هيكلًا تنظيميًا لا مركزيًا كون مجلس الجامعة أعلى هيكل إداري.</p> <p>الجامعات الأهلية السعودية: نمطها يوازن بين المركزية واللامركزية، تنتوع هيكل التنظيم بين الجامعات، ولكن مجلس الأمناء يشكل أعلى هيكل تنظيمي.</p> <p>تعيين القيادات جامعة ملبورن: يتم تعيين أعضاء مجلس الجامعة من خلال عملية انتخابية وتعيين الحكومة.</p>	<p>هياكل تنظيمية متعددة الأطراف يتمثل التشابه بين الطرفين في استخدام هياكل تنظيمية تتضمن مجالسًا حكوميةً ومنتخبةً، مما يسهم في تمثيل مختلف الفئات والمصالح في الجامعة.</p> <p>التدخل الحكومي في تعيين القادة يتم تعيين أعضاء مجلس الجامعة في جامعة ملبورن بواسطة عملية انتخابية وتعيين الحكومة، وكذلك يتم تعيين مجلس الأمناء من قبل وزير التعليم.</p> <p>اهتمام بالخبرة المالية والتعليمية يتطلب تعيين أعضاء في مجلس الجامعة في جامعة ملبورن ومجلس الأمناء في الجامعات</p>	<p>الهيكل التنظيمي</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجامعات الأهلية السعودية: يتم تعيين مجلس الأمناء بقرار من وزير التعليم، ومجلس الجامعة يتم تعيينه من قبل مجلس الأمناء. الاستقلالية في اتخاذ القرارات</li> <li>• جامعة ملبورن: تتمتع بسلطة إصدار التشريعات الفرعية واتخاذ القرارات بشكل ذاتي.</li> <li>• الجامعات الأهلية السعودية: هناك إشراف من وزارة التعليم وتحديد للأنظمة واللوائح من قبلها، ولكن الجامعات تحتفظ ببعض المرونة في اتخاذ القرارات الداخلية التي تتعلق بتشريعات الجامعة ولوائحها الداخلية.</li> <li>• المشاركة في اتخاذ القرار جامعة ملبورن تحرص على مشاركة واسعة من مختلف الفئات في مجلس الجامعة بما فيها طلاب الموظفين، ويغيب هذا التنوع والشمول في عمليات اتخاذ القرارات بمجلس الجامعة للجامعات الأهلية السعودية.</li> </ul>	<p>الأهلية خبرة في المجال المالي والتعليم.</p>	
<p>تطبق جامعة ملبورن عدداً من المبادئ الإضافية وهي:</p>	<p>تتفق الجامعات الأهلية السعودية مع جامعة ملبورن في مبادئ</p>	<p>مبادئ الحوكمة</p>

<p>- وضوح التوجه الاستراتيجي: وتتبنى رؤية محددة للوصول الى أهداف عالمية التأثير، مثل استقطاب الموهوبين، والمحافظة على ترتيب متقدم وثابت في تصنيفات الجامعات العالمية، والريادة والتأثير على المستوى المحلي والعالمي.</p> <p>- مكافحة الفساد: وهذا المبدأ على درجة من الأهمية في جامعة ملبورن فوضعت له عددا من السياسات التي تضمن تطبيقه، كسياسة مكافحة الاحتيال والفساد، وحماية المبلغين عنه.</p> <p>- الشراكة المجتمعية: وهي من السمات المميزة في مبادئ حوكمة جامعة ملبورن التي ساعدت على اتساع دائرة التأثير المحلي والعالمي لها، ورفع مؤشراتها التنافسية عالمياً.</p>	<p>الحوكمة: الشفافية والمساءلة والحرية الأكاديمية والمشاركة.</p>	
--	--	--

الإجابة على السؤال الرابع: ما أوجه استفادة الجامعات الأهلية السعودية من تجربة حوكمة جامعة ملبورن بأستراليا؟

جامعة ملبورن لديها تاريخ طويل وخبرة غنية في مجال التعليم تمتد لأكثر من قرن، مما يمنح الجامعات الأهلية السعودية الفرصة للاستفادة من الخبرات المكتسبة والممارسات الناجحة التي قامت بها جامعة ملبورن، ومن أبرز أوجه الاستفادة ما يلي:

- مراجعة استراتيجيات وأساليب جامعة ملبورن التي مكنتها من نيل مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.
- الاستفادة من تجارب جامعة ملبورن في تطوير برامج تفاعلية تعزز من تفعيل خدمة المجتمع.
- السعي لتعزيز التعاون مع جامعات عالمية والتبادل الثقافي والبحث العلمي.
- أن يضم مجلس الجامعة أعضاء ذوي خبرة في مجالات مالية وتعليمية، مما يساهم في تحقيق التوازن الفعّال بين الرؤى المالية والأكاديمية.
- إشراك المجتمع الجامعي، بما في ذلك الطلاب والهيئة التدريسية والموظفين في عمليات صنع واتخاذ القرار؛ لتعزيز الديمقراطية والمساهمة بتحقيق التواصل الفعّال والفهم الشامل والاستجابة لاحتياجات المجتمع الجامعي.
- استحداث برنامج تدريبي لتبادل الخبرات بين منسوبي الجامعات الاهلية السعودية ونظرائهم في جامعة ملبورن، قائم على المشاهدة والاحتكاك بالخبرة العملية على رأس العمل.
- افتتاح برنامج دراسي جامعي أو تعليم عالي تابع لجامعة ملبورن في الجامعات الاهلية السعودية، واستكمال اجراءات اعتماد البرنامج والمصادقة على وثائق الشهادات الممنوحة من وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.
- استقطاب خبراء في الخطط الاستراتيجية من جامعة ملبورن لتحكيم الخطط الاستراتيجية في الجامعات الاهلية السعودية، وتقديم تغذية راجعة وتقييم دوري للخطط الاستراتيجية والمؤشرات ونتائج تقويم الخطط.
- مراجعة ومصادقة نظام حوكمة الجامعات الاهلية السعودية من قبل مختصي الحوكمة في جامعة ملبورن.
- (تبادل) منح العضويات الشرفية بين اعضاء مجالس الجامعات الاهلية وأعضاء مجلس جامعة ملبورن الاسترالية، وتحقيق تبادل الخبرات وتلاقح الافكار بين الجهتين.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية

