مجلة العلوم الإنسانية
بجامعة حائل

جامعة حائل
University of Ha'il

مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل

السنة السابعة، العدد 21
المجلد الثاني، مارس 2024

Print 1658 -788 X
Online E- 8819-1658

Arcif
Analytics

جامعة حائل

مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل

للتواصل:

مركز النشر العلمي والترجمة

جامعة حائل، صندوق بريد: 2440 الرمز البريدي: 81481

https://uohjh.com/

j.humanities@uoh.edu.sa

ردمد : إلكتروني E-1658-8819 ورقي 1658- 788X رقم الإيداع 14398368

نبذه عن المجلة

تعريف بالمجلة

مجلة العلوم الإنسانية، مجلة دورية علمية محكمة، تصدر عن وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة حال كل ثلاثة أشهر بصفة دورية، حث تصدر أربة أعداد في كل سنة، وبحسب اكتمال البحوث المجازة للنشر.

وقد نجحت مجلة العلوم الإنسانية في تحقيق معايير اعتماد معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية معامل "ارسيف Arcif " المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (32) معياراً، وقد أطلق ذلك خلال التقرير السنوي الثامن للمجلات للعام 2023.

رؤية المجلة

التميز في النشر العلمي في العلوم الإنسانية وفقاً لمعايير مهنية عالمية.

رسالة المجلة

نشر البحوث العلمية في التخصصات الإنسانية؛ لخدمة البحث العلمي والمجتمع المحلي والدولي.

أهداف المجلة

تهدف المجلة إلى إيجاد منافذ رصينة؛ لنشر المعرفة العلمية المتخصصة في المجال الإنساني، وتمكن الباحثين –من مختلف بلدان العالم– من نشر أبحاثهم ودراساتهم وإنتاجهم الفكري لمعالجة واقع المشكلات الحياتية، وتأسيس الأطر النظرية والتطبيقية للمعارف الإنسانية في المجالات المتنوعة، وفق ضوابط وشروط ومواصفات علمية دقيقة، تحقيقا للجودة والريادة في نشر البحث العلمي.

قواعد النشر

لغة النشر

1- تقبل المجلة البحوث المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية.

2- يُكتب عنوان البحث وملخصه باللغة العربية للبحوث المكتوبة باللغة الإنجليزية.

3- يُكتب عنوان البحث وملخصه ومراجعه باللغة الإنجليزية للبحوث المكتوبة باللغة العربية، على أن تكون ترجمة الملخص إلى اللغة الإنجليزية صحيحة ومتخصصة.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل بنشر إسهامات الباحثين في مختلف القضايا الإنسانية الاجتماعية والأدبية، إضافة إلى نشر الدراسات والمقالات الي تتوفر فيها الأصول والمعايير العلمية المتعارف عليها دولياً، وتقبل الأبحاث المكتوبة باللغة العربية والإنجليزية في مجال اختصاصها، حيث تعنى المجلة بالتخصصات الآتية:

- علم النفس وعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية والفلسفة الفكرية العلمية الدقيقة.
- المناهج وطرق التدريس والعلوم التربوية المختلفة.
- الدراسات الإسلامية والشريعة والقانون.
- الآداب: التاريخ والجغرافيا والفنون واللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والسياحة والآثار.
- الإدارة والإعلام والاتصال وعلوم الرياضة والحركة.

أوعية نشر المجلة

تصدر المجلة ورقياً حسب القواعد والأنظمة المعمول بها في المجلات العلمية المحكمة، كما تُنشر البحوث المقبولة بعد تحكيمها إلكترونياً لتعم المعرفة العلمية بشكل أوسع في جميع المؤسسات العلمية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

ضوابط وإجراءات النشر في مجلة العلوم الإنسانية

أولاً: شروط النشر

1. أن يتّسم بالأصالة والجدّة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
2. لم يسبق للباحث نشر بحثه.
3. ألا يكون مستلّاً من رسالة علمية (ماجستير / دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.
4. أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
5. أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
6. عدم مخالفة البحث للضوابط والأحكام والآداب العامة في المملكة العربية السعودية.
7. مراعاة الأمانة العلمية وضوابط التوثيق في النقل والاقتباس.
8. السلامة اللغوية ووضوح الصور والرسومات والجداول إن وجدت، وللمجلة حقها في مراجعة التحرير والتدقيق النحوي.

ثانيًا: قواعد النشر

1. أن يشتمل البحث على: صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربيّة والإنجليزيّة، ومقدّمة، وصلب البحث، وخاتمة تتضمّن النّتائج والتّوصيات، وثبت المصادر والمراجع باللغتين العربيّة والإنجليزيّة، والملاحق اللازمة (إن وجدت).
2. فـــي حال (نشر البحث) يُزوَّد الباحث بنسخة إلكترونية من عدد المجلة الذي تم نشر بحثه فيه، ومستلاًّ لبحثه .
3. فـــي حال اعتماد نشر البحث تؤول حقوق نشره كافة للمجلة، ولها أن تعيد نشره ورقيّاً أو إلكترونيّاً، ويحقّ لها إدراجه في قواعد البيانات المحلّيّة والعالمية – بمقابل أو بدون مقابل– وذلك دون حاجة لإذن الباحث.
4. لا يحقّ للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنّشر في المجلّة إلاّ بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
5. الآراء الواردة فـــي البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر الباحثين، ولا تعبر عن رأي مجلة العلوم الإنسانية.
6. النشر في المجلة بتطلب رسوم مالية قدرها (1000 ريال) يتم إيداعها في حساب المجلة، وذلك بعد إشعار الباحث بالقبول الأولي وهي غير مستردة سواء أجيز البحث للنشر أم تم رفضه من قبل المحكمين.

ثالثًا: الضوابط والمعايير الفنية لكتابة وتنظيم البحث

1. ألا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث (25%).
2. الصفحة الاولى من البحث، تحتوي على عنوان البحث، اسم الباحث أو الباحثين، المؤسسة التي ينتسب إليها– جهة العمل، عنوان المراسلة والبريد الالكتروني، وتكون باللغتين العربية والانجليزية على صفحة مستقلة في بداية البحث. الاعلان عن أي دعم مالي للبحث– إن وجد. كما يقوم بكتابة رقم الهوية المفتوحة للباحث ORCID بعد الاسم مباشرة. علماً بأن مجلة العلوم الإنسانية تنصح جميع الباحثين باستخراج رقم هوية خاص بهم، كما تتطلب وجود هذا الرقم في حال إجازة البحث للنشر.
3. ألا يرد اسم الباحث (الباحثين) في أي موضع من البحث إلا في صفحة العنوان فقط..
4. ألا تزيد عدد صفحات البحث عن ثلاثين صفحة أو (12.000) كلمة للبحث كامل أيهما أقل بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي، وقائمة المراجع.
5. أن يتضمن البحث مستخلصين: أحدهما باللغة العربية لا يتجاوز عدد كلماته (200) كلمة، والآخر بالإنجليزية لا يتجاوز عدد كلماته (250) كلمة، ويتضمن العناصر التالية: (موضوع البحث، وأهدافه، ومنهجه، وأهم النتائج) مع العناية بتحريرها بشكل دقيق.
6. يُتبع كل مستخلص (عربي/إنجليزي) بالكلمات الدالة (المفتاحية) (Key Words) المعبرة بدقة عن موضوع البحث، والقضايا الرئيسة التي تناولها، بحيث لا يتجاوز عددها (5) كلمات.

7. تكون أبعاد جميع هوامش الصفحة: من الجهات الأربعة (3) سم، والمسافة بين الأسطر مفردة.
8. يكون نوع الخط في المتن باللغة العربية (Traditional Arabic) وبحجم (12)، وباللغة الإنجليزية (Times New Roman)وبحجم (10)، وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بالبنط الغليظ. .(Bold)
9. يكون نوع الخط في الجدول باللغة العربية (Traditional Arabic) وبحجم (10)، وباللغة الإنجليزية (Times New Roman)وبحجم (9)، وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بالبنط الغليظ. (Bold) .
10. يلتزم الباحث برومنة المراجع العربية (الأبحاث العلمية والرسائل الجامعية) ويقصد بها ترجمة المراجع العربية (الأبحاث والرسائل العلمية فقط) إلى اللغة الإنجليزية، وتضمينها في قائمة المراجع الإنجليزية (مع الإبقاء عليها باللغة العربية في قائمة المراجع العربية)، حيث يتم رومنة (Romanization / Transliteration) اسم، أو أسماء المؤلفين، متبوعة بسنة النشر بين قوسين (يقصد بالرومنة النقل الصوتي للحروف غير اللاتينية إلى حروف لاتينية، تمكّن قراء اللغة الإنجليزية من قراءتها، أي: تحويل منطوق الحروف العربية إلى حروف تنطق بالإنجليزية)، ثم يتبع بالعنوان، ثم تضاف كلمة (in Arabic) بين قوسين بعد عنوان الرسالة أو البحث. بعد ذلك يتبع باسم الدورية التي نشرت بها المقالة باللغة الإنجليزية إذا كان مكتوباً بها، وإذا لم يكن مكتوباً بها فيتم ترجمته إلى اللغة الإنجليزية.

مثال إيضاحي:

الشمري، علي بن عيسى. (2020). فاعلية برنامج إلكتروني قائم على نموذج كيلر(ARCS) في تنمية الدافعية نحو مادة لغتي لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي. *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة حائل،1*(6)، 98-87.

Al-Shammari, Ali bin Issa. (2020). The effectiveness of an electronic program based on the Keeler Model (ARCS) in developing the motivation towards my language subject among sixth graders. (in Arabic). *Journal of Human Sciences, University of Hail.1*(6), 98-87

السميري، ياسر. (2021). مستوى إدراك معلمي المرحلة الابتدائية للإستراتيجيات التعليمية الحديثة التي تلبي احتياجات التلاميذ الموهوبين من ذوي صعوبات التعلم. *المجلة السعودية للتربية الخاصة، 18*(1): 19- 48.

Al-Samiri, Y. (2021). The level of awareness of primary school teachers of modern educational strategies that meet the needs of gifted students with learning disabilities. (in Arabic). *The Saudi Journal of Special Education, 18* (1): 19-48.

11. يلي قائمة المراجع العربية، قائمة بالمراجع الإنجليزية، متضمنة المراجع العربية التي تم رومنتها، وفق ترتيبها الهجائي (باللغة الإنجليزية) حسب الاسم الأخير للمؤلف الأول، وفقاً لأسلوب التوثيق المعتمد فـــي المجلة.
12. تستخدم الأرقام العربية أينما ذكرت بصورتها الرقمية. (Arabic…. 1,2,3) سواء في متن البحث، أو الجداول و الأشكال، أو المراجع، وترقم الجداول و الأشكال في المتن ترقيماً متسلسلاً مستقلاً لكل منهما ، ويكون لكل منها عنوانه أعلاه ، ومصدره – إن وجد – أسفله.
13. يكون الترقيم لصفحات البحث في المنتصف أسفل الصفحة، ابتداءً من صفحة ملخص البحث (العربي، الإنجليزي)، وحتى آخر صفحة من صفحات مراجع البحث.

14. تدرج الجداول والأشكال- إن وجدت- في مواقعها في سياق النص، وترقم بحسب تسلسلها، وتكون غير ملونة أو مظللة، وتكتب عناوينها كاملة. ويجب أن تكون الجداول والأشكال والأرقام وعناوينها متوافقة مع نظام APA-

رابعًا: توثيق البحث

أسلوب التوثيق المعتمد فـــي المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7)

خامسًا: خطوات وإجراءات التقديم

1. يقدم الباحث الرئيس طلبًا للنشر (من خلال منصة الباحثين بعد التسجيل فيها) يتعهد فيه بأن بحثه يتفق مع شروط المجلة، وذلك على النحو الآتي:

أ. البحث الذي تقدمت به لم يسبق نشرة (ورقيا أو إلكترونيا)، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في وجهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه، ونشرة في المجلة، أو الاعتذار للباحث لعدم قبول البحث.

ب. البحث الذي تقدمت به ليس مستلا من بحوث أو كتب سبق نشرها أو قدمت للنشر، وليس مستلاً من الرسائل العلمية للماجستير أو الدكتوراة.

ج. الالتزام بالأمانة العلمية وأخلاقيات البحث العلمي.

د. مراعاة منهج البحث العلمي وقواعده.

هـــ. الالتزام بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة حائل للعلوم الإنسانية كما هو في دليل الكتابة العلمية المختصر بنظام APA7

2. إرفاق سيرة ذاتية مختصرة في صفحة واحدة حسب النموذج المعتمد للمجلة (نموذج السيرة الذاتية).
3. إرفاق نموذج المراجعة والتدقيق الأولي بعد تعبئته من قبل الباحث.
4. يرسل الباحث أربع نسخ من بحثه إلى المجلة إلكترونيّاً بصيغة (word) نسختين و (PDF) نسختين تكون إحداهما بالصيغتين خالية مما يدل على شخصية الباحث.
5. يتم التقديم إلكترونياً من خلال منصة تقديم الطلب الموجودة على موقع المجلة (منصة الباحثين) بعد التسجيل فيها مع إرفاق كافة المرفقات الواردة في خطوات وإجراءات التقديم أعلاه.
6. تقوم هيئة تحرير المجلة بالفحص الأولي للبحث، وتقرير أهليته للتحكيم، أو الاعتذار عن قبوله أولياً أو بناء على تقارير المحكمين دون إبداء الأسباب وإخطار الباحث بذلك

7. تملك المجلة حق رفض البحث الأولي ما دام غير مكتمل أو غير ملتزم بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة حائل للعلوم الإنسانية.
8. في حال تقرر أهلية البحث للتحكيم يخطر الباحث بذلك، وعليه دفع الرسوم المالية المقررة للمجلة (**1000**) **ريال غير مستردة** من خلال الإيداع على حساب المجلة ورفع الإيصال من خلال منصة التقديم المتاحة على موقع المجلة، وذلك خلال مدة خمس أيام عمل منذ إخطار الباحث بقبول بحثه أوليًا وفي حالة عدم السداد خلال المدة المذكورة يعتبر القبول الأولي ملغي.
9. بعد دفع الرسوم المطلوبة من قبل الباحث خلال المدة المقررة للدفع ورفع سند الإيصال من خلال منصة التقديم، يرسل البحث لمحكّمين اثنين؛ على الأقل.
10. فـــي حال اكتمال تقارير المحكّمين عن البحث؛ يتم إرسال خطاب للباحث يتضمّن إحدى الحالات التّالية:
    أ. قبول البحث للنشر مباشرة.
    ب. قبول البحث للنّشر؛ بعد التّعديل.
    ج. تعديل البحث، ثمّ إعادة تحكيمه.
    د. الاعتذار عن قبول البحث ونشره.
11. إذا تطلب الأمر من الباحث القيام ببعض التعديلات على بحثه، فإنه يجب أن يتم ذلك في غضون (أسبوعين من تاريخ الخطاب) من الطلب. فإذا تأخر الباحث عن إجراء التعديلات خلال المدة المحددة، يعتبر ذلك عدولا منه عن النشر، ما لم يقدم عذرا تقبله هيئة تحرير المجلة.
12. يقدم الباحث الرئيس (حسب نموذج الرد على المحكمين) تقرير عن تعديل البحث وفقاً للملاحظات الواردة في تقارير المحكمين الإجمالية أو التفصيلية في متن البحث
13. للمجلة الحق في الحذف أو التعديل في الصياغة اللغوية للدراسة بما يتفق مع قواعد النشر، كما يحق للمحررين إجراء بعض التعديلات من أجل التصحيح اللغوي والفني. وإلغاء التكرار، وإيضاح ما يلزم.
14. في حالة رفض البحث من قبل المحكمين فإن الرسوم غير مستردة.
15. إذا رفض البحث، ورغب المؤلف في الحصول على ملاحظات المحكمين، فإنه يمكن تزويده بهم، مع الحفاظ على سرية المحكمين. ولا يحق للباحث التقدم من جديد بالبحث نفسه إلى المجلة ولو أجريت عليه جميع التعديلات المطلوبة.
16. لا ترّد البحوث المقدمة إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر، ويخطر المؤلف في حالة عدم الموافقة على النشر
17. ترسل المجلة للباحث المقبول بحثه نسخة معتمدة للطباعة للمراجعة والتدقيق، وعليه إنجاز هذه العملية خلال 36 ساعة.
18. لهيئة تحرير المجلة الحق فـــي تحديد أولويات نشر البحوث، وترتيبها فنّياً.

