

الحوكمة بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

Governance at Tabuk University and its Relation to the Organizational Commitment of Faculty Members

قدمت هذه الرسالة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي.

إعداد الطالبة:

هدية سليمان سعد أبو دالي

الرقم الجامعي (٣٤١٠٠٨٩٥٦)

إشراف:

د. محمد مسلم حسن علي

أستاذ مشارك الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية والآداب - جامعة تبوك

العام الجامعي (١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م)

الحوكمة بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

إعداد الطالبة:

هدية سليمان سعد العطوي

نوقشت الرسالة يوم الخميس بتاريخ (١٠ / ٨ / ١٤٣٩ هـ) الموافق (٢٥ / ٤ / ٢٠١٨ م)

وتمت إجازتها.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم: د. محمد مسلم حسن علي	مشرفاً مقرر	التوقيع: د. محمد مسلم حسن علي
الاسم: د. إبراهيم أحمد السيد إبراهيم	مناقشاً خارجياً	التوقيع: د. إبراهيم أحمد السيد إبراهيم
الاسم: د. أحمد سليم عيد المسعودي	مناقشاً داخلياً	التوقيع: د. أحمد سليم عيد المسعودي

رئيس قسم الإدارة والتخطيط التربوي


د. خليفة حماد البلوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

(البقرة: ٣٢)

الإهداء

إلى من لهما الفضل -بعد الله تعالى- في مواصلة مسيرتي التعليمية، والديّ العزيزان.

إلى شريك حياتي الذي كان نعم السند لي بعد الله عز وجل.

إلى شموع دنيتي وقرة عيني أولادي وبناتي.

إلى من مدوا لي يد العون إخوتي وأخواتي.

إلى كل من ساهم معي بعلم، أو توجيه، أو ساعدني وذلّل لي عقبة.

إلى كل مهتم ومجتهد في البحث العلمي.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي هذه، وأسأل الله القدير أن يجعله علماً يُنتفع به وأن يكون خالصاً لوجهه

الكريم.

شكر وتقدير

أما وقد أصبح الحلم واقعاً، والأمل حقيقة، والجهد ثمرة، فإنني مدينة لله عز وجل بالشكر، فله الحمد وله الفضل وله الإحسان على توفيقه وكرمه وجزيل نعمه، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله وعلى آله وصحبه وسلم، وبعد:

فمن الواجب علي أن أسند الفضل إلى أهله وفاءً وعرفاناً، فيسرنى أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير لهذا الصرح العلمي الشامخ جامعة تبوك ممثلة في معالي مديرها، وسعادة عميد كلية التربية والآداب، وسعادة رئيس قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

كما أخص بالشكر الجزيل والعرفان سعادة الدكتور/ محمد مسلم حسن علي المشرف على رسالتي، والذي وجدت فيه أستاذاً فاضلاً، ومعتزاً سخيّاً في علمه وخلقه، فقد وسعني برحابة صدره وغزارة علمه، وتفضل علي بسديد توجيهاته ونصائحه إلى أن خرج هذا العمل بهذه الصورة، فله مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان، ومن الله عز وجل عظيم الثواب على ما قدم.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة: سعادة الدكتور/ إبراهيم أحمد السيد إبراهيم أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المشارك ومستشار بعمادة الدراسات العليا بجامعة الملك سعود، وسعادة الدكتور/ أحمد سليم عيد المسعودي أستاذ علم النفس التربوي المشارك وعميد الدراسات العليا بجامعة تبوك، على تكرمهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وإبداء الملاحظات