يمكن توجيه اهتمام الباحثين إلى دراسات لدراسات مستقبلية نحو عدة مجالات لتعزيز فهم أعمق لهذا الموضوع

- عمل دراسة مقارنة بين الجامعات الأهلية؛ حيث يمكن أن تكون الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية، متنوعة في تفعيلها للحكومة.
- تفعيل دور الطلاب في عمليات اتخاذ القرار في الجامعات الأهلية السعودية وذلك باستخدام أسلوب دلفي.
- تحليل كيف يؤثر الهيكل التنظيمي للجامعات على قدرتها على اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها.

## المراجع المراجع العربية

الشمري، فاطمة مقبل صلفيق. (٢٠١٨). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض: المعوقات وسبل التطوير. مجلة العلوم التربوية، ٣٠(٣)، ٤٦٦-٣٩٩.

عسيري، خلود بنت محمد مفرح آل ماطر. (٢٠١٧). واقع حوكمة جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها [رسالة ماجستير]. جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، الخرج.

الشمري، عادل بن عايد. (٢٠١٨). واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية، ٣٠(٣)، ٣٩٧-٣٦٩.

الشبل، يوسف عبدالرحمن يوسف. (٢٠١٩). حوكمة الجامعات السعودية الأهلية في ضوء الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد: تصور مقترح. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، (٥)، ٤٦١-٥٠٥.

عباس، زهرة. (٢٠١٩). حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة. مجلة دفاتر اقتصادية، ١١(١)، ١٣٩-١٦٢.

الحدابي، داود عبدالملك يحيى؛ والعريزي، محمود عبده حسن محمد. (٢٠١٩). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٢(٣٩)، ٣-٦٢.

محمد، نهال رفعت إبراهيم. (٢٠٢٠). تطوير إدارة الجامعات المصرية على ضوء نظام الحوكمة المؤسسية في جامعة ملبورن بأستراليا. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، (٤٦)، ٢٤٢-٢٦٢.

الخليوي، لينا بنت سليمان علي. (٢٠٢٢). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٣٠(٦)، ٩٧-١٢١.

ضحاوي، بيومي محمد؛ إبراهيم، سلمي أحمد؛ والشاعر، أسماء محمد علي. (٢٠٢٣). الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية، ١١(٣٤)، ١-٢٢.

رحوي، عائشة. (٢٠٢٢). الحوكمة التربوية كرهان للإصلاح التربوي في الجزائر. مجلة أبعاد، جامعة وهران ٢ محمد بن أحمد، مخبر الأبعاد القيمة للتحويلات الفكرية والسياسية، ٩ (١)، ٥٦٣-٥٨٧.

الروضان، رغد صالح. (٢٠٢٣). متطلبات تفعيل الحوكمة بالمدارس الثانوية في مدينة بريدة من وجهة نظر القيادات المدرسية. [رسالة ماجستير، غير منشورة]. جامعة القصيم.

الروضان، رغد صالح. (٢٠٢١). واقع حوكمة كلية التربية بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٩ (٢)، ٦٥٣-٦٧٠.

النشوي، حماد، صفاء إبراهيم، نصر، نوال أحمد إبراهيم، و مغاوري، هالة أمين. (٢٠٢١). حوكمة الجامعات المصرية مدخل لمواجهة الفساد الأكاديمي على ضوء التجربة الأسترالية. مجلة بحوث، ١(٧)، ٤٦-٧٧.

مجلس شؤون الجامعات. (٢٠٢٣). اللائحة التنظيمية للجامعات والكليات الأهلية الصادرة بقرار مجلس شؤون الجامعات رقم (٣ / ٦ / ٤٥) المتخذ في اجتماعه (السادس عشر) المعقود بتاريخ ١٤ / ٢ / ١٤٤٥ هـ.

وزارة التعليم. (٢٠٢١). الجامعات والكليات الأهلية. أسترجم في ١٩ نوفمبر ٢٠٢٣.

<https://cutt.us/1pJGL>

المراجع الأجنبية

Da Wan, C., Sok, S., Sirat, M., & Un, L. (2018). Governance of higher education in Malaysia and Cambodia: Running on a similar path. *Journal of International and Comparative Education (JICE)*, 49-63.

World Bank. (2013). Benchmarking Governance as a Tool for Promoting Change. Washington>

<http://hdl.handle.net/10986/16249>

University of Melbourne Act 2009. Authorised Version No. 78 of 2009 incorporating amendments as at 15 October 2018.

<https://cutt.us/dmRRs>

University of Melbourne. (2023 A). University of Melbourne Act 2009 (Vic). Retireved 18 november 2023 from

<https://cutt.us/3XF9h>

University of Melbourne. (2023 B). University Council The University Council is the peak governing body of the University. Learn about our Council charter, committees and governance framework. Retireved 18 november 2023 from

<https://cutt.us/T7BZi>

University of Melbourne. (2023 C). Chart of peak bodies and structures Overview of the University's main governance and management arrangements. Retireved 18 november 2023 from

<https://cutt.us/5SuTm>