المشرف العـــــام

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. عبد العزيز بن سالم الغامدي

هـيئـــة الـتحريـــــر

رئيس هيئة التحرير

أ. د. بشير بن علي اللويش

أستاذ الخدمة الاجتماعية

أعضاء هيئة التحرير

أ. د. سالم بن عبيد المطيري
أستاذ الفقه

د. وافي بن فهيد الشمري
أستاذ اللغويات (الإنجليزية) المشارك

أ. د. منى بنت سليمان الذبياني
أستاذ الإدارة التربوية

د. ياسر بن عايد السميري
أستاذ التربية الخاصة المشارك

د. نواف بن عوض الرشيدي
أستاذ تعليم الرياضيات المشارك

د. نوف بنت عبدالله السويداء
استاذ تقنيات تعليم التصاميم والفنون المشارك

د. إبراهيم بن سعيد الشمري
أستاذ النحو والصرف المشارك

محمد بن ناصر اللحيدان
سكرتير التحرير

الهيئة الاستشارية

أ.د فهد بن سليمان الشايع

جامعة الملك سعود – مناهج وطرق تدريس

Dr. Nasser Mansour
University of Exeter. UK – Education

أ.د محمد بن مترك القحطاني

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – علم النفس

أ.د علي مهدي كاظم

جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان – قياس وتقويم

أ.د ناصر بن سعد العجمي

جامعة الملك سعود – التقييم والتشخيص السلوكي

أ.د حمود بن فهد القشعان

جامعة الكويت – الخدمة الاجتماعية

Prof. Medhat H. Rahim
Lakehead University - CANADA
Faculty of Education

أ.د رقية طه جابر العلواني

جامعة البحرين – الدراسات الإسلامية

أ.د سعيد يقطين

جامعة محمد الخامس – سرديات اللغة العربية

Prof. François Villeneuve
University of Paris 1 Panthéon Sorbonne
Professor of archaeology

أ. د سعد بن عبد الرحمن البازعي

جامعة الملك سعود – الأدب الإنجليزي

أ.د محمد شحات الخطيب

جامعة طيبة – فلسفة التربية

فهرس الأبحاث

م	عنوان البحث	رقم الصفحة
1	أثر استخدام إستراتيجية التلمذة المعرفية في تدريس الكيمياء على تنمية مهارات التفاوض لدى طلاب المرحلة الثانوية د. محمد بن صالح الزامل	27 – 13
2	أثر استراتيجية محطات التعلم الرقمية على تنمية مهارات البحث العلمي لدى طلاب جامعة حائل د. فيصل بن فهد بن محمد الشمري	45 – 29
3	استراتيجية مقترحة لمواجهة مخاطر حروب الجيل الخامس من منظور التربية الإسلامية: دراسة وصفية كمية د. عتيق زايد الشمري	68 – 47
4	البدايات والنهايات في قصص حكيمة الحربي د. ناصر سلَّيم محمد علي الحميدي	82 – 71
5	أقوال الإمام القُتَبِي (ت: 276هـ)، في الوقف والابتداء من خلال كتاب القطع والائتناف لأبي جعفر النحاس جمعًا ودراسة د. فيصل بن حمود الشمري	98 – 85
6	الفروق الاجتماعية وأثرها في عقد النكاح: دراسة فقهية نظامية مقارنة د. عبدالرحيم عجيان السناني	130 – 101
7	البلاغة القرآنية في آيات التعايش مع غير المسلمين د.عواد ملفي زايد الشمري أ.د. أحمد أحمد السيد شتيوي أ.د. أنسام محمد خالد الحسيني	145 – 133
8	درجة ممارسة طلبة جامعة المجمعة لقيم المواطنة الرقمية ودور الجامعة في تعزيزها د. خالد بن إبراهيم العفيصان	183 – 147
9	مظاهر تمكين المرأة من خلال قصة موسى مع امرأتي مدين (دراسة موضوعية) د. ماجد بن حامد الشاعر	192 – 185
10	معوِّقات الاستثمار في الأعمال الفنيَّة بالمملكة العربيَّة السعوديَّة من وجهة نظر سيدات ورجال الأعمال د. خلود بنت حمد العبيكان	215 – 195
11	نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية وتعزيز النزاهة الأكاديمية د. تماني بنت عبد الله الحمود	241 – 217
12	On the Structure of Agreeing Possessive Particles Sʿaḥib and Raaʿi in Najdi Arabic: Extending the Predication Approach د. عيسى بن صنيتان الرشيدي	253 – 243

نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية وتعزيز النزاهة الأكاديمية*

A Proposed Model for University Governance in the Kingdom of Saudi Arabia to Enhance Academic Integrity

د. تهاني بنت عبد الله الحمود
أستاذ الإدارة التربوية المساعد، قسم العلوم التربوية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز
ORCID:0009-0004-5023-2675

Dr.Tahani Abdullah Alhumud
Assistant Professor of Educational Administration,
Department of Educational Sciences - Prince Sattam bin Abdulaziz University

(قُدم للنشر في 2023/12/24، وقُبل للنشر في 2024/01/14)

المستخلص

هدف البحث الوصول نموذج مقترح لحوكمة الجامعات السعودية بما يدعم ويعزز النزاهة الأكاديمية من خلال تقديم إطار فلسفي ونظري للحوكمة عموما وحوكمة الجامعات خصوصا وكذلك النزاهة الأكاديمية، ثم مراجعة أطر ونماذج حوكمة التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وهي أمريكا وأوروبا، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ وتوصل لنموذج مقترح تم عرض منطلقاته، ومبرراته، وأهدافه، والمتطلبات العامة لتنفيذه من حيث وجود إدارة عليا داعمة والالتزام السياسي من قبل القيادات، وتمكين جميع أصحاب المصلحة من المشاركة، وتوفير الموارد المالية والبشرية، ونشر الوعي بأهمية الحوكمة والنزاهة الأكاديمية، وكذلك عرض مراحل تطبيق النموذج، ومكوناته التي تتضمن إطار حوكمة مؤسسي واضح، وأنظمة وإجراءات حوكمة الشفافية وإفصاح المعلومات، ونشر الوعي، وآليات المشاركة في اتخاذ القرارات، وآليات تدعيم المساءلة، وآليات الرقابة والمتابعة، ثم عرض النموذج المُعوّقَات المتوقّعة لتطبيقه سواء أكانت معوقات عامة، أو معوقات تطبيق آليات المساءلة، أو معوقات تطبيق الشفافية، أو معوقات آليات مشاركة الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس في صنع القرار بالجامعات السعودية مع تقديم المقترحات والحلول لها، وأخيرا وضع النموذج المُقْتَرَح في صورة مخطط بياني مفصّل.

الكلمات المفتاحية: نموذج مقترح، حوكمة الجامعات، النزاهة الأكاديمية، الجامعات السعودية.

Abstract

This research undertakes the development of a holistic model aimed at fortifying academic integrity in Saudi universities through robust governance frameworks. Utilizing a descriptive analytical methodology, it establishes a foundational theoretical framework for governance, specifically tailored to the academic sphere. By critically examining governance models in leading global educational systems like the United States, and Europe, the study delineates a proposed model comprising essential prerequisites and objectives for successful implementation. These prerequisites emphasize the significance of supportive senior management, leadership›s political commitment, stakeholder inclusivity, and adequate resource allocation. The model›s blueprint encompasses institutional governance structures, transparent mechanisms, information disclosure protocols, participatory decision-making, accountability frameworks, and oversight mechanisms. Addressing potential challenges, the research offers solutions to general obstacles and specific hurdles related to accountability, transparency, and stakeholder engagement within Saudi universities. This culminates in a visually comprehensive diagrammatic representation of the proposed model, offering a roadmap to reinforce academic integrity through heightened governance in Saudi higher education institutions.

Keywords:digital arts, digital arts applications, digital arts programs, fine arts.

* شكر وتقدير: تم دعم هذا البحث من جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من خلال المقترح البحثي رقم 2023 /02/ 24077

المقدّمة:

الجامعات هي أساس تطوير المجتمع وإمداد مؤسساته بالطاقات البشرية اللازمة لإحداث تنمية شاملة مستدامة؛ ولذا حرصت على الاستجابة للتطورات التي تفرضها تغيرات العصر، والتغيير والتحديث في تنظيماتها الداخلية لتواكب تلك التغيرات، وكان نمط الإدارة الجامعية من أكثر جهات الجامعة استجابة للمتغيرات، وتمثل ذلك في تطوير أساليب الإدارة التقليدية والأخذ بأساليب أكثر قدرة على تحقيق الأهداف، وتعد الحوكمة من أبرز تلك الأساليب حيث يؤدي تطبيقها إلى رفع مستوى الأداء وتسيير الأعمال بطريقة أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد كثر ظهور مصطلح الحوكمة في الأعوام القليلة الماضية؛ نتيجة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، وهو مستمد من الحكم والسيطرة والانضباط بكل ما تعني الكلمة من معنى، وهو مفهوم شامل من أجل تسيير أفضل للمؤسسة سواء من الناحية التنظيمية والإدارية أو من الناحية الاجتماعية من خلال ضبط السلوكيات والقيم لدى الأفراد إضافة إلى إشراك الفاعلين في مختلف القرارات حتى تتحقق الفاعلية والكفاءة في الأداء، وبالتالي تقديم خدمات عالية وذات جودة متميزة.

وانتقل مفهوم الحوكمة ومتطلباتها إلى الجامعات بهدف تعظيم قدرتها التنافسية، وتعزيز المساءلة، وتقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية والإدارية على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الأكاديمية على نطاق واسع، وتأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليهم بنزاهة (طيبة وتحانوت، 2020)، وتتناول عمليات الحوكمة بالجامعات أبعادا ومهام متعددة، منها: (محمد، 2022، 70)

- إدارة الجامعة عن طريق مجالسها وما يتبعها من إنشاء مجالس حوكمة بالجامعة ولجانها المنبثقة وتنظيم العلاقات بينهم.
- كيفية اتخاذها للقرارات، ومدى مشاركة أصحاب المصلحة فيها بما يضمن كفاءة إدارة الجامعة للاستفادة من إمكانياتها ومواردها، وما يستتبعها من إصدار وتفعيل مجموعة من القوانين واللوائح والقواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة وفق الهيكل المعتمد متضمنا توزيع المسؤوليات والصلاحيات والحقوق فيما بين إدارة الجامعة ومجالس حوكمة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين، وبما يضمن جودة مخرجات الجامعة.
- تحديد آليات الرقابة المتواجدة من جميع الأطراف ذات العلاقة ونظم تقييم الأداء والمتابعة وإعداد التقارير بما يضمن جودة مخرجات الجامعة.
- إصدار وتفعيل مجموعة من القوانين واللوائح تعطي أعضاء هيئة التدريس والطلاب الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة بالجامعة وجزء من عملية صناعة القرار داخل الجامعة، ومراقبة أداء القيادات والإدارات الجامعية.
- تفعيل مجموعة من المعايير والآليات الحاكمة لأداء كل من الأطراف الحاكمة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة: الشفافية، والإفصاح عن المعلومات، العدالة وسيادة القانون، مساءلة المسؤولين، ومشاركة أصحاب المصلحة في عملية الإدارة والرقابة والتقييم.

ولهذا السبب أوصت دراسة عسيري (2020) بإعادة هيكلة المجالس في الجامعات، وتفعيل المشاركة من جميع أعضاء المجتمع الجامعي والمهتمين من المجتمع المحلي في تلك المجالس، كما أشارت دراسة هدية (2020) أنها حجر أساس تترتب عليه فعالية وكفاءة الأداء الجامعي، كما أنها تؤدي إلى تدعيم النزاهة ومكافحة أوجه الفساد والثقة باستقلالية وحيادية الإدارات الجامعية.

واستجابة لتلك التجديدات على المستوى الوطني أقر مجلس الوزراء نظام الجامعات بشكله الجديد عام 1441هـ؛ حيث تم اختيار ثلاث جامعات سعودية في مراحل التطبيق الأولية للنظام تتوفر فيها مستويات عالية من الحوكمة كمرحلة أولى، ويلي ذلك التطبيق على باقي الجامعات بصورة مرحلية تدريجية (باسعيد، 2019).

ورغم أهمية الحوكمة في تحقيق أهداف الجامعات ومواجهة العقبات أمام استقلالها؛ حيث يؤدي إلى زيادة الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرار، وتقليص تدخل الحكومة في شؤون الجامعة والسماح للجامعات باتخاذ قراراتها الخاصة بشأن مناهجها والبحث والإدارة، إلا أن واقع تطبيق مبادئها في الجامعات السعودية لم يصل إلى المستوى المطلوب (Altwijri, 2023).

وتشكل الحوكمة أحد الحلول الدولية الساعية لمعالجة تبعات الفساد على نطاق دولي وتعزيز السلوك الأخلاقي وتحقيق النزاهة في الممارسات والعمليات الحكومية في ظل وجود من يؤكد أن الفساد حالة عالمية تؤثر على كل القطاعات (Powell et al., 2019) وكذلك فهناك عدد من الدول لديها قناعة بضرورة تطبيق الحوكمة لتحقيق النزاهة؛ باعتبارها متطلبا للثقة بمخرجات الجامعات، كما أن ظاهرة الفساد والانخفاض تطبيق معايير الحوكمة عامل سلبي ينعكس على بيئة العمل وينفر أصحاب المصلحة ويضعف الشراكات العلمية (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، 2018).

ونتيجة لأضرار الفساد على كل من الفرد والمجتمع؛ فقد شاركت المملكة العربية السعودية المجتمع الدولي بذل الجهود، ومنها وضع الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، وكذلك إنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بهدف تعزيز النزاهة الأكاديمية في الجامعات الوطنية.

مشكلة البحث:

تشهد الجامعات السعودية تحولات على مستوى الأنظمة واللوائح، ومنها إقرار نظام الجامعات الجديد والذي يدعم التحول

تدريجيا وبصورة منضبطة نحو استقلال الجامعات، ويستلزم ذلك التحول نحو نموذج للحوكمة يمكن الجامعات من بناء أنظمتها المالية والأكاديمية والإدارية وإتاحة الحرية للجامعات في رسم مستقبلها بحسب إمكاناتها وظروفها، كما يستلزم ربط نموذج الحوكمة هذا بالنزاهة الأكاديمية.

وقد أشارت الدراسات المحلية إلى أن مستوى التطبيق والممارسة للحوكمة جاء بصورة متوسطة على مستوى الجامعات السعودية، فقد أكدت دراسة الركبان (2020) أن واقع تطبيق الحوكمة بجامعة الملك فيصل جاء بدرجة متوسطة، وأرجعت دراسة البصير (2021) ضعف قدرة الجامعات على تحقيق ميزة تنافسية، وغياب ترتيب غالبيتها في أشهر التصنيفات العالمية إلى قلة تفعيل استقلالية الجامعات بالدرجة المنشودة، وكذلك الحال في دراسة الشريف (2020) التي أكدت أن هناك قصورا في تحديد أسس ومعايير واضحة لتقييم دور المسؤولين في الجامعات ومحاسبتهم في ضوئها، وأكدت ذلك دراسة العنزي (2021) التي طبقت على الأقسام العلمية، في حين أشارت دراسة المنيع والخنيزان (2017) إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات كان ضعيفا.

كما أكدت الدراسات أن هناك صعوبات تواجه التطبيق الجيد للحوكمة في جامعات المملكة تمثلت في المركزية وضعف استجابة الجامعات للمستجدات الاجتماعية والاقتصادية (الصالح، 2020)، وضعف مستوى استقلالية الجامعات من الناحية المالية والإدارية، وتدني مستوى الحرية الأكاديمية (المفيز، 2018)، إضافة لضعف مشاركة أعضاء المجتمع المحلي في صنع القرار واتخاذه، وعدم وجود ميثاق أخلاقي يوضح السلوكيات الجامعية المرغوبة، وغياب المساءلة، ووجود بعض الظواهر غير المرغوبة مثل الواسطة والمحسوبية (المنيع، والخنيزان، 2017)، وضعف كفاية نظام الحوكمة الحالي لتعزيز النزاهة الأكاديمية، والتهاون في إشراك جميع أصحاب المصالح في القيادة واتخاذ القرارات من قبل المستفيدين منها(الشبل، 2019)، كما أشارت دراسة التويجري Altwijri (2023) أن الجامعات السعودية ما زالت تخضع لمستوى كبير من سيطرة الحكومة، وأن هذا المستوى من التدخل الحكومي يمكن أن يعيق الابتكار والإبداع ويعرقل السعي وراء التميز الأكاديمي؛ وأوصت دراسة الشريف (2020) بضرورة سعي إدارات الجامعات إلى تعزيز مفهوم الحوكمة لدى أعضائها وتفعيله من خلال خططها الاستراتيجية وبرامجها المختلفة، مع مشاركة جميع العاملين في صياغتها.

ورغم معوقات تطبيق نظام الحوكمة في جامعات المملكة خصوصا مع حداثة العهد بالنظام الجديد؛ فإنه من المتوقع أن يؤدي تطبيقها بشكل صحيح إلى تحسين البحث والتدريس والإبداع الأكاديمي (الخليوي، 2022)، وتحقيق جودة التعليم وتحسين الأداء الإداري للجامعات وضمان الاستغلال الأفضل للموارد (الفوزان، 2017)، وكذلك إعادة تشكيل الأدوار على مختلف الأطراف التي تربطها مصالح بالمؤسسات الجامعية، إلى جانب تهيئة الفرصة لمساءلة جميع المسؤولين عن جميع العمليات في إدارة التعليم الجامعي (البصير، 2022).

ويؤدي التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة إلى تفعيل النزاهة التي تحرص الجامعات على اتخاذ إجراءات لتعزيزها على المستوى التعليمي أو الإداري (Griffin et al., 2023)، رغم أنها لم تلق الاهتمام الكافي من الدراسات السعودية نتيجة للتأخر في تبني آليات العمل الأكاديمي وفقا للمعايير العالمية؛ ومن ثم تبدو الحاجة ماسة لدراستها وتفعيل ممارساتها وقيمها على مستوى الجامعات السعودية (الشربيني وحسنين، 2019)؛ كما تزداد أهمية دراستها في ظل الإمكانات الهائلة لتكنولوجيا إدارة المعرفة وتوافر شبكة المعلومات الدولية التي أصبحت جزءا لا يتجزأ من حياة الشاب الجامعي مما أفرز أنماطا سلوكية تؤمن بمشروعية الحصول على المعلومة بأي وسيلة (الحربي، 2016)؛ ولذلك تسعى الدراسة الحالية لتوضيح العلاقة بين حوكمة الجامعات والنزاهة الأكاديمية، وتقديم نموذج مقترح لتفعيل دور حوكمة الجامعات في تعزيز النزاهة الأكاديمية، وذلك بالإجابة على السؤال الرئيس:

كيف يمكن وضع نموذج مقترح لحوكمة الجامعات السعودية وتعزيز النزاهة الأكاديمية بها؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأسس الفكرية لحوكمة التعليم العالي والنزاهة الأكاديمية في الفكر التربوي الإداري؟
2. ما أطر الحوكمة والنزاهة الأكاديمية في بعض الجامعات العالمية؟
3. ما النموذج المقترح لتطبيق الحوكمة وتعزيز النزاهة الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن جمع المعلومات والبيانات من مصادر مختلفة؛ بهدف تصوير الواقع الاجتماعي والحياتي، والذي يؤثر في كافة الأنشطة (قنديلجي، 2019)؛ ومن ثم قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات وتحليل الأنظمة والتحديات المتعلقة بالحوكمة في الجامعات وتعزيز النزاهة الأكاديمية، ثم قامت ببناء نموذج مقترح يُسهم في معالجة هذه التحديات.

أهداف البحث:

هدف البحث عموما بناء نموذج مقترح لحوكمة الجامعات السعودية بما يدعم ويعزز النزاهة الأكاديمية، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف:

1. تقديم إطار نظري للحوكمة عموما وحوكمة الجامعات خصوصا وكذلك النزاهة الأكاديمية.
2. مراجعة نماذج حوكمة التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة.

3. تعزيز النزاهة الأكاديمية في الجامعات السعودية، واقتراح نموذج يُسهم في تحسين الإجراءات المتعلقة بها.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث في سعيه إلى وضع نموذج مقترح لحوكمة الجامعات السعودية وتعزيز النزاهة الأكاديمية، مما يمكنه أن يسهم في:

- ضمان جودة العمليات التعليمية والبحثية والإدارية بالجامعات السعودية.
- حماية حقوق الطلاب والأكاديميين والموظفين.
- تقديم فهم واضح لمفهوم حوكمة الجامعات يتواءم مع التوجهات العالمية المعاصرة.
- تعزيز النزاهة الأكاديمية بالجامعات بتقديم نظام حوكمة فعال يضمن الالتزام بمستوى جيد من النزاهة والشفافية يمكنه أن يسهم في تحقيق رؤية المملكة 2030م.

الدراسات السابقة

نظرا للأهمية التي يمثلها موضوع الحوكمة والنزاهة الأكاديمية؛ فقد تمت دراسته في عدد من الدراسات العربية والأجنبية، وفيما يلي يعرض البحث أبرزها مبتدئا بأبحاث الحوكمة، ثم أبحاث النزاهة الأكاديمية مرتبة تصاعديا.

قدم ميهتا Mehta (2012) دراسة لمعرفة عوامل سيطرة الجامعات الأمريكية على المراكز الأولى بالتصنيفات العالمية، وهيمنة جامعة هارفارد عادة على المرتبة الأولى ضمن الجامعات الأمريكية، استخدمت الدراسة نهجًا مقارنًا.

ورأت الدراسة أن الحوكمة الفعالة هي أهم تلك العوامل، وأن جامعة هارفارد تتميز بتمتعها بقاعدة تمويلية قوية؛ مما يسمح لها بجذب أفضل الطلاب والأساتذة، وكذلك اتباعها معايير قبول صارمة.

وأجرت الفايز (2018) دراسة هدفت اقتراح نموذج لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة، واستخدمت المنهج الوصفي وأسلوب دلفاي، وأظهرت النتائج أن الجامعات السعودية لديها القدرة على تطبيق مؤشرات حوكمة الجامعات.

وسعت دراسة الشمري (2018) تعرف مفهوم حوكمة الجامعات، والكشف عن واقع تطبيق مؤشراتها في الجامعات السعودية، وتقديم اقتراحات تدعم تبني هذه المؤشرات وتطور واقعها، واستخدمت المنهج الوصفي، وأوضحت النتائج أن جامعات المملكة قادرة على تحقيق رؤية 2030 من خلال تطبيق مؤشرات حوكمة الجامعات.

كما هدفت دراسة محمد وعبد الرازق (2019) التعريف بحوكمة الجامعات ودورها في تدعيم التنمية الإدارية بالجامعات، واستعراض بعض تجارب الجامعات الرائدة في تطبيق مبادئ الحوكمة، واستخدمت المنهج الوصفي.

ومن نتائج الدراسة أن الجامعات في الدول المتقدمة تتمتع بمجال واسع من الاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية، كما أنها تلتزم بقواعد المحاسبية والشفافية، وتخضع للمساءلة من الجهات المختصة، وتعتمد على نظام مؤسساتي واضح، وهناك تطبيق صارم لمبادئ الحوكمة ومشاركة كل أصحاب المصلحة في عملية صناعة القرار.

وقدمت دراسة الصقر (2021) اقتراحا لتنفيذ نظام مجلس الأمناء في إدارة شؤون جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ظل التحول إلى نظام الجامعات الجديد، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى ضرورة تطبيق نظام مجلس الأمناء في تعزيز الحوكمة الأكاديمية، كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي قد تعوق تنفيذ هذا النظام في الجامعة.

وهدفت دراسة محجوب (2021) تعرف أهم المرتكزات الأساسية لحوكمة الجامعات من خلال شواهد تجارب الجامعات الدولية الناجحة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكذلك منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي منها، ودعت لضرورة تعزيز مركزية السلطة واتخاذ القرار بالمؤسسات الجامعية خاصة في الدول النامية، وضرورة الاستفادة من أنظمة حوكمة الجامعات العالمية المتقدمة.

كما هدفت دراسة الخليوي (2022) اقتراح نموذج لحوكمة مؤسسات التعليم العالي ضمن المرحلة الانتقالية لتحقيق التوافق مع النظام الجديد للجامعات السعودية، وحددت أبرز ملامح أنظمة حوكمة الجامعات في كل من المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التوثيقي والمنهج المقارن، ووفقا لنتائج الدراسة تم تقديم نموذج مقترح عبر تعريب وتكييف نموذج حوكمة الجامعات الإنجليزية المطور ليناسب الجامعات السعودية يتألف من سبع عناصر (المساءلة، الشفافية، الاستدامة، السمعة، التضمين والتنوع، الفعالية، والمشاركة).

هدفت دراسة البصير (2022) تقديم نموذج لحوكمة الجامعات السعودية الحكومية في ضوء نظام الجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، ومن نتائج الدراسة موافقة العينة على واقع الحوكمة في الجامعات عموما بدرجة متوسطة، وقدمت نموذجا لحوكمة الجامعات على ضوء نظام الجامعات.

وأجرى بوهم وآخرون (Boehm et al., 2015) دراسة هدفت تحديد مبادرات وممارسات متميزة لتسهم في تحقيق النزاهة الأكاديمية وتقليل الغش الأكاديمي في الكليات والجامعات العامة والخاصة ذات نظام الأربع سنوات وكليات المجتمع بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت المنهج الوصفي والمقابلات الشخصية، ومن نتائجها أن هناك أربع مبادرات مهمة في تقليل الغش الأكاديمي، وهي القيام بتدريب أعضاء هيئة التدريس،

واتباع استراتيجيات فعالة لإدارة الفصول الدراسية، ووضع تعريفات وأمثلة واضحة للغش، وتمييز السجلات الأكاديمية للطلاب الذين ضبطوا بحالات غش بعلامات مميزة.

هدفت دراسة الحربي (2016) تحديد مستوى الالتزام بالنزاهة الأكاديمية لدى طلاب المرحلة الجامعية وما فوقها في بعض الجامعات السعودية، وكشف طبيعة العلاقة بين النزاهة الأكاديمية وبعض المتغيرات الأخرى، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، وأشارت نتائجها إلى ارتفاع مؤشرات انتهاك معايير النزاهة الأكاديمية بشكل عام وعلى أبعادها الفرعية الست، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الالتزام بمعايير النزاهة الأكاديمية بسبب اختلاف الجامعة، بينما هناك فروق دالة بين طلاب المرحلة الجامعية وما فوقها على خمسة أبعاد فرعية لمعايير النزاهة الأكاديمية.

هدفت دراسة السكران (2021) بناء رؤية استشرافية لتعزيز ممارسة طلاب الجامعات السعودية للنزاهة الأكاديمية في ضوء نظرية التغيير، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وكذا أسلوب دلفي، وأسفرت نتائج تطبيق جولاته الثلاث التوصل إلى جملة من الصيغ المقترحة لتعزيز ممارسة الطلاب للنزاهة الأكاديمية في الجامعات السعودية، ومنها إنشاء مراكز للنزاهة الأكاديمية، وإتاحة المعلومات المتعلقة بالنزاهة الأكاديمية على الموقع الإليكتروني للجامعة والمكتبة الرقمية، ودمج استراتيجيات النزاهة الأكاديمية في دورات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

وأجرى سباني وزهاو Sbaffi, & Zhao (2022) دراسة هدفت تصميم وتقييم وحدة تعليمية عبر الإنترنت في جامعة بريطانية على مدى سنتين بهدف تحسين فهم الطلاب لمفاهيم النزاهة الأكاديمية والممارسة، واعتمدت الدراسة عدة أساليب لتقييم البرنامج، منها تحليل محتواه لتحديد مدى توافقه مع مبادئ النزاهة الأكاديمية، ثم إجراء استطلاعات مع الطلاب لتقييم مدى فعالية البرنامج في تغيير مواقفهم وسلوكهم تجاه النزاهة الأكاديمية، وأخيرًا، جمع تقييمات الطلاب ومقارنة معدلات سوء السلوك الأكاديمي قبل وبعد تنفيذ البرنامج، وأظهرت النتائج أن البرنامج كان فعالًا في تعزيز النزاهة الأكاديمية بين الطلاب.

وهدفت دراسة مطر Mattar (2022) مناقشة كيفية مكافحة الفساد الأكاديمي وتعزيز النزاهة الأكاديمية من خلال معايير الاعتماد الدولية مع التركيز على نموذج جامعة قطر، وتوصلت النتائج إلى أن الامتثال للنزاهة الأكاديمية يشمل مجموعة واسعة من المعايير بما في ذلك حقوق الإنسان، وحقوق العمل، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتدابير مكافحة الفساد، وحماية البيئة، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وحماية الطلاب القصّر، ومكافحة التطرف والتطرف، وتجنب التضارب في المصالح، واحترافية أعضاء هيئة التدريس، وقوانين سلوك الطلاب والتجارب على البشر.

بينما تناولت دراسة غنايم (2022) ملامح الثورة المعلوماتية ودورها في توفر البيانات والمعلومات التي أدت إلى بعض التحديات المتعلقة بالنزاهة الأكاديمية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية، وأشارت إلى أن الأستاذ الجامعي هو العنصر الأساسي في مواجهة هذه التحديات، ويجب أن يكون مؤهلاً أكاديمياً ومهنياً، وأن يتمتع بالنزاهة الأكاديمية، ومن ثم قدمت آليات لدعم النزاهة الأكاديمية، وتطوير ميثاق شرف للنزاهة الأكاديمية في الجامعات العربية.

وأجرى كريستوفر جريفين وآخرون (Griffin et al.) 2023 دراسة هدفت تعرف الفرص والتحديات أمام الجامعات الأمريكية في مجال النزاهة الأكاديمية، وتحليل كيفية التعامل معها، ثم تقديم توصيات للجامعات الأمريكية لتعزيز النزاهة الأكاديمية، واستخدمت الدراسة نهجًا متكاملًا يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، وكانت أهم النتائج أن الجامعات الأمريكية تتخذ مجموعة من الإجراءات لتعزيز النزاهة الأكاديمية، منها: وضع سياسات وإجراءات واضحة وصارمة لمكافحة السلوك غير النزيه، وتوعية أعضاء المجتمع الجامعي بالقواعد واللوائح المتعلقة بالنزاهة الأكاديمية، ورصد حالات السلوك غير النزيه وإجراء تحقيقات في هذه الحالات، وفرض عقوبات صارمة على السلوك غير النزيه.

يتضح من عرض الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي بتفريعاته المختلفة سواء الوصفي التحليلي مثل دراسة الشمري (2018) والصقر (2021)، أو الوصفي المسحي كما في دراسة الحربي (2016) ودراسة السكران (2021)، أو الوصفي الوثائقي مثل دراسة الخليوي (2022)، بينما اختلفت مع دراسة شالييندرا ميهتا (Mehta, 2012) ودراسة الخليوي (2022) التي استخدمت المنهج المقارن، ودراسة الفايز (2018) التي زادت واستخدمت أسلوب دلفاي، ودراسة محجوب (2021) التي استخدمت منهج دراسة الحالة.
- اتفقت الدراسة الحالية في عينة الدراسة مع الدراسات السابقة التي طبقت على الجامعات.
- اتفقت الدراسة الحالية في أهدافها مع أغلب الدراسات التي عُرضت حيث ركزت الاهتمام بمجال الحوكمة والتعرف على معاييرها وواقع تطبيقها في الجامعات المختلفة، وكذلك أهمية النزاهة الأكاديمية عموما وفي المجال الجامعي بكافة مكوناته خصوصا، وهو ما اعتمدت وسعت إليه الدراسة الحالية.
- اختلفت الدراسة الحالية حين جمعت بين متغيري الحوكمة والنزاهة الأكاديمية، وفي الهدف من وضع النموذج المقترح للحوكمة لدعم وتعزيز النزاهة الأكاديمية بالجامعات السعودية، حيث لا يوجد – في حدود علم الباحثة دراسات سعودية حول العلاقة بين حوكمة الجامعات والنزاهة الأكاديمية.

التعريف بالمصطلحات:

الحوكمة

مصطلح الحوكمة (Governance) من مصطلحات الإدارة التي تعددت تعريفات الباحثين حوله تبعاً لوجهات نظرهم المختلفة، فيمكن تعريفها بأنها «نظام متكامل يمكن بموجبه أن تدار وتراقب الشركة، يحتوي على مجموعة من القواعد والسياسات والضوابط والممارسات والعمليات تنظم وتحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتضمن اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة، وإدارة ومراقبة مواردها، وتحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية والمساءلة كضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة» (محمد، 2022).

كما عرفها كاتريسي Cattrysse (2005) بأنها «مجموعة من القواعد والممارسات والعمليات والمنهج المتبع من أصحاب المصلحة في الشركة لمراقبة مصالحهم الخاصة، وهي تعبير عن النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة والرقابة عليها، وتتكون من عناصر رئيسة هي: التنظيم، والإشراف، والمساءلة». وعرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004) بأنها «مجموعة من العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم ممن لهم علاقة بالشركة».

حوكمة الجامعات

تعرف بأنها «قواعد وأنظمة وإجراءات تحكم وتوجه سلوك وأنشطة المؤسسات التعليمية، بما فيها الجامعات والكليات، وتتمثل أهدافها في توجيه الأنشطة وضمان فعاليتها، والرقابة على الأداء وضمان النزاهة، وضمان الاستثمار الأمثل للموارد» (Friedman et al., 2016).

كما تعرف بأنها «نظام من العلاقات التي تحدد كيفية إدارة الجامعة والتي تصدر بها القرارات، والكيفية التي تراقبها جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، ويركز مفهوم حوكمة الجامعات على استخدام مفاهيم وركائز ومبادئ حوكمة الشركات بغية إعداد أجيال قادرة على مسايرة التقدم المعرفي والتقني وتلبية احتياجات مجتمعاتها بما يتوافق مع العصر» (محمد، 2022).

وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها قواعد وممارسات تحكم إدارة المؤسسات الجامعية، وتتضمن تنسيق وتوجيه الأنشطة والقرارات داخل الجامعة، وتحديد الأهداف والمسؤوليات وتوفير الموارد ومراقبة الأداء.

النزاهة الأكاديمية

يعرفها روبليس (Robles, 2020) بأنها «التزام بالمعايير الأخلاقية والأخلاقية في أنشطة البحث والتعليم والإدارة في المؤسسات الأكاديمية»، ويؤكد على أن النزاهة الأكاديمية هي مسؤولية مشتركة لجميع الأفراد والمؤسسات الأكاديمية، وتتطلب جهودًا مستمرة لتعزيزها وتطبيقها.

كما يعرفها روبرت برينكمان (Brinkman, 2019) بأنها «الالتزام بمجموعة من القيم والمعايير الأخلاقية التي تحكم السلوكيات الأكاديمية».

وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها الالتزام بمجموعة من المعايير والقواعد والقيم الأدبية والأخلاقيات المنظمة للعمليات التعليمية والبحثية والإدارية في الجامعات السعودية، والتي تسهم في رفع المعايير الأكاديمية، وتفعيل القيم التربوية السلوكية.

خطوات السير في الدراسة

تحقيقا لأهداف الدراسة تم تقسيمها إلى أجزاء ثلاثة: تناول الأول الإطار النظري للحوكمة والنزاهة الأكاديمية، واستعرض الثاني الخبرات الأجنبية في مجالي الحوكمة والنزاهة الأكاديمية في الجامعات الأمريكية والأوروبية، بينما احتوى الجزء الثالث على النموذج المقترح لحوكمة الجامعات السعودية وتعزيز النزاهة الأكاديمية بها.

الإطار النظري

جاءت عناصر هذا الجزء متمثلة في محورين: الأول عن حوكمة الجامعات، ويتناول الثاني النزاهة الأكاديمية.

المحور الأول: الحوكمة

يتم استعراض مفهومها، ونبذة تاريخية عن تطورها، وأهداف حوكمة الجامعات، ومبرراتها، وأهميتها، وأبعادها، وواقع الحوكمة في الجامعات السعودية، والتحديات التي تواجهها:

مفهوم حوكمة الجامعات

هناك تعريفات مختلفة لحوكمة الجامعات، يعرّفها أبو القاسم (2023) بأنها «مجموعة الأنظمة والإجراءات التي تحكم كيفية إدارة الجامعة واتخاذ القرارات فيها؛ وذلك بهدف تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع»، ويعرّفها أبو زيد (2023) بأنها «مجموعة المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان حسن إدارة الجامعة وتحقيق أهدافها». بينما يرى ديل (Dill ,2006) أنها «عملية اتخاذ القرارات بشأن كيفية إدارة المؤسسات التعليمية».

نبذة تاريخية عن الحوكمة وحوكمة الجامعات

شاعت ثقافة الحوكمة وتطبيقاتها في التراث الإسلامي الذي كان رائدا في وضع وبناء الأسس الصحيحة لها في شؤون الحياة من خلال المسؤولية والمساءلة والمحاسبة ودرجة أداء العمل وإتقانه، ولكن لم يكن مصطلح الحوكمة متداولا، بل كان بمرادفات مختلفة مثل: التعاون، والمشورة، والإخلاص، والعدل (حمزة، 2023).

ويعود الفضل في ظهور الأساس النظري لحوكمة الشركات للعالمين الأمريكيين (Berls & Means)، ثم تبلور المفهوم نتيجة للإخفاقات في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، والتي تم

تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية للشركات، ونقص كفاءة الجوانب الإدارية والتنظيمية، وعدم الإفصاح والشفافية (طالب والمشهداني، 2011).

ثم بدأ استعمال مصطلح «الحوكمة» بشكل متزايد في تسعينات القرن العشرين، وفي أعقاب الأزمة المالية التي مرت بها بعض دول شرق آسيا، وبعض دول أمريكا اللاتينية وروسيا، وأثر لاحقا على الاقتصاد العالمي؛ حيث نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات العملاقة لمشكلات مالية كادت أن تطيح بها؛ مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب المصلحة في الشركات (الدقي، 2015).

وكانت باكورة تطبيق الحوكمة في مجال الجامعات على يد كلارك الذي وضع التصنيف الأول للحوكمة الجامعية عام 1983م الذي تناول فيه كيفية تحديد الجامعات ونظم التعليم العالي أهدافها، وأساليب تنفيذها، وإدارة مؤسساتها، ورصد إنجازاتها، وقد حظي هذا التصنيف باهتمام كثير من الباحثين والممارسين، وتم تطويره وتعديله في السنوات التالية (بخيت وشحيطة، 2020).

وكان انتشار الحوكمة بعد ذلك في الجامعات الأوربية حين اجتمع وزراء التعليم العالي الأوروبيون بمدينة بولونيا الإيطالية 1999، وأطلقوا ما سمي بإعلان بولونيا حول إصلاح نظام التعليم العالي الأوروبي، ومن خلاله اتضح ضرورة القيام بعديد من الإصلاحات الهيكلية والجوهرية لمواجهة احتكار الجامعات الأمريكية واليابانية صدارة التصنيفات الدولية للجامعات، وفُعلت نتيجة لذلك حوكمة مؤسسات التعليم العالي (أبو زيد وآخرون، 2019).

أهداف حوكمة الجامعات

يكمن الهدف الأساسي لحوكمة أية مؤسسة في إدخال تحسينات على الأداء التنظيمي؛ لزيادة قيمتها في نظر جميع الأطراف المعنية، ويلخص خليل والعشماوي (2022) أهداف حوكمة الجامعات في:

- تحقيق أهداف التعليم العالي من إعداد الكوادر المؤهلة لسوق العمل، وإنتاج المعرفة، وخدمة المجتمع، وتعزيز الحوار الحضاري.
- تعزيز الشفافية والمساءلة، بتوفير المعلومات اللازمة للجمهور، وضمان التزام الجامعة بالقوانين واللوائح، وتوفير آليات للمساءلة عن الأداء.
- المشاركة الفعالة لكل أصحاب المصلحة في الجامعات، وإشراكهم في صناعة القرارات واتخاذها.

مبررات حوكمة الجامعات

يشير محمد (2022) إلى أهم أسباب ظهور وإرساء مبادئ الحوكمة بالجامعات فيما يلي:

- تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي.
- تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي مع محدودية طاقته الاستيعابية.
- حرية انتقال الطلبة وظهور التنافسية بين الجامعات.
- ظهور الجامعات الخاصة والأهلية، وارتفاع عدد مؤسسات التعليم العالي وانتشارها جغرافيا.
- ضعف ثقافة البحث العلمي بالرغم من تزايد الاهتمام عالميا بالبحث والابتكار والاقتصاد المعرفي.
- تزايد الضغوط على الجامعات لتنويع مصادر تمويلها، وحسن استغلال الموارد وتوظيفها.
- ظهور تصنيفات الجامعات وتزايد الضغوط على الجامعات من أجل اللحاق بها.

أهمية حوكمة الجامعات

تساعد الحوكمة مديري الجامعات على أداء دورهم في التصدي للتحديات التي يواجهونها؛ كما أنها مسؤولة عن مساعدة الجامعات على الاستجابة لغيرها من المعايير من حيث العمل على تحقيق نتائج التعليم وأداء رسالتها ورؤيتها بكفاءة وفعالية (Zamil et al., 2020).

كما تظهر أهمية حوكمة الجامعات في أن تطبيق قوانينها يسهم في حصولها على الاعتماد الأكاديمي لأنه يدعم الميزات التنافسية التي تشير إلى جودة مخرجاتها المادية والمعنوية، ومن خلال إسهام حوكمة الجامعات في تحقيق جودة التعليم بالجامعات والتحسين المستمر بها وزيادة الشفافية وتعزيز المشاركة من جانب أصحاب المصلحة؛ فإن للحوكمة دورا في تحسين التصنيف العالمي للجامعات.

أبعاد حوكمة الجامعات

نظرا لأهمية الحوكمة وعلاقتها الوثيقة بتحقيق التنمية وضمان الجودة؛ سعت المنظمات الدولية لإقرار معايير ومؤشرات تساعد في بناء تصور عن فاعلية أداء المنظمات في ظل وجود عناصر مشتركة بين عدد من المنظمات الدولية ومنها المشاركة والمساءلة والاستقرار السياسي وسيادة القانون وجودة التشريعات وفاعلية أداء الحكومة ومحاربة الفساد.

وقام البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التابع للبنك الدولي، في ديسمبر 2009، بتطوير بطاقة لفحص حوكمة الجامعات، وهي أداة تستخدمها الجامعات لقياس مستواها بالمقارنة بغيرها، كما تراعي طبيعة الحوكمة بأبعادها المتعددة، ولا تحدد نموذجاً مثالياً للحوكمة؛ وإنما هدفها هو تحديد الاتجاهات (خليفة، 2020).

وتعد هذه البطاقة خطوة أولى نحو وضع أداة أكثر شمولا لمتابعة أداء الجامعات، ونظرا لأن نظم الحوكمة هي أحد أهم

الأبعاد – إن لم يكن أكثرها أهمية – لفهم كيف يمكن للجامعات تحسين أدائها، فإن هذا مدخل إلى تقييم الأبعاد الأخرى مثل ضمان الجودة، ونواتج تعلّم الطلاب، وجودة التدريس والبحث العلمي، وصلاحية الخريجين لسوق العمل (جاراميلو، 2012).

ويشير ديل (Dill ,2006) إلى أن الحوكمة يمكن أن تكون أكثر فاعلية إذا كان للمؤسسات التعليمية قدرة على الاستفادة من الخبرات والرؤى من مجموعة من أصحاب المصالح، كما أنه من المهم أن تكون المؤسسات قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية، مثل التغييرات في التكنولوجيا أو الاقتصاد، كما يجب أن تكون قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية، مثل التغييرات في الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس.

واقع الحوكمة في الجامعات السعودية

أشارت الدراسات السابقة إلى وجود قصور في تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية؛ حيث توصلت دراسة المنيع والخنيزان (2017) إلى ضعف وانخفاض تطبيق الحوكمة؛ مما يلزم الجامعة بالقيام ببرامج متنوعة تثقيفية وتدريبية لجميع منسوبيها، ورغم ذلك فإن واقع الحوكمة في الجامعات السعودية يشهد تطوراً ملحوظاً في الفترة الأخيرة؛ حيث أطلقت المملكة مجموعة من الإصلاحات والمبادرات تنوعت بين تحسين جوانب البنية التنظيمية والإدارية والتركيز على تحسين أداء المؤسسات، وكان إصدار نظام الجامعات الجديد بموجب المرسوم الملكي الكريم رقم (م/27) بتاريخ 1441/3/2 أحد مبادرات التطوير التنظيمي للجامعات السعودية، بهدف تحقيق الاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية وفقا للسياسة التي تقرها الدولة، وبدأ العمل بمواد النظام الجديد للجامعات السعودية المكون من (58) مادة بعد ستة أشهر من تاريخ إصداره، واقتصرت المرحلة الأولى لتطبيقه على ثلاث جامعات كبرى صدر الأمر الملكي الكريم باستقلالها بتاريخ 1441/11/25هـ، وهي جامعة الملك عبد العزيز في جدة، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في الدمام، وجامعة الملك سعود بالرياض، وقد أقر النظام تحقيقا لاستقلالية الجامعات تأسيس مجلس أمناء لكل جامعة؛ ليكون بمثابة السلطة المختصة بتطبيق حوكمة الجامعات والرقابة على أدائها أسوة بما هو متبع في الجامعات العالمية (البصير، 2022).

وفي النظام الجديد للجامعات السعودية يسمح لها بتطبيق نظام حوكمة يوضح أدوار ومسؤوليات قياداتها؛ وفيه أعطي مجلس شؤون الجامعات صلاحيات مجلس التعليم العالي (الملغى) الواردة في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م / 8) وتاريخ 1414/6/4هـ، ووفق هذا النظام يصبح مجلس الأمناء هو السلطة المختصة بحوكمة الجامعة، والرقابة على أدائها أكاديميا وإداريا وماليا، ويتولى مجلس الجامعة سلطة تصريف الشؤون العلمية والتعليمية والإدارية والمالية وتنفيذ السياسة العامة للجامعة، ويصير المجلس العلمي السلطة المختصة بالشؤون العلمية والبحثية والدراسات والنشر في الجامعة، بينما يتولى مجلس الكلية سلطة تصريف الشؤون الأكاديمية بالكلية، ومجلس القسم هو السلطة المختصة بالشؤون الأكاديمية في القسم العلمي، وفي المادة الخامسة منه أشار النظام إلى جهات حوكمة وإدارة الجامعة وتصريف شؤونها وحدد اختصاصات كل منهم (مرسوم ملكي م/27 بتاريخ 1441/3/2هـ).

كما ورد في رؤية المملكة 2030 حزمة كبيرة من الإجراءات التي تمنح كل قطاعات الدولة بما فيها الجامعات مزيدا من الحرية عن طريق تهيئة المناخ الملائم لتطبيق مبادئ الحوكمة ومؤشراتها، وفي هذا دلالة على قناعة أصحاب القرار السياسي بأهمية الحوكمة وجدواها وتفعيل مبادئها (الشمري، 2018).

ومما ينبغي الإشارة إليه في هذا الشأن توسع الجامعات في الاهتمام بتطوير البحث العلمي وتشجيع الباحثين على نشر أبحاثهم في المجلات الرصينة، وكذلك تبني أساليب التحول الرقمي لتحسين عمليات الإدارة وتوفير الخدمات الأكاديمية، وتطبيق برامج لتقييم الجودة من قبل هيئات تقويم خارجية تسهم في التحقق من تحقيقها لمعايير الجودة والأداء الأكاديمي ورفع مستوى الأداء والجودة الأكاديمية، والسعي الجاد من قبل الجامعات السعودية لزيادة تصنيفها ورصيدها العلمي من خلال المشاركة في المؤشرات والتصنيفات العالمية.

معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية

أشارت الدراسات إلى أن هناك كثيرا من التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات، وخصوصا جامعات الدول النامية، منها كما يرى الشمري (2018) اعتماد الإطار العام لعمل الجامعات السعودية على مركزية التخطيط، وخضوع كل الجامعات لنفس التشريعات الصادرة من الوزارة حتى في تفصيلات العمل الدقيقة وعدم إعطائها أي دور في اختيار ما يناسبها من تشريع؛ مما أدى إلى عرقلة قدرة الجامعات على التغيير والتطوير سواء في الأنظمة، أو البرامج، أو الهياكل، أو التشريعات واللوائح.

وأضافت الشريف (2020) عدم وجود حوافز محزية للمتميزين في اللجان المختلفة، وقلة الوعي بأسس الحوكمة ومبادئها، والخوف من تحمل المسؤولية.

وأشارت دراسة التويجري (2023) Altwijri إلى أن أبرز التحديات أمام الحرية الإدارية كانت عدم الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرار، والمركزية المفرطة للسلطة، وتدخل الهيئات الخارجية في شؤون الجامعة، أما العقبات المتعلقة بالاستقلال الأكاديمي فكانت عدم وجود حرية أكاديمية، ونظام المناهج والتقييم الجامد، وعدم الدعم للبحث والابتكار، بينما كانت التحديات أمام الاستقلال المالي عدم السيطرة على الميزانية العامة للجامعة، والاعتماد شبه الكلي على التمويل الحكومي، والإجراءات البيروقراطية للحصول على الموارد المالية.

المحور الثاني: النزاهة الأكاديمية

يتم تناولها من حيث المفهوم، والأهمية في التعليم العالي، والمعايير والمبادئ الموجهة لها، وأسباب ضعفها بالجامعات، وكيفية تعزيزها، ثم واقع النزاهة الأكاديمية بالجامعات السعودية.

مفهوم النزاهة الأكاديمية

تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2017) بأنها «الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية في العملية التعليمية، وتتضمن مجموعة من العناصر الأساسية، منها: العدالة، والمسؤولية، والشفافية، والموضوعية. كما تعرف بأنها «الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية بما في ذلك الالتزام بالصدق والأمانة في البحث العلمي والتدريس والتقييم، واحترام الملكية الفكرية للآخرين، وعدم التزوير أو الانتحال أو الغش في أي مجال من مجالات العملية التعليمية» (اتحاد الجامعات العربية، 2015).

أهمية النزاهة الأكاديمية في الجامعات

تعد النزاهة من الأمور المهمة في عمل أستاذ الجامعة فيما يعرضه من محاضرات، أو ما يجريه من أبحاث، أو ما يقدمه من منشورات لطلبته أو للباحثين، كما يجب أن يراعي تجنب كل ما يسيء لهيبة الأستاذ الجامعي الأمر الذي يحفظ الثقة في الجامعات (الحسني، 2018، 100).

وأشارت دراسة بوهم وآخرين (Boehm et al. 2015) إلى أن تعزيز الشفافية حول سياسة النزاهة الأكاديمية يحقق العديد من الفوائد، منها زيادة ثقة الطلاب والموظفين في الجامعة، وتعزيز النزاهة الأكاديمية في الحرم الجامعي، وتقليل حالات الغش الأكاديمي، وتحسين بيئة التعلم في الجامعة.

معايير النزاهة الأكاديمية ومبادئها

تُعد النزاهة الأكاديمية ركيزة أساسية في الأوساط الأكاديمية، وتتضمن النزاهة الأكاديمية الالتزام بمجموعة من القيم الأدبية والأمانة التعليمية تختلف الأدبيات في تحديدها، ومن تلك المعايير والمبادئ الأمانة والمصداقية، والثقة، والإنصاف والعدل، والاحترام، والمسؤولية (الحربي، 2016؛ ملكاوي، 2023).

وتحرص الجامعات على تحقيق النزاهة من خلال عدة أمور، منها اللوائح والأنظمة والسياسات التي تحدد حقوق أعضاء المجتمع الجامعي وواجباتهم، بالإضافة إلى الإدارات القانونية التي يتم الاحتكام إليها عندما يقع ظلم على أحد الأطراف، كما يوجد بالجامعات نظام يستهدف المتابعة ورقابة الأداء (الشربيني وحسنين، 2019).

كما يمكن للطلاب القيام بدور حيوي في الحفاظ على النزاهة الأكاديمية بجامعاتهم من خلال الفهم والالتزام بسياسة النزاهة الأكاديمية في مؤسستهم، كما يمكنهم إكمال عملهم الخاص بشكل مستقل وتجنب الممارسات غير القانونية بما فيها الغش في الاختبارات، وسرقة عمل الآخرين، وعدم التعاون مع الطلاب الآخرين في المهام إلا إذا سمح المشرف الأكاديمي بذلك صراحة (Pavletić, & Hammerbauer, 2023)

وبما أن النزاهة الأكاديمية من أهم القيم التي يجب أن يتحلى بها جميع أعضاء المجتمع الأكاديمي، بما في ذلك الطلاب والباحثون والأساتذة، فإن ضعف النزاهة الأكاديمية بالجامعات يتمثل في سلوكيات غير أخلاقية تضر بالعملية الأكاديمية، مثل الغش، والتزوير، والسرقة الأدبية، وتضارب المصالح، والتحيز، وتزوير المستندات الأكاديمية، ويترتب على هذه السلوكيات المرفوضة آثار سلبية تنعكس على الجودة الأكاديمية، كما أنها تضر بسمعة الجامعة وتؤدي إلى فقد الثقة بها.

أسباب ضعف النزاهة الأكاديمية بالجامعات

يشير غنايم (2022) إلى أنه لا تكاد تخلو مؤسسة علمية من حالة أو أخرى من حالات الفساد الناتج عن انتهاك النزاهة، وما يميز مؤسسة عن أخرى هو درجة انتشار هذا الفساد، وطريقة تعاملها معه.

وتؤثر مجموعة من العوامل على النزاهة الأكاديمية، بما في ذلك الضغوط الأكاديمية، والعوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، وتؤدي الحوكمة الجيدة دورًا مهمًا في الحد من تأثير هذه العوامل على النزاهة الأكاديمية، وتتعدد أسباب ضعف النزاهة الأكاديمية بالجامعات، ومنها ضغوط النجاح وازدياد حدة المنافسة بين الطلاب والباحثين لتحقيق النجاح، وميل بعض الثقافات إلى التقليد وعدم الابتكار، مما قد يؤدي إلى الاعتماد على أعمال الآخرين دون الإشارة إليها بشكل صحيح، وضعف الوعي بأهمية النزاهة الأكاديمية وعواقب انتهاكها، في ظل الانتشار الواسع للتكنولوجيا الذي سهل الوصول لمصادر المعلومات (العصيمي، 2014).

واقع النزاهة الأكاديمية في الجامعات السعودية

يشير هذا الواقع إلى التزام المملكة بتعزيز القيم الأخلاقية والمعايير الأكاديمية الرفيعة، ويمكن الاستدلال على ذلك بتبني تطبيق سياسات وإجراءات صارمة لضمان النزاهة الأكاديمية، وتشمل مكافحة الانتحال والغش في الاختبارات، والتوسع في تقديم برامج التوعية والتدريب للطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس حول أهمية النزاهة وكيفية تجنب انتهاكاتها، وتوظيف التقنيات المتقدمة لاكتشاف السرقات العلمية ومكافحتها، والتشجيع على البحث العلمي الأصيل ونشر نتائجه في المجلات العالمية الرصينة.

الخبرات الأجنبية لحوكمة الجامعات والنزاهة الأكاديمية

ترجع أهمية هذا الجزء إلى أن الخبرات الأمريكية والأوروبية في حوكمة الجامعات يمكنها الإفادة في تطوير نموذج لحوكمة الجامعات السعودية وتعزيز النزاهة الأكاديمية بها، ولعرض هذه الخبرات سيتم البدء بالخبرة الأمريكية، ثم الخبرة الأوروبية.

النموذج الأمريكي في الحوكمة

يعد نمط الحوكمة التشاركية من هياكل الحوكمة الأكثر شيوعًا في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية، ويشمل مشاركة جميع أصحاب المصلحة في صنع القرار، وهذا يتفق مع روح الديمقراطية التي اعتنقها المجتمع الأمريكي منذ نشأته (Dill & Heller, 2023).

ويرجع تفضيل هذا النمط من الحوكمة إلى الآثار السلبية للسلطة المركزية القوية في تقليل الدور الذي يمارسه أصحاب الخبرة ومن يتمتعون بخبرات معرفية وإدارية في المشاركة بفاعلية في صناعة القرارات المؤثرة في العملية التعليمية والبحثية (Rowlands, 2016)، وفيما يلي يمكن عرض بعض ملامح حوكمة الجامعات الأمريكية:

الإطار القانوني والتنظيمي

يستند إلى القوانين الخاصة بكل ولاية أمريكية؛ حيث لا توجد قوانين حكومية اتحادية تحكم حوكمة الجامعات بشكل مباشر، ومع ذلك، هناك العديد من القوانين التي تؤثر على حوكمة الجامعات، بما في ذلك:

- قانون التعليم العالي (HEA): يوفر التمويل الفيدرالي للجامعات والكليات، ويتضمن أحكامًا تنظم حوكمة المؤسسات التي تتلقى أموالًا من الحكومة الفيدرالية.
- قانون عدم التمييز في التعليم (Title VI): يمنع التمييز في التعليم على أساس العرق أو اللون أو الدين أو الأصل القومي أو الجنس، ويؤثر على حوكمة الجامعات من خلال ضمان أن جميع الطلاب لديهم نفس الفرص للوصول إلى التعليم.

بالإضافة إلى هذه القوانين الفيدرالية، تضع كل ولاية أنظمة وقوانين تنظم حوكمة الجامعات، وتختلف هذه القوانين والأنظمة من ولاية إلى أخرى، ولكن غالبًا ما تتضمن أحكامًا تتعلق بتكوين مجلس الأمناء ومسؤولياته وطرق انتخاب أعضاء مجلس الأمناء، ويتمتع المجلس بسلطة اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بالجامعة (Zamil et al., 2020).

البنية التنظيمية

تعمل الجامعات الأمريكية ضمن هيكل تنظيمي هرمي يبدأ في القمة برئيس الجامعة وهو الرئيس التنفيذي للجامعة نفسها، والوجه العام للجامعة، تكون مسؤولياته واسعة النطاق وتشمل الإشراف على الجودة الأكاديمية لجميع أقسام الجامعة، الإشراف على الشؤون المالية للجامعة وجهود جمع الأموال، تنفيذ سياسات الجامعة الجديدة والإشراف على موظفيها.

يكون أحد نواب الرئيس (وهو الأقدم عادة) هو المسؤول عن الأكاديميين، ويشرف على جميع الشؤون الأكاديمية للجامعة من المناهج الدراسية إلى البحث، يلي رئيس مجلس الجامعة نوابه، قد يكون للجامعة نائب أو أكثر لرئيس مجلسها للإشراف بشكل خاص على مجال معين من مجالات التركيز – مثل علاقات الخريجين أو البحث أو التواصل مع المجتمع (University of the People. 2023).

الممارسات الإدارية

تختلف الممارسات الإدارية للجامعات الأمريكية من جامعة إلى أخرى، ولكن هناك عناصر مشتركة بينها كالشفافية، والمساءلة، والمشاركة في صنع القرار، وتوظيف التكنولوجيا في إدارة الجامعة.

فمن حيث الشفافية فهي جزء مهم من الثقافة الأكاديمية بالجامعات الأمريكية، تسمح للطلاب والموظفين والجمهور بمعرفة ما يريدون معرفته عن طريقة إدارة الجامعة، ويتضح ذلك في العديد من المجالات، بما في ذلك الماليات بإعلان الجامعات عن مصادر تمويلها وكيفية إنفاقها، ومعايير القبول وكيفية اتخاذ القرارات الخاصة به، وكيفية احتساب الدرجات ومنح التقديرات، والممارسات البحثية وكيفية تمويلها، وكذلك شفافية الجامعات بشأن سياساتها وإجراءاتها المتعلقة بالأخلاق (Jongbloed. et al., 2018).

أما بالنسبة للمساءلة فهي مبدأ أخلاقي تعني أن تكون الجامعات مسؤولة عن تصرفاتها أمام أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب والموظفون والجمهور، وتحقق العديد من الفوائد المحتملة للجامعات الأمريكية، بما في ذلك تحسين جودة التعليم، وزيادة الثقة في الجامعات (Breneman & Gaffney, 2009).

ومن حيث المشاركة في اتخاذ القرارات تختلف مشاركة الطلاب والموظفين في صنع واتخاذ القرار بالجامعات الأمريكية بشكل كبير من جامعة إلى أخرى؛ ففي بعض الجامعات، يكون للطلاب والموظفين ممثلون عنهم في الهيئات الحاكمة، مثل مجالس الأمناء أو المجالس الإدارية، بينما في الجامعات الأخرى، يكون للطلاب والموظفين دور أقل وضوحًا في صنع القرار، مثل تقديم المشورة أو التعليق على قرارات المسؤولين التنفيذيين، كما يمكنهم التعبير عن آرائهم حول القضايا المهمة من خلال الاحتجاجات.

النموذج الأمريكي في النزاهة الأكاديمية

تعتبر النزاهة الأكاديمية جزءًا أساسيًا من الثقافة السائدة في الجامعات الأمريكية.

تحديات النزاهة الأكاديمية في الجامعات الأمريكية

مما يواجه الجامعات الأمريكية في مجال النزاهة الأكاديمية زيادة الضغط على الطلاب للنجاح؛ مما قد يؤدي إلى بعض السلوك غير النزيه، مثل الغش في الاختبارات، وأيضا تطور أساليب الغش باستمرار؛ مما يمثل تحديًا للجامعات في مكافحته، وأخيرا قد تختلف المعايير التي تحدد السلوكيات غير النزيهة (Griffin et al. 2023).

إجراءات تعزيز النزاهة الأكاديمية بالجامعات الأمريكية

تقوم الجامعات الأمريكية باتباع سياسات وإجراءات واضحة وصارمة لمكافحة السلوك غير النزيه، منها تخصيص وحدة أو قسم بغرض التحقيق في حالات السلوك غير النزيه، وكذلك توعية أفرادها باللوائح المتعلقة بالنزاهة الأكاديمية، وتوفير برامج تدريبية حول ما يعتبر سلوكًا أكاديميًا مناسبًا، وتطبيق عقوبات على أولئك الذين ينتهكون هذه المبادئ، ورصد حالات السلوك غير النزيه وإجراء تحقيقات في هذه الحالات، وفرض عقوبات صارمة على السلوك غير النزيه (Holmes and Stevenson, 2018).

كما تستخدم العديد من الجامعات الأمريكية التكنولوجيا لتعزيز النزاهة الأكاديمية، فمثلا تستخدم بعض الجامعات أنظمة التعرف على الوجوه لمراقبة حالات الغش في الاختبارات، واستخدام أدوات اكتشاف الانتحال لمقارنة أعمال الطلاب بمصادر أخرى، ومنها استخدام خدمات المراقبة عبر الإنترنت لمراقبة الطلاب أثناء الاختبارات ومنع الغش (Center for Higher Education, 2023).

النموذج الأوروبي في الحوكمة

لا يوجد نموذج واحد لإدارة الجامعة تتبعه جميع الجامعات الأوروبية، ومع ذلك، هناك بعض الاتجاهات الشائعة التي يمكن ملاحظتها، ومنها:

الاتجاه نحو المركزية التنظيمية المتزايدة، ويمكن لهذه المركزية أن تحقق عددًا من الفوائد، مثل تحسين التنسيق والتخطيط، واستخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة، ومن ثم تتضمن هياكل حوكمة بعض الجامعات عادة مجلس أمناء ورئيس الجامعة، وتقوم هذه الهياكل الإدارية باتخاذ قرارات استراتيجية ومالية رئيسية للجامعة، كما أن بعض الجامعات قد تضم هياكل إدارية إضافية مثل مجالس أكاديمية، بينما هناك اتجاه رئيسي آخر في إدارة الجامعة في بعض جامعات أوروبا هو أهمية زيادة المشاركة، وهذا ينعكس في تزايد عدد الجامعات التي تعتمد نماذج إدارة تشاركية تشمل الطلاب والموظفين في صنع القرار (Bleiklie et al., 2017).

وبشكل عام، فهناك اتجاه نحو مزيد من اللامركزية في حوكمة الجامعات الأوروبية، ففي النموذج البريطاني هناك درجة عالية من الحكم الذاتي للجامعات؛ حيث يشرف مجلس الأمناء على الشؤون المالية والإدارية للجامعة، بينما يشكل مجلس الجامعة هيئة استشارية يضم ممثلين عن أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين، أما النموذج الفرنسي فيتميز بسيطرة الحكومة على الجامعات، حيث تعين الحكومة رئيس الجامعة، والذي يتمتع بسلطة كبيرة في اتخاذ القرارات، أما مجلس الجامعة فهو هيئة استشارية يضم ممثلين عن أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين، بينما النموذج الألماني فيتميز بمزيج من الحكم الذاتي الحكومي والجامعة؛ حيث يعين مجلس الشيوخ، الذي يضم ممثلين عن أعضاء المجتمع الجامعي، ويكون مجلس الأمناء هيئة استشارية يشرف على الشؤون المالية والإدارية للجامعة (von der Lein, D., et al. 2021).

الاستقلالية

تتمتع معظم الجامعات الأوروبية بدرجة عالية من الاستقلالية عن الحكومة، حيث تتمتع بحق وضع سياساتها الخاصة واتخاذ قراراتها دون تدخل مباشر من الحكومة، وتتمثل مظاهر هذه الاستقلالية في كثير من النواحي، منها التمويل، حيث تعتمد الجامعات الأوروبية على مصادر تمويل متنوعة بما في ذلك التمويل الحكومي، والرسوم الدراسية، والتبرعات، والشراكات مع القطاع الخاص، ومنها الاستقلالية الأكاديمية التي تشمل حق الأساتذة والباحثين في اتخاذ القرارات الأكاديمية دون تدخل سياسي.

ومن أمثلة الجامعات الأوروبية التي تحظى بدرجة عالية من الاستقلالية جامعة أوكسفورد التي تتمتع بحق وضع سياساتها واتخاذ قراراتها دون تدخل مباشر من الحكومة البريطانية، وجامعة لوفان الكاثوليكية التي لا تتدخل الحكومة البلجيكية في وضع سياساتها واتخاذ قراراتها (Slavíková et al., 2022).

المشاركة

تعتمد حوكمة الجامعات الأوروبية على مبدأ مشاركة جميع أصحاب المصلحة في إدارة الجامعة، حيث يشارك ممثلون عن أعضاء هيئة التدريس في مجلس الجامعة، ويشارك الطلاب من خلال مجلس الطلبة الذي يمثل صوت الطلاب في الجامعة كما في جامعة برلين الحرة، كما يشارك الموظفون من خلال مجلسهم ومن خلال ممثليهم في مجلس الجامعة كما في جامعة أوبسالا، وبالمثل يشارك ممثلون من المجتمع المحلي (Slavíková et al., 2022).

الشفافية والمساءلة

تتسم حوكمة الجامعات الأوروبية بالشفافية والمساءلة، حيث يتم نشر المعلومات المتعلقة بإدارة الجامعة على نطاق واسع بما في ذلك المعلومات المالية كما يحدث من جامعة ميونيخ التقنية حيث تنشر معلومات مالية تفصيلية على موقعها الإلكتروني، كذلك نشر معلومات البرامج التعليمية والبحوث كما يحدث من جامعة كامبريدج، كما يتم مساءلة المسؤولين عن أفعالهم من خلال مجلس الجامعة ومجلس الطلبة ومجلس الموظفين ومجلس المجتمع المحلي، ويهدف هذا المبدأ إلى تعزيز الثقة بين الجامعة وأصحاب المصلحة (Slavíková et al., 2022).

النموذج الأوروبي في النزاهة الأكاديمية

تستند مبادئ النزاهة في الجامعات الأوروبية إلى مجموعة من القيم الأساسية يمكن توضيحها فيما يلي: (Bleiklie et al., 2017)

الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقيم الديمقراطية، بما في ذلك احترام حقوق الإنسان وكرامة الإنسان، وفي هذا الإطار تمتلك

العديد من الجامعات الأوروبية سياسات وإجراءات محددة لتعزيز النزاهة في جوانب الأنشطة الجامعية بما في ذلك التعليم والبحث والإدارة، وكذا سياسات مكافحة الفساد، مثل الرشوة والمحسوبية.

الصدق والشفافية: وهذا يعني الالتزام بتقديم الحقائق والإفصاح عن كافة المعلومات بشكل دقيق، ونشر المعلومات الخاصة ببرامجها التعليمية والبحثية وممارساتها الإدارية بصورة تفصيلية على مواقعها الإلكترونية، مما يسمح لأعضاء المجتمع الجامعي بالاطلاع على هذه المعلومات.

المساءلة: يجب أن تكون مؤسسات التعليم العالي مسؤولة أمام أصحاب المصلحة؛ ولذلك تعتمد العديد من الجامعات الأوروبية أنظمة شكاوى وتحقيقات فعالة، مما يسمح للجميع بالإبلاغ عن أي مخالفات.

العدالة: ويعني هذا المبدأ الالتزام بمعاملة الجميع بإنصاف ونزاهة، بغض النظر عن العرق، أو الدين، أو الجنس، أو التوجه الجنسي، أو أي عامل آخر.

الاحترام: وهو الالتزام بالاحترام المتبادل بين أفراد المجتمع الجامعي.

ولتحقيق هذه المبادئ تقوم الجامعات الأوروبية بالعديد من الإجراءات والممارسات، منها وضع معايير أخلاقية للبحث العلمي، والتدريب والتوعية لجميع أفراد المجتمع الجامعي للمساعدة في تعزيز الوعي بهذه القيمة، وإنشاء آليات للتعامل مع حالات عدم النزاهة ومكافحة الغش والتزوير، بتحديد السلوكيات غير الأخلاقية والإعلان عن العقوبات التي سيتم تطبيقها في حالة وقوعها؛ وذلك لضمان تطبيق هذه القيم بشكل فعال، وأخيرا إنشاء لجان لأخلاقيات البحث العلمي تقوم بمراجعة مشاريع البحث العلمي وتقديم المشورة بشأن الامتثال للمعايير الأخلاقية (European University Association, 2017).

ومن خلال العرض السابق لبعض تجارب الجامعات العالمية في مجال الحوكمة والنزاهة الأكاديمية، يمكن القول: إن الدول الأجنبية تتمتع بخبرات طويلة في مجال حوكمة الجامعات والنزاهة الأكاديمية، وأنها قد بذلت جهودًا كبيرة لتعزيز الحوكمة الأكاديمية من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة لمواجهة الانتهاكات الأكاديمية، كما يتضح أنه يمكن الاستفادة من هذه التجارب في تطوير أنظمة حوكمة ونزاهة أكاديمية فعالة في المملكة العربية السعودية بما يتواءم مع نظام الجامعات، ويتسق مع رؤية المملكة 2030، وهو ما سيتم تناوله في الجزء الثالث من الدراسة.

نتائج البحث والنموذج المقترح للحوكمة ودوره في تعزيز النزاهة الأكاديمية

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة في الجزء الأول منها إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- شاع معنى الحوكمة منذ القدم بينما بدأ استعمال مصطلح «الحوكمة» بشكل متزايد في تسعينات القرن العشرين.
- وكانت باكورة تطبيق الحوكمة في مجال الجامعات على يد كلارك الذي وضع التصنيف الأول للحوكمة الجامعية عام 1983م، ثم زاد انتشارها بعد إعلان بولونيا 1999م
- يشهد واقع الحوكمة في الجامعات السعودية تطوراً ملحوظاً في الفترة الأخيرة؛ حيث أطلقت المملكة مجموعة من الإصلاحات والمبادرات تنوعت بين تحسين جوانب البنية التنظيمية والإدارية والتركيز على تحسين أداء المؤسسات، وكان إصدار نظام الجامعات الجديد بموجب المرسوم الملكي الكريم رقم (م/27) بتاريخ 3/2/ 1441 أحد مبادرات التطوير التنظيمي للجامعات السعودية، بهدف تحقيق الاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية وفقا للسياسة التي تقرها الدولة.
- تعتبر النزاهة الأكاديمية ركيزة أساسية في الأوساط الأكاديمية، وتتضمن النزاهة الأكاديمية الالتزام بمجموعة من القيم الأدبية والأمانة التعليمية تختلف الأدبيات في تحديدها، ومن تلك المعايير والمبادئ الأمانة والمصداقية، والثقة، والإنصاف والعدل، والاحترام، والمسؤولية.
- تلتزم المملكة العربية السعودية بتعزيز القيم الأخلاقية والمعايير الأكاديمية الرفيعة، ويمكن الاستدلال على ذلك بتبني تطبيق سياسات وإجراءات صارمة لضمان النزاهة الأكاديمية.

كما توصلت الدراسة في جزئها المرجعي المرتبط بالخبرات الأجنبية إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تتميز التجربة الأمريكية في الحوكمة والنزاهة الأكاديمية بمجموعة من الخصائص، منها الشفافية والمساءلة: حيث تتمتع الجامعات الأمريكية بدرجة عالية من الشفافية والمساءلة؛ حيث يتم نشر المعلومات المتعلقة بإدارة الجامعة وقراراتها بشكل علني، ويمكن للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين مساءلة الجامعة عن قراراتها، ومنها المشاركة: حيث يتم إشراك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في عملية صنع القرار في الجامعة، ومنها الاستقلالية: حيث تتمتع الجامعات الأمريكية بدرجة عالية من الاستقلالية عن الحكومة، ويتم منحهم الحرية في إدارة شؤونهم الداخلية، بما في ذلك وضع سياسات وإجراءاتهم الخاصة، وأيضا وضع سياسات وإجراءات واضحة لتحديد السلوك الأكاديمي المناسب، وتحديد العقوبات التي ستفرض على المخالفين، ومنها زيادة الوعي بالنزاهة الأكاديمية من خلال برامج التوعية والتثقيف، والاهتمام بكل من التدريب: يتم تدريب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين على النزاهة الأكاديمية، والرصد والمتابعة: يتم رصد ومتابعة السلوك الأكاديمي لضمان الالتزام بالسياسة، وتتميز الحوكمة

الأمريكية بالمرونة، مما يسمح للمؤسسات بالتكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة. يمكن أن تساعد هذه المرونة المؤسسات في البقاء ناجحة في مواجهة التحديات الجديدة.

- تختلف حوكمة الجامعات الأوروبية من بلد إلى آخر في الاتحاد الأوروبي، وتعتمد على الأنظمة والتشريعات المحلية، ويعد التنوع الثقافي أبرز العوامل في ذلك، كما أن الجامعات تعمل على تحقيق معايير الجودة العالية وتقييم أدائها بانتظام، ويتم تنفيذ عمليات تقييم داخلية وخارجية لضمان تقديم التعليم والبحث بأعلى مستويات الجودة، كما تسعى الجامعات الأوروبية إلى تعزيز التعاون الدولي من خلال شراكات مع جامعات أخرى في أوروبا وحول العالم.
- إن الدول الأجنبية تتمتع بخبرات طويلة في مجال حوكمة الجامعات والنزاهة الأكاديمية، وأنها قد بذلت جهودًا كبيرة لتعزيز الحوكمة الأكاديمية من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة لمكافحة الفساد والانتهاكات الأكاديمية، كما يتضح أنه يمكن الاستفادة من هذه التجارب في تطوير أنظمة حوكمة ونزاهة أكاديمية فعالة في المملكة العربية السعودية بما يتفق مع نظام الجامعات، ويتسق مع رؤية المملكة 2030.

وبعد عرض نتائج البحث بشقيه: النظري والمرجعي يتم استعراض النموذج المقترح من حيث منطلقاته، ومبرراته، وأهدافه، والمتطلبات العامة لتنفيذه، ومكوناته، والمُعوّقات المتوقّعة للنموذج المُقْتَرَح، وتقديم المقترحات والحلول لها، وأخيرا وضع النموذج المُقْتَرَح في صورة مخطط بياني مفصّل.

منطلقات النموذج

يستند النموذج المقترح إلى مجموعة من المنطلقات، منها:

- أهمية تبني مدخل الحوكمة باعتبارها مدخلا للارتقاء بالأداء الإداري للجامعات السعودية.
- رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على ضرورة حوكمة كافة قطاعات الدولة، وكذا النظام الجديد للجامعات وأساسه منح الجامعات الاستقلال الإداري والمالي والأكاديمي؛ مما يستلزم العمل على حوكمتها.
- تنامي اهتمام المجتمع الدولي بتحقيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء الجامعات بصفة عامة والإسهام في حماية النزاهة الأكاديمية بصفة خاصة.
- الأهمية المتزايدة لتطوير التعليم العالي في المجتمع؛ مما يتطلب ضرورة تبني المداخل الإدارية المعاصرة.
- الحاجة إلى الالتزام بالقيم الأخلاقية والمبادئ الأكاديمية العالية بما يشمل حماية النزاهة الأكاديمية.
- تائج العديد من الدراسات والبحوث التي أوصت بأهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات.

مبررات النموذج

يستند النموذج المقترح إلى مجموعة من المبررات، منها:

1. ضرورة مواكبة الجامعات السعودية التطورات والتحديات العالمية، وهذا يعني أن الجامعات السعودية يجب أن تستخدم مؤشرات حوكمة عالية، وأن تقارن أداءها بأفضل المؤسسات الأكاديمية في العالم.
2. الالتزام برؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد على دور التعليم العالي والبحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة، ويعد تطبيق الحوكمة وتعزيز النزاهة الأكاديمية من خطوات تحقيق هذه الرؤية.
3. أهمية الحوكمة في تدعيم الشفافية والمساءلة في الجامعات، وهذا يعني أن الجامعات السعودية يجب أن تلتزم بمبادئ ومعايير أخلاقية عالية في جميع جوانب عملها.

تزايد الاعتراف بأهمية مشاركة أصحاب المصالح في الجامعات في عملية الحوكمة، بما يضمن تحقيق أهداف الجامعة بشكل فعال.

أهداف النموذج

يهدف النموذج المقترح تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:

1. تعزيز الشفافية والمساءلة في الجامعات؛ باعتبارهما من أهم عناصر تعزيز الثقة في المؤسسات.
2. حماية حقوق أصحاب المصلحة في الجامعات، من خلال وضع سياسات وإجراءات تضمن نزاهة العملية التعليمية والبحثية، وتوفير آليات التحقيق في الشكاوى المتعلقة بالفساد والانتهاكات الأكاديمية.
3. ضمان جودة التعليم بالجامعات السعودية وذلك بتعزيز الشفافية والمساءلة، وتعزيز كفاءة استخدام موارد الجامعات المالية والبشرية.
4. تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي للجامعات، باتخاذ قرارات فعالة تؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات الإدارية.
5. تحسين سمعة الجامعات، بتطوير الجامعات السعودية وتعزيز الثقة فيها، وتشجيع الطلاب والباحثين على الالتحاق بها.

مُتطلّبات عامة لتنفيذ النموذج المُقْتَرَح

يحتاج تطبيق النموذج المقترح توفير بعض المتطلبات العامة، مثل:

1. وجود إدارة عليا داعمة والالتزام السياسي من قبل القيادات العليا.
2. تمكين جميع أصحاب المصلحة من المشاركة الفعالة ووجود تمثيل حقيقي لهم في مجالس الحوكمة الجامعية الرسمية، أو اللجان المنبثقة منها.

3. توفير الموارد المالية والبشرية، ويشمل ذلك الأموال اللازمة والموظفين ذوي المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الأنشطة والبرامج المتعلقة بالحوكمة والنزاهة الأكاديمية، كما يتضمن توفير بيئة تنظيمية تسهل التواصل الإداري بين جميع منسوبي الجامعة.
4. نشر الوعي بأهمية الحوكمة والنزاهة الأكاديمية بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي.
5. الشفافية وتطوير وتنفيذ سياسات وإجراءات فعالة لمكافحة الخروج على القيم الجامعية.
6. بناء ثقافة أداء والاستثمار في التدريب والتطوير للموارد البشرية.

مكونات النموذج المُقْتَرَح

يعتمد نموذج حوكمة الجامعات على مكونات منظمة وفقًا لمبادئ الحوكمة التي تهدف تحقيق الشفافية، والمساءلة، والعدالة، وفعالية الإدارة، وفيما يلي تفصيل لها:

1. إطار حوكمة مؤسسي (مالي وإداري وأكاديمي) واضح، يحدد البنية الإدارية والتنظيمية للجامعات ومسؤوليات وصلاحيات الجهات المختلفة فيها، ويضع أنظمة ولوائح تنفيذية تفصيلية توضح إجراءات الحوكمة وتفسرها، مع اعتمادها من جهات قانونية أو قضائية. ويجب أن يتضمن إطار الحوكمة المؤسسي ما يلي:

- الأهداف والغايات الاستراتيجية للجامعة، يقصد بها الأهداف العليا الرئيسية التي تضعها الجامعات وتسعى لتحقيقها على المدى الطويل، أما الغايات الاستراتيجية فتعبر عن النتائج المتوقعة أو المستهدفة التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويشمل الإطار المؤسسي أيضا تحديد القيم والرؤية التي تستند إليها الجامعة في تحقيق أهدافها، كما تعكس القيم المبادئ الأساسية لأفراد الجامعة.
- البنية التنظيمية للجامعة، وتشير إلى كيفية تنظيم وترتيب مختلف الأقسام والوحدات داخل الجامعة، وطريقة اتخاذ القرارات وتوزيع السلطة، ويجب أن تتضمن بنية التنظيم العناصر التالية:
- التنظيم الهرمي: يُظهر كيفية ترتيب السلطة والتسلسل الهرمي للقرارات داخل الجامعة، كما يُظهر العلاقة بين مستويات القيادة، مثل مجلس الأمناء، ورئيس الجامعة، والوحدات الأكاديمية والإدارية.
- مجلس الأمناء: يشير إلى هيكل مجلس الجامعة الذي يدير ويشرف على القرارات الرئيسية للجامعة.
- الإدارة العليا: يتعلق بتحديد هيكل القيادة العليا للجامعة، مثل رئيس الجامعة والنواب والعمداء والمديرين التنفيذيين.
- الكليات والأقسام: يشير إلى طرق تنظيم الكليات والأقسام الأكاديمية داخل الجامعة، ويحدد العلاقات الوظيفية والإدارية بين الكليات والإدارات المختلفة.
- اللجان والهيئات: يشمل توضيحا للجان والهيئات التي تعمل داخل الجامعة وتقوم بدورها في اتخاذ القرارات والتشاور، ويشير إلى كيفية تكوين هذه اللجان وتكليفها بالمسائل المحددة.
- الوحدات الإدارية: يشمل تحديد الوحدات المسؤولة عن إدارة الشئون المالية والإدارية، والتسويق، والموارد البشرية، وغيرها، ويوضح كيفية تنظيم وتوجيه هذه الوحدات لتحقيق أهداف الجامعة.
- التواصل الداخلي: يشمل الهيكل الذي يُظهر كيفية التواصل داخل الجامعة بين الأقسام المختلفة والهيئة التعليمية والطلاب، ويُظهر كيفية انسجام العمل وتبادل المعلومات.
- مسؤوليات وصلاحيات مجلس الأمناء، وهو من أهم السلطات في حوكمة الجامعة، ويتكون من أعضاء ذوي خبرات واسعة وكفاءة في مجالات متعددة، ويتمتع بصلاحيات واسعة في تحديد الرؤية والسياسات الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها، بما في ذلك وضع السياسات والخطط والبرامج، ومراقبة أداء الجامعة، واتخاذ القرارات بشأن القضايا المهمة؛ ولذلك، فمن المهم التأكيد على تحديد مسؤولياته بشكل واضح، وتوفير التوعية والتدريب اللازمين لأعضائه حول أهمية الحوكمة والنزاهة الأكاديمية، وإشراك جميع الأعضاء في عملية وضع وتنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بالحوكمة والنزاهة الأكاديمية، كما يراعى أن يكون أعضاء المجلس من خلفيات متنوعة ليتمكنوا من رسم سياساتها، وأن يكونوا مؤمنين برسالتها وعلى قدر عال من الكفاءة وبذل الجهد.
- مسؤوليات وصلاحيات رئيس الجامعة، ويتم اختيار رئيس الجامعة بناءً على الخبرة والكفاءة الإدارية والأكاديمية، ويدير الرئيس الجوانب التنفيذية ويسعى إلى تشجيع التعاون والابتكار داخل الجامعة، ويعتبر دور رئيس الجامعة ضمن إطار الحوكمة المؤسسية حاسمًا في تحديد الاتجاهات الإستراتيجية وضمان سير الجامعة بشكل فعّال وفقًا للمبادئ والأهداف المحددة. ومن مسؤوليات رئيس الجامعة وفقا للنموذج المقترح تحديد رؤية الجامعة والأهداف الاستراتيجية لها، والتوجيه ومتابعة العمليات الإدارية والتأكد من أنها تتجاوب مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي مع الأطراف المعنية لضمان دعمهم لتحقيق أهداف الجامعة، والتعاون مع الجهات المسؤولة عن وضع خطط الجامعة الاستراتيجية طويلة المدى

لتحقيق الأهداف المستقبلية، وإدارة الموارد المالية والبشرية المتاحة والإشراف على توجيهها بشكل فعّال وبطريقة تعكس أولويات الجامعة لتحقيق أهدافها، وأخيرا القيام بدور الرقابة لضمان تنفيذ السياسات والقوانين بشكل صحيح.

- مسؤوليات وصلاحيات أعضاء هيئة التدريس، حيث يمكنهم المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية والإسهام في تطوير العمليات التعليمية والبحثية بالجامعة، وتتنوع مسؤولياتهم وصلاحياتهم حسب طبيعة الجامعة وسياقها الخاص، ومن هذه المسؤوليات والصلاحيات تقديم المحاضرات والندوات والدورات وتصميم المناهج وتقديم المعلومات بشكل فعّال لتحقيق أهداف التعلم، وإنتاج أبحاث علمية جيدة، والحرص على نشر نتائجها في المجلات العلمية والمؤتمرات العلمية والأكاديمية، والإشراف على الطلاب وتوجيههم أكاديميا واجتماعيا وشخصيا، وأداء الأنشطة والمسؤوليات الإدارية الإضافية، مثل رئاسة أقسام أكاديمية أو لجان إدارية، والمشاركة في صنع القرارات الإدارية والحرص على الأداء الفعال في لجان الجامعة.

- مسؤوليات وصلاحيات الموظفين؛ بهدف ضمان توجيه العمل بشكل فعّال نحو تحقيق أهداف الجامعة وضمان الشفافية والمساءلة، ويشمل ذلك توضيح المسؤوليات الأكاديمية والإدارية لكل موظف داخل الجامعة، وتحديد مجالات العمل والمسؤوليات المنظمة لعمل كل وحدة إدارية، وتوضيح صلاحيات كل مستوى من الموظفين، والتعريف بمن يمتلك صلاحية اتخاذ القرارات من القيادات والموظفين، مع تحقيق الشفافية في القرارات بالإعلان عن آليات اتخاذها والمساهمين فيها، ويمكن أن يشمل ذلك إجراء اجتماعات مفتوحة أو نشر تقارير دورية للتأكيد على الشفافية، وتطوير المهارات والتدريب، لضمان تحسين أدائهم، وتمكينهم من تعزيز تطورهم المهني، مع إتاحة الفرصة كاملة لمشاركة الموظفين في صنع القرار وتقديم مقترحات تسهم في تحسين العمل.

- مسؤوليات وصلاحيات الطلاب باعتبارهم أعضاء مهمين في المجتمع الأكاديمي ومنها الاشتراك في عمليات وهياكل صنع القرار داخل الجامعة، مثل مجالس الطلاب واللجان الأكاديمية، والتعبير عن آرائهم حول السياسات والقرارات الجامعية، والمشاركة في الأنشطة الطلابية والفعاليات الاجتماعية والثقافية، وتقديم الآراء والمقترحات حول البرامج الأكاديمية والخدمات الطلابية.

أنظمة وإجراءات حوكمة

تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف تعزيز حوكمة الجامعة، وتدعيم التخطيط المركزي من خلال إنشاء آليات لتنسيق الأنشطة والقرارات بين المستويات المختلفة من الإدارة؛ ومن تلك الأنظمة والإجراءات:

حوكمة الميزانية والمالية:

وفيما يلي بعض الجوانب التي قد تتناولها هذه الأنظمة والإجراءات:

- سياسات الميزانية: تحديد إجراءات إعداد الميزانية الجامعية وتنفيذها.
- الرقابة المالية: وضع إجراءات مراقبة النفقات وضمان الامتثال للميزانية المعتمدة، وتحديد معايير للمراقبة المالية.
- إدارة المخاطر المالية: تحديد المخاطر المالية المتوقعة ووضع استراتيجيات للتعامل معها.
- الشفافية المالية: تحديد سياسات لضمان الشفافية في التقارير المالية والحسابات السنوية، وتحديد إجراءات الكشف عن المعلومات المالية بطريقة سهلة الوصول للجمهور.
- تحديد الأولويات: وضع استراتيجيات لتحديد الأولويات المالية بناءً على أهداف الجامعة.
- الالتزام بالتشريعات والتأكد من أن جميع الأنشطة المالية تتم وفقًا للتشريعات والقوانين.

حوكمة الموارد البشرية

ومن الجوانب التي قد تشملها أنظمة الحوكمة وإجراءاتها في ذلك السياق:

- سياسات التوظيف والتوجيه: وضع سياسات وإجراءات لاختيار وتوظيف الكوادر الأكاديمية والإدارية بشكل فعّال.
- سياسات التطوير المهني: وضع برامج لتطوير مهارات وكفاءات الموظفين في مختلف القطاعات، وتوفير دورات تدريبية وورش عمل لتعزيز التعلم المستمر والتطوير المهني.
- إدارة الأداء: تحديد نظام لتقييم أداء الموظفين تقييمًا دوريًا وفعّالًا، ووضع آليات لتحفيز الأداء المتميز.
- سياسات الرفاهية والتوازن بين الحياة العملية والشخصية: تقديم برامج داعمة لرفاهية أعضاء المجتمع الجامعي.
- سياسات الإنصاف والقانونية: تحديد سياسات للتعامل مع القوانين واللوائح المتعلقة بحقوق الموظفين وواجباتهم.
- مراعاة الصحة والسلامة: وضع إجراءات لضمان بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين، وتوفير تدابير للوقاية من الحوادث والأمراض المهنية.

حوكمة البحث العلمي:

تهدف إلى ضمان تنفيذ أعلى معايير الجودة والنزاهة في

الأبحاث العلمية، وتعزيز ثقافة الابتكار ودعم التجارب الجديدة، ومن جوانب تلك الحوكمة:

- سياسات وإجراءات الأخلاقيات البحثية، وتحديد إجراءات لمعالجة القضايا المتعلقة بالسلوكيات البحثية غير اللائقة.
- إدارة النزاهة البحثية: وضع سياسات للحد من التلاعب بالبيانات والتزوير العلمي.
- مراعاة حقوق الملكية الفكرية: وضع سياسات تضمن تشجيع الابتكار والاكتشاف العلمي، وتحديد إجراءات لتسجيل وتوثيق الاختراعات والاكتشافات.
- تمويل البحوث: وضع سياسات لتوزيع وتحديد الضوابط والشروط المرتبطة بالتمويل البحثي، وتحديد إجراءات تقييم المشاريع البحثية واختيار الأبحاث المستحقة للتمويل.
- تقييم الأداء البحثي: وضع سياسات لتقييم الأداء البحثي للباحثين والأقسام البحثية، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس تأثير البحث والإسهامات العلمية.

حوكمة القبول والتسجيل

تهدف ضمان تنفيذ سياسات عادلة وشفافة لاستقبال وتسجيل الطلاب، ومن عناصرها الرئيسة:

- وضع سياسات تحدد معايير وإجراءات وضوابط القبول في الجامعة.
- تحديد سياسات وإجراءات فعالة وميسرة لتسجيل الطلاب في الدورات الدراسية والبرامج الأكاديمية.
- ضمان شفافية عمليات القبول والتسجيل، وتمكين الطلاب وأولياء أمورهم من فهم الشروط والإجراءات بوضوح.
- تحديد الرسوم والتكاليف المتعلقة بالتسجيل، وتحديد السياسات المتعلقة بالدفع والاسترجاع، وتوفير خيارات للدعم المالي والمنح الدراسية للطلاب الذين يحتاجون إلى مساعدة مالية.
- توفير خدمات التوجيه الأكاديمي للطلاب لضمان اختيار المسار الأكاديمي المناسب وتحقيق النجاح الأكاديمي، وتحديد الآليات للتعامل مع الطلاب الذين يحتاجون إلى دعم إضافي.
- تحديد مؤشرات أداء لقياس كفاءة عمليات القبول والتسجيل، وإجراء تقييم دوري للعمليات وتحسينها استنادًا إلى التقارير والتغذية الراجعة.

حوكمة الاختبارات والتقييم:

تهدف إلى ضمان نزاهة وجودة التقويم والاختبارات، وتسهيل تقييم أداء الطلاب بشكل عادل وموضوعي، ومن عناصرها الرئيسية:

- وضع سياسات وإجراءات تحكم تصميم الاختبارات، وتحديد الضوابط والإجراءات لتوفير بيئة اختبار عادلة وخالية من الغش.
- تحديد سياسات وقواعد لتنظيم الاختبارات الرسمية، بما في ذلك جداول الاختبارات ومواقع الاختبار، وتطوير إجراءات فعّالة لتسجيل الطلاب للاختبارات وتحديد المكان والزمان بشكل واضح.
- تحديد سياسات وقواعد للمراقبة والإشراف على الاختبارات لضمان النزاهة ومنع الغش، وكذا تدريب المراقبين وتوفير التوجيهات للحفاظ على بيئة هادئة وعادلة خلال الاختبارات.
- وضع إجراءات لتصحيح الاختبارات بشكل عادل وفعّال، وتحديد المعايير والضوابط لتقييم أداء الطلاب بشكل منصف.
- وضع سياسات وقواعد لإعلان النتائج بشكل واضح وفي وقت مناسب، وتوفير آليات للاستفسار عن النتائج والطعون في حالة الاحتراز.
- تعزيز الالتزام بمبادئ النزاهة والأخلاق في جميع جوانب الاختبارات والتقييم، وتطوير آليات للتعامل مع حالات الغش أو سوء السلوك أثناء الاختبارات.

حوكمة ضمان الجودة

تعتبر هذه السياسات أساسية لتحقيق التميز والرفع من مستوى الأداء الجامعي، وفيما يلي بعض جوانبها:

- وضع سياسات تحكم عمليات الجودة، تحدد الأهداف والمسؤوليات والإجراءات.
- إجراء تقييم دوري لبرامج الدراسة والأنشطة الأكاديمية والتأكد من توافقها مع أهداف الجودة.
- تحديد معايير وضوابط لنشر معلومات حول الجودة وعملياتها لجميع أعضاء المجتمع الجامعي، وتوفير تقارير دورية حول نتائج عمليات التقويم والتحسينات المقترحة.
- مراقبة الأداء: تطوير نظم لمراقبة أداء الجامعة ومؤشرات الجودة الرئيسية، وإجراء تحليلات دورية لتقييم الأداء وتحديد المجالات التي في حاجة للتحسين.
- تشجيع التواصل مع أعضاء المجتمع الجامعي وأصحاب المصلحة لجمع ملاحظات حول جودة الخدمات، وإدماج تلك الملاحظات في عمليات التقييم واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين.
- توفير التدريب والدعم لأعضاء المجتمع الجامعي لفهم أفضل لمبادئ ضمان الجودة، وتقديم الدعم الفني والاستشارات

للتأكد من تنفيذ سياسات الجودة بشكل فعال.

- **الشفافية وإفصاح المعلومات:** وتعني إتاحة المعلومات ونشرها عبر وسائل مختلفة، منها المواقع الإلكترونية والتقارير السنوية؛ بهدف توصيل المعلومات لأعضاء المجتمع الجامعي وجميع أصحاب المصلحة، وفي هذا الإطار يمكن استخدام الإمكانات التكنولوجية ونظم المعلومات لتيسير عمليات الرصد وتحسين الشفافية.
- **نشر الوعي:** يتعين التوعية بأهمية الحوكمة وتعزيز النزاهة بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي؛ بهدف تعزيز مشاركتهم في تطبيق النموذج المقترح؛ ومن ثم فإنه في ضوء النموذج ينبغي أن توفر الجامعات وثائق رسمية تحدد المسؤوليات المختلفة لكل منسوبيها، ومحكات تقييم الأداء وفقا لمسؤوليات كل منهم، ومشاركة والإفصاح عن كافة البيانات والمعلومات التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار.

آليات مشاركة في اتخاذ القرارات

وهذا يشمل التفاعل الفعّال بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنواحي التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، وهذا يتطلب نطاق مشاركة أوسع بالعمل على بناء جسور قوية مع المجتمع المحلي وقطاعاته المختلفة الصناعية والاجتماعية والثقافية، وتتنوع آليات المشاركة ما بين آليات رسمية وآليات غير رسمية، ويعتمد اختيار الآليات المناسبة لمشاركة الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات داخل الجامعات على عدد من العوامل، بما في ذلك حجم الجامعة، وثقافة الجامعة، وطبيعة القرارات التي يتم اتخاذها، ومن الإجراءات التي يمكن اقتراحها بهذا الشأن:

- وجود هياكل رسمية من مجالس ولجان تمثل مختلف فئات المجتمع الجامعي وتمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار.
- توفير فرص فعّالة للمشاركة وتقديم محفزات وتكريم المشاركين المتميزين.
- وجود آليات للاستجابة للمقترحات والشكاوى، مع توفير تقارير حول تنفيذ المقترحات والتغييرات الناتجة عنها.
- توفير برامج تدريب للطلاب وأعضاء هيئة التدريس حول كيفية المشاركة بفاعلية.
- آليات تدعيم المساءلة.

يعني هذا تطوير آليات وتعزيز مسؤولية الأفراد والإدارات في جميع الإدارات الجامعية عن أدائهم في حالة انتهاك مبادئ الحوكمة والنزاهة، مع تحديد عقوبات مناسبة، ويمكن تدعيم المساءلة من خلال مجموعة من الآليات:

- إتاحة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بأنشطة المسؤولين الجامعيين سواء المعلومات المالية والإدارية، وكذلك المعلومات المتعلقة بقرارات صنع السياسة.
- إعداد تقارير دورية تكشف عن مدى التزام الجامعة بمبادئ الحوكمة والنزاهة، وتعريف الجمهور ومنسوبي الجامعة بشكل شفاف حول أي انتهاكات أو تحسينات تم اتخاذها.
- إيجاد نظام فعال للرقابة على أداء المسؤولين الجامعيين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين، مع وضع سياسات وإجراءات واضحة تحدد المتوقع من الأفراد والإدارات.
- توفير التدريب للأفراد على الأخلاق والمسؤولية، وكيفية تطبيقها في ممارساتهم اليومية.
- فرض عقوبات مناسبة ورادعة على الانتهاكات، ومن المهم أن تكون العقوبات قابلة للتنفيذ، كما يجب أن تكون معروفة للجمهور ليدرك الجميع العواقب المحتملة لانتهاك مبادئ الحوكمة والنزاهة.
- إنشاء آليات فعالة لتلقي البلاغات والشكاوى حول انتهاكات محتملة، مع توفير وسائل لحماية البلاغات وضمان السرية للمبلغين.

آليات رقابة ومتابعة

هي مجموعة من الأدوات والوسائل الفعالة لضمان تطبيق الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالحوكمة، ويشمل ذلك تقييما دوريا لأداء الجامعة في تحقيق أهدافها، ويمكن تحقيق ذلك بتشكيل:

- لجان الحوكمة: تشمل أعضاء من مختلف الأقسام والمستويات، وتعمل على مراجعة القرارات والسياسات وتقديم توجيهات.
- مكتب الرقابة الداخلية: ويعزز مكتب الرقابة الداخلية استقلاليته ويقوم بتقديم تقارير منتظمة تحتوي على مراجعات داخلية وخارجية دورية للتحقق من تنفيذ السياسات والتوجيهات بشكل صحيح.

إجراءات تعزيز النزاهة الأكاديمية بالجامعات

يمكن اقتراح بعض مكونات النموذج المقترح لتعزيز النزاهة الأكاديمية، ومنها:

- تدعيم الشفافية التي تعني الوضوح التام ونشر ما يمكن الإفصاح عنه من ممارسات إدارية داخل الاجتماعات والمجالس الجامعية، وإتاحة المعلومات لكل مستخدميها من جميع أعضاء المجتمع الجامعي، كما يتضمن هذا المبدأ توفير إجراءات ومعايير واضحة وشفافة لاختيار القيادات الأكاديمية.
- دعم قيم المساءلة: بحيث توفر الجامعات نظام تقييم دقيقا وأسسا واضحة لمراقبة أداء منسوبيها، ولوائح تحدد آليات

المساءلة حال الإخلال بالواجبات من جانب أي فرد من أفراد المنظومة الجامعية، مع الأخذ في الاعتبار ألا تؤدي تلك المساءلة إلى تعطيل العمل أو الإساءة للآخرين.

- تدعيم النزاهة الفردية والمؤسسية: يتضمن هذا التركيز وضع سياسات وإجراءات واضحة لعلاج الخروج عن السلوكيات الأكاديمية، وتوفير التدريب على النزاهة الأكاديمية، وإنشاء لجان تحقيق في النزاهة الأكاديمية للتحقيق في الشكاوى واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة، ويشمل ذلك أيضا تبني سياسة تضارب المصالح، ويطبق على عدم إشراك أي عضو هيئة التدريس في الإشراف أو تقييم أي طالب أو باحث تربطه به صلة قرابة، وإدارة عمليات الإشراف والتقييم بصورة عادلة تحت إشراف القيادات الجامعية.
- تدعيم مشاركة الأطراف المعنية: ويمكن تحقيق ذلك بتوفير تدريبات وورش عمل لأعضاء المجتمع الجامعي حول أهمية الحوكمة وتعزيز النزاهة الأكاديمية، مع ضرورة توفير نظام يسمح للطلاب والأعضاء الأكاديميين والمسؤولين وسائل للتبليغ وتقديم الشكاوى عن أي انتهاكات للنزاهة الأكاديمية بشكل سري وآمن، واتخاذ إجراءات سريعة وفعالة للتحقيق فيها، وإيجاد آلية فعّالة لرصد انتهاكات النزاهة الأكاديمية وفرض عقوبات مناسبة على مرتكبي الفساد والانتهاكات الأكاديمية.
- التقييم والمراجعة المستمرة: يتضمن هذا العنصر التحقق من جودة الأداء وفقا للمستهدف منه، وإجراء عمليات تقييم منتظمة لفاعلية سياسات وإجراءات النزاهة الأكاديمية، وإجراء التعديلات المناسبة حسب الحاجة لضمان فاعليتها.

المُعوّقَات المتوقّعة للنموذج المُقْتَرَح، وتقديم المقترحات والحلول لها

يتوقع أن تجد الجامعات السعودية بعض المعوقات والتحديات عند تنفيذ النموذج المقترح، ينبغي التحسب لها والاستعداد لمواجهتها وحسن التعامل معها، بما في ذلك المعوقات العامة مثل نقص الوعي بأهمية الحوكمة والنزاهة وأخلاقيات البحث العلمي؛ مما يجعل من الصعب على أعضاء المجتمع الجامعي تحقيق التزامهم الكامل، كما أن تطبيق النموذج يتطلب بناء ثقافة أداء واستثمارا في التدريب والتطوير للموارد البشرية، إضافة إلى الضغوط الخارجية من الجهات الممولة لتحقيق أهداف محددة قد تتعارض مع تعزيز النزاهة الأكاديمية ومع سياسات الجامعات وتوجهاتها، ومن تلك المعوقات توقع مقاومة تطبيق النموذج من جانب بعض أعضاء المجتمع الجامعي إما نتيجة عدم وضوح الفائدة المتحققة منها، وإما خوفا من فقد امتيازات معينة.

ويمكن التغلب على ذلك بزيادة نشر الوعي بين أفراد المجتمع الجامعي وأصحاب المصلحة من خارجه بطرق مختلفة منها التدريب وورش العمل ونشرات التوعية وغيرها من الوسائل مع إمكان التوسع في توظيف الإمكانات التكنولوجية في هذا الشأن، وزيادة استثمارات الجامعات في التدريب والبنية التحتية والتقنيات اللازمة لتعزيز النزاهة الأكاديمية، وتعزيز دور القيادة في تعزيز النزاهة الأكاديمية، ومراجعة وتحسين السياسات واللوائح الجامعية لضمان توافقها مع معايير النزاهة الأكاديمية.

وهناك معوقات قد تعوق تطبيق آليات المساءلة، منها أنها قد تتعارض مع استقلالية الجامعات، كما أنها قد تكون مكلفة، وللتغلب على تلك المعوقات يمكن تشجيع ثقافة المساءلة في البيئة الجامعية وتعزيز الوعي بدورها الفعال في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمالي، وتحديد معايير ومؤشرات مساءلة واضحة ومحددة ومتفق عليها يسهل فحصها وتقييمها، كما يمكن تحقيق التوازن بين مفهوم المساءلة واحترام استقلالية الجامعة عن طريق تعزيز فهم أن مفهوم المساءلة لا يعني التدخل في القرارات الأكاديمية والبحثية.

كما أن هناك معوقات متوقعة قد تعوق تطبيق الشفافية، منها أنها قد تكون الشفافية مكلفة، ومنها الخوف من انتهاك الخصوصية الفردية، وللتغلب على هذه المعوقات يمكن اتخاذ عدة إجراءات وسياسات لتحسين الشفافية بشكل فعّال ومستدام مثل استخدام الإمكانات التكنولوجية لتسهيل جمع وتحليل البيانات ونشرها بشكل فعّال، ووضع سياسات صارمة لحماية الخصوصية الفردية.

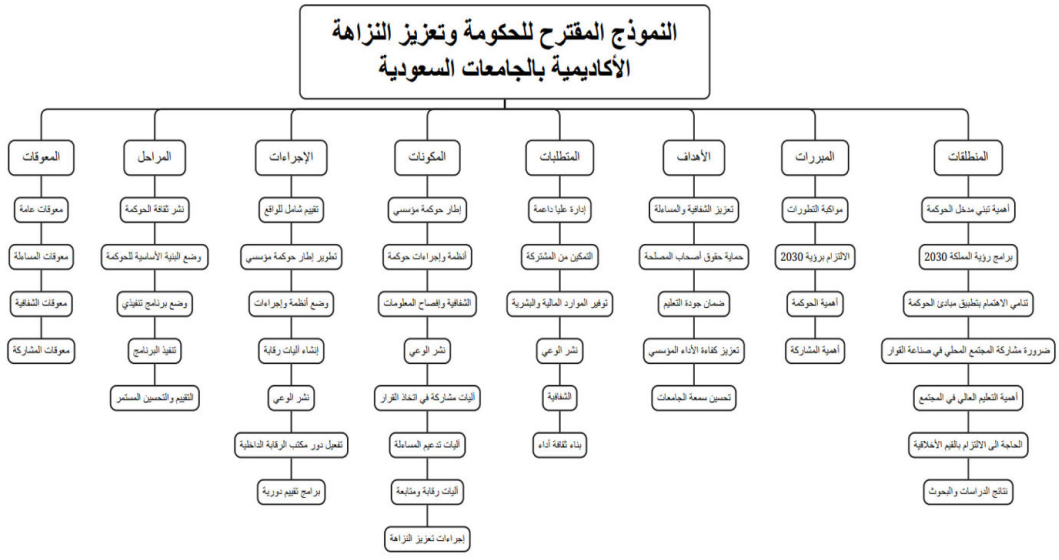
وهناك معوقات متوقعة لآليات مشاركة الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرار بالجامعات السعودية ومؤشراتها، منها صعوبة توفير الوقت والجهد اللازمين للمشاركة في صنع القرار، وكذا الافتقار إلى الخبرة؛ فقد لا يكون لدى الطلاب والموظفين وأعضاء المجتمع الخارجي نفس مستوى الخبرة عند المسؤولين التنفيذيين، وللتغلب على هذه المعوقات يمكن إنشاء منصات إلكترونية وجلسات حوار تمكن أعضاء المجتمع الجامعي من التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم، وتنظيم الدورات التدريبية وورش العمل والفعاليات التي تشجع على التفاعل المباشر وتبادل الأفكار.

مخطط تفصيلي للنموذج المقترح

تعرض الباحثة فيما يلي مخططا تفصيليا يتناول النموذج المقترح كما يبدو في شكل رقم 1.

شكل 1

مخطط تفصيلي للنموذج المقترح



توصيات البحث

1. إجراء المزيد من الدراسات حول واقع حوكمة الجامعات والنزاهة الأكاديمية في الجامعات السعودية خصوصا بعد تطبيق النظام الجديد للتعليم العالي السعودي.
2. إجراء مزيد من الدراسات لتناول خبرات أجنبية أكثر تنوعا يمكن الاستفادة منها في تطوير نظام الحوكمة وتعزيز النزاهة الأكاديمية بالجامعات السعودية.
3. وضع النموذج المقترح أمام صانعي ومتخذي القرار بالجامعات السعودية للاستفادة منه في تحسين واقع الحوكمة وتعزيز إجراءات النزاهة الأكاديمية وفقا لما توصل إليه النموذج المقترح.

المراجع:

أبو زيد، أحمد عبد الحميد، ومحمد، رياض إسماعيل، ومحمد، إسماعيل عبد العال. (2019). نظام التعليم العالي في أوروبا: منظور تحليلي. دار النهضة العربية.

أبو زيد، عبد الرحيم. (2023). إدارة الجامعات: مفاهيم ومبادئ وأسس. دار النشر والتوزيع العلمي.

أبو القاسم، أحمد. (2023). الإدارة الجامعية: المفاهيم والوظائف والتطبيقات. دار النشر والتوزيع العلمي.

اتحاد الجامعات العربية. (2015). المعايير الأخلاقية للجامعات العربية، متاح عبر الرابط: https://www.aaru.edu.jo/ar/publications/universities-code-of-ethics

باسعيد، ابتسام. (2019). استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية.[رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.

بخيت، رنا جاب الله، وشحيطة، جومانا كيال. (2020). الحوكمة ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في خدمة المجتمع: مؤسسات التعليم العالي في لبنان أنموذجا، أوراق ثقافية: *مجلة الآداب والعلوم الإنسانية*، 2(6)، 180-209.

البصير، خالد بن عبد الكريم بن سليمان. (2021). استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية: تصور مقترح، دراسات تربوية واجتماعية، 27 (12)، 239- 331.

البصير، خالد بن عبد الكريم. (2022). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات السعودية الحكومية في ضوء نظام الجامعات. *مجلة كلية التربية*، 104(2)، 68–164.

جاراميلو، أدريانا. (2012). أداة قياس جديدة تساعد الجامعات على تقييم أدائها، متاح عبر الرابط: https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/new-benchmarking-tool-helps-universities-grade-themselves

الحربي، مروان بن علي. (2016). محددات مخالفة معايير النزاهة الأكاديمية لدى طلاب المرحلة الجامعية وما فوق الجامعية في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (39)، 209-284

الحسني، رغد زكي غياض. (2018). ومضات علمية في ميادين تربوية– دراسات في المناهج وطرائق التدريس وعلم الإدارة التربوية، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية.

حمزة، محمد سليمان. (2023). الحوكمة الرشيدة: الأهداف، المعايير، المتطلبات، العناصر، الفوائد والمرتكزات، كتاب رقمي متاح عبر الرابط .https://www /google.com.eg/books/edition

خليفة، محمد عبد المنعم. (2020). إدارة الجامعات: رؤية حديثة. (ط2)، دار النهضة العربية.

خليل، أحمد محمود، والعشماوي، أحمد محمد. (2022). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. *مجلة العلوم التربوية*، 3 (21)، 1-15.

الخليوي، لينا بنت سليمان علي. (2022). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 30(6)، 97- 121.

الدقي، محمد عبد الرحمن. (2015). حوكمة المؤسسات: المبادئ والممارسات. دار النهضة العربية.

الركبان، الجوهرة بنت عثمان بن علي. (2020). تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل: دراسة تقويمية، *مجلة كلية التربية*، جامعة الإسكندرية، 30(2)، 259-285.

السكران، عبد الله بن فالح بن راشد. (2021). رؤية استشرافية لتعزيز ممارسة طلاب الجامعات السعودية للنزاهة الأكاديمية في ضوء نظرية التغيير. *مجلة العلوم التربوية*، (26)، 255-328.

الشبل، يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف. (2019). حوكمة الجامعات السعودية الأهلية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد: تصور مقترح. *مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية*، (5)، 461-505.

الشربيني، غادة حمزة محمد، وحسنين، منى محمود عبد المولى. (2019). تفعيل ممارسات قيم النزاهة الأكاديمية والمهنية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: تصور مقترح. *المجلة التربوية*، كلية التربية جامعة سوهاج، ج 66، 61-129.

الشريف، مها بنت عبد الله بن محمد. (2020). واقع الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 12(2)، 86- 136.

الشمري، عادل بن عايد. (2018). واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030. *مجلة العلوم التربوية*، 13(1)، 161-240.

الصالح، محمد بن علي. (2020). مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية: درجة التطبيق وسبل التعزيز. *مجلة العلوم التربوية*، (23)، 191-274.

الصقر، عبد العزيز بن محمد. (2021). تصور مقترح لتطبيق نظام مجلس الأمناء بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ظل التحول لنظام الجامعات الجديد. *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، 83(4)، 260-317.

طالب، علاء فرحان، والمشهداني، إيمان شيحان. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

طيبة، جميلة، وتحانوت، خيرة. (2020). تجارب جامعات عالمية في مجال تطبيق الحوكمة. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع* (1)9 .مسترجع من .http://search mandumah.com/Record/1233010

عسيري، خلود بنت محمد مفرح آل ماطر، والقحطاني، مبارك فهيد سرحان. (2017). واقع حوكمة جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

عسيري، خلود بنت محمد مفرح آل ماطر. (2020). دور المراجعة الخارجية في تدعيم حوكمة الجامعات السعودية: مقالة مرجعية. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل* – العلوم الإنسانية والإدارية، 1 (2)، 329-337.

العصيمي، عبدالله بن محمد. (2014). قيم المجتمع الجامعي: فلسفتها ومرجعيتها وتجلياتها. دار جامعة الملك سعود للنشر.

العنزي، مشعل بن سليمان العدواني. (2021). حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (29)، 15-92.

غنايم، مهني محمد إبراهيم. (2022). النزاهة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية في ظل التنافسية والتحول الرقمي، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 5(2)، 103-139.

الفايز، هيلة بنت عبد الله سليمان. (2018). نموذج مقترح

لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة. *مجلة العلوم التربوية*، 13(1)، 161-240.

الفوزان، الجوهرة بنت سليمان. (2017). إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية 2030، أبحاث مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030م، جامعة القصيم، 117-161.

قنديلجي، عامر إبراهيم. (2019). منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

محجوب، آسية (2021): نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه؛ إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 4(1)،39-59.

محمد، زيدان، وعبد الرازق، زيدان. (2019). حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(2)، 346-364.

محمد، ماهر جابر. (2022). حوكمة الجامعات العالمية والعربية، وكالة الصحافة العربية، متاح عبر الرابط https:// /www.worldcat.org

(مرسوم ملكي م/ 27 بتاريخ 2/ 3/ 1441هـ). نظام الجامعات، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي، متاح عبر الرابط:https:// laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/ 7f0d49ff--LawDetails/8ee74282 1 /b6ee-aafc00a3d801

المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد. (2018). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (15)، 199-286.

ملكاوي، فتحي حسن. (2023). القيم الجامعية: فلسفتها ومرجعيتها وتجلياتها، كتاب إلكتروني متاح عبر رابط الناشر «International Institute of Islamic Thought (IIIT)»

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة. (2018). تقرير اليونسكو للعلوم نحو عام 2030.متاح عبر الرابط: https://unesdoc.unesco.org/ ark:/48223/pf0000235406_ara

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (2004). مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية / مجموعة العشرين بشأن حوكمة الشركات.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2017). (OECD) الدليل الدولي للنزاهة الأكاديمية.

المنيع، نورة بنت منيع بن عبد الكريم، والخنيزان، تهاني بنت محمد ناصر. (2017). حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أبحاث مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030م، جامعة القصيم، 7- 44.

هدية، سعيد علي. (2020). انعكاسات الحوكمة الرشيدة على جودة أداء الجامعات السعودية: رؤية مقترحة، *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، 7(2)، 101- 149.

Al-Anzi, Meshal Bin Sulaiman Al-Adwani. (2021). Governance of scientific departments in Saudi universities: A proposed model. (in Arabic). *Journal of Educational Sciences;* Imam Muhammad bin Saud Islamic University, (29), 15- 92.

Al-Beshir, Khalid bin Abdul Karim bin Suleiman. (2021). The Autonomy of Saudi Universities to Achieve Competitive Advantage in Light of American and British Experiences: A Proposed Model. (in Arabic). Educational and Social Studies, 27(12), 239331-.

Al-Beshir, Khalid bin Abdul Karim bin Suleiman. (2022). A Proposed Model for the Governance of Saudi Government Universities in Light of the University System. (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education,* 104(2), 68164-.

Al-Fawzan, Jouhara Bint Suleiman. (2017). A framework for activating governance in universities to achieve the vision of 2030. (in Arabic). Research of the conference on the role of Saudi universities in activating the vision of 2030, Qassim University, 117- 161.

Al-Fayez, Heela Bint Abdullah Suleiman. (2018). A proposed model for the standards of governance of Saudi government universities according to the dimensions of the strategic perspective of governance. (in Arabic). *Journal of Educational Sciences,* 13(1), 161240-.

Al-Harbi, Marwan bin Ali. (2016). Determinants of Academic Integrity Violations among University and Postgraduate

(2019). Governance of Saudi private universities in light of the national strategy for protecting integrity and combating corruption: A proposed model. (in Arabic). *Journal of Bisha University for Humanities and Educational Sciences,* (5), 461- 505.

Al-Shammari, Adel Bin Aaid. (2018). The reality of governance of Saudi universities and their role in achieving the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030. (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 13(1), 161240-.

Al-Sharif, Maha Bint Abdullah Bin Mohammed. (2020). The reality of governance in universities in light of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030. (in Arabic). *Journal of Umm Al-Qura University for Educational and Psychological Sciences*, 12(2), 86-136.

Al-Sherbiny, Ghada Hamza Mohammed, and Hussein, Mona Mahmoud Abdel Moawy. (2019). Activating the practices of academic and professional integrity values among faculty members in Saudi universities: A proposed model. (in Arabic). The Educational *Journal, Faculty of Education, Sohag University*, vol 66, 61- 129.

Al-Sukkaran, Abdullah Bin Fahad Bin Rashid. (2021). A prospective vision for enhancing the practice of academic integrity among Saudi university students in light of the theory of change. (in Arabic). *Journal of Educational Sciences,* (26), 255328-.

Altwijri, Areej Mohammed. (2023). "Obstacles to the Autonomy of Saudi Universities from the Perspective of Faculty Members." The International *Journal of Pedagogy and Curriculum* 30 (1): 5568-. doi:10.188487963-2327//CGP/v30i0168-55/

Assiri, Kholod Bint Mohammed Mufreh Al-Matar, and Al-Qahtani, Mubarak Fahid Sarhan. (2017). The reality of governance of Prince Sattam bin Abdulaziz University in light of

Students in the Kingdom of Saudi Arabia. (in Arabic). *Journal of Humanities and Social Sciences*, (39), 209284-.

Al-Khaliwi, Lina Bint Suleiman Ali. (2022). A proposed model for university governance in the Kingdom of Saudi Arabia: A comparative study. (in Arabic). *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies,* 30(6), 97121-.

Al-Mafez, Khawla Bint Abdullah Bin Mohammed. (2018). Application of governance in Saudi government universities: A proposed model. (in Arabic). *Journal of Educational Sciences,* Imam Muhammad bin Saud Islamic University, (15), 199286-.

Al-Mene›, Noura Bint Mane› Bin Abdul Karim, and Al-Khanizan, Tahany Bint Mohammed Nasser. (2017). Governance of government universities to achieve the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030. (in Arabic). research of the conference on the role of Saudi universities in activating the vision of 2030, Qassim University, 744-.

Al-Rukkaban, Jouhara Bint Othman Bin Ali. (2020). Application of governance in King Faisal University: An evaluative study. (in Arabic). Alexandria University, Faculty of Education, 30(2), 259285-.

Al-Saleh, Mohammed Bin Ali. (2020). Principles of governance in Saudi universities: Degree of application and ways to enhance. (in Arabic). Journal of Educational Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, (23), 191- 274.

Al-Saqer, Abdulaziz Bin Mohammed. (2021). A proposed model for the application of the board of trustees system at Prince Sattam bin Abdulaziz University in light of the transition to the new university system. (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education,* Tanta University, 83(4), 260317-.

Al-Shabl, Yusuf Bin Abdul Rahman Bin Yusuf.

abstract=485364 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.485364

Center for Higher Education, University of California, Berkeley. (2023). Academic integrity in higher education. Center for Higher Education, University of California, Berkeley.

Dill, D. D. (2006). The Public Policy of University Design: The State and the Market in Higher Education. Princeton University Press.

Dill, D. D., & Heller, D. E. (2023). Campus governance in U.S. universities and colleges. *The Journal of Higher Education*, 73(3), 431451-. doi: 10.1002/hequ.3312

European Science Foundation (ESF) (2017). Guidelines for Good Research Practice، Section 1.

European University Association (EUA). (2017). Code of Conduct for Research Integrity in the European Higher Education Area، Section 2.1.

Friedman, Stephen, Merrill, Jean M., and Robinson, Jean. (2016). The Governance of Educational Institutions: Principles and Practices, Cambridge University Press.

Ghanaim, Manhi Mohamed Ibrahim. (2022). Academic integrity among faculty members of Arab universities in light of competitiveness and digital transformation. (in Arabic). *International Journal of Educational Research in Educational Sciences*, 5(2), 103- 139.

Griffin et al. (2023). Academic integrity in American universities: Challenges and opportunities. *Journal of Higher Education*, 94(5), 849874-.

Hidya, Saeed Ali. (2020). Reflections of sound governance on the quality of performance of Saudi universities: A proposed vision. (in Arabic). Journal of King Khalid University for Educational Sciences, 7(2), 101149-.

Holmes, Steven, and James Stevenson. (2018). Academic Integrity: Principles the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 from the point of view of the administrative and academic leaderships there. (in Arabic). Unpublished Master›s thesis, Prince Sattam bin Abdulaziz University, Al-Kharj.

Assiri, Kholod Bint Mohammed Mufreh Al-Matar. (2020). The role of external review in strengthening the governance of Saudi universities: A reference article. (in Arabic). *Scientific Journal of King Faisal University - Humanities and Administrative Sciences,* 1 (2), 329-337.

Bakheet, Rana Jaballah Abdul Fadeel, and Shata, Jumana Kiyal. (2020). Governance and Quality Standards in Higher Education Institutions and Their Role in Serving Society: The Case of Higher Education Institutions in Lebanon. (in Arabic). Awraq Thaqafiyyah: *Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(6), 180209-

Bleiklie, I., Michelsen, S., Krücken, G., & Frølich, N. (2017). University governance—Organisational centralisation and engagement in European universities. In J. Enders, B. Lepori, & C. Musselin (Eds.), New public management in higher education (pp. 139165-). Springer International Publishing.

Boehm, P. J., Justice, M., & Weeks, S. (2015). Promoting academic integrity in higher education. Schoolcraft College. The Community College Enterprise (schoolcraft.edu)

Breneman, D. W., & Gaffney, W. A., Jr. (2009). Governance of higher education: A public policy perspective. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

Brinkman, Robert. Academic Integrity. (2019). A Handbook for Students, Faculty, and Administrators. Third edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass, ISBN 9785-56558-119-1-.

Cattrysse, Jan, Reflections on Corporate Governance and the Role of the Internal Auditor (2005). Available at SSRN: https://ssrn.com/

Higher Education Governance: A Report by the National Association of State Boards of Education.

Organization for Economic Co- operation and Development (OECD). (2004). Principles of Corporate Governance,https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2004). OECD/G20 Principles of Corporate Governance. (in Arabic). Paris, France: OECD.

Organization for Economic Co-operation and Development. (2017) (OECD): The International Guide to Academic Integrity. (in Arabic). Paris, France.

Pavletić, P., & Hammerbauer, M. (2023). The Role of Students in the Preservation of Academic Integrity. In Ethics and Integrity in Educational Contexts (Vol. 4). Springer. https://doi.org/10.100718_2-16976-031-3-978/

Powell, M., Wafa, D., & Mau, T. A. (2019). Grappling with corruption globally. In T. A. Mau, M. Powell, & D. Wafa (Eds.), Corruption in a global context: Restoring public trust, integrity and accountability (pp. 120-). London: Routledge.

Robles, Fernando. Academic Integrity: Principles and Practices. Cambridge University Press, 2020. ISBN 978-11388-107-1-3.

Rowlands, J. (2016). University Governance within an International Context. In Academic Governance in the Contemporary University: Perspectives from Anglophone nations (pp. 25–45). Springer.

Sbaffi, L., & Zhao, X. (2022). Evaluating a pedagogical approach to promoting academic integrity in higher education: An online induction program. Frontiers in Psychology, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1009305

Slavíková, H., Janků, V., & Švec, P. (2022). and Practices. Joseph W. Friedman Foundation.

Jaramilo, Adriana. (2012). A New Benchmarking Tool to Help Universities Evaluate Their Performance. (in Arabic). Available via the link: https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/new-benchmarking-tool-helps-universities-grade-themselves

Jongbloed, B., Vossensteyn, H., van Vught, F., & Westerheijden, D. F. (2018). Transparency in Higher Education: The Emergence of a New Perspective on Higher Education Governance. In A. Curaj, L. Deca, & R. Pricopie (Eds.), European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies (pp. 441–454). Springer.

Khalil, Ahmed Mahmoud, and Al-Ashmawi, Ahmed Mohamed. (2022). University governance between requirements and obstacles. (in Arabic). Journal of Educational Sciences, 3(21), 115-.

Mahgoub, Asia. (2021). The governance system in higher education institutions and the requirements for its success; Reference to the system in the American and British universities. (in Arabic). *Journal of Studies in Economics and Business Administration,* 4(1), 3959-.

Mattar, M. Y. (2022). Combating Academic Corruption and Enhancing Academic Integrity through International Accreditation Standards: The Model of Qatar University. *Journal of Academic Ethics,* 20, 119–146. https://doi.org/10.1007/s10805-021-7-09392

Mehta, S. R. (2012). Why is Harvard #1? Governance and the Dominance of US Universities. SSRN

Mohammed, Zidane, and Abdul-Razek, Zidane. (2019). University governance: Displaying models of leading universities. (in Arabic). *Journal of Al-Bashir Economic Journal,* 5(2), 346364-.

National Association of State Boards of Education. (2015). The Future of

Governance of European universities: Trends and issues. Higher Education Policy, 35(1), 1736-.

Tayba, Jamila, and Tahanout, Kheira (2020). Experiences of global universities in the field of governance application. *Journal of Humanities and Society:* (in Arabic). (1)9. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/1233010

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2018). UNESCO Science Report towards 2030. available via the link: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235406_ara

University of the People. (2023). American Education System. 142023/10/، https://ar.uopeople.edu/become-student/prepare-for-uopeople/american-education-system/."

Von der Lein, D., et al. (2021). «Governance of European Universities: A Critical Review.» Higher Education Management and Policy, vol. 34, no. 2, 2021, pp. 159176-.

Zamil, A. M. A., Areiqat, A. Y., Alheet, A. F., & Ahmad, M. M. (2020). The Concept of Governance in Universities: Reality and Ambition. *International Journal of Innovation, Creativity and Change,* 13(1), 951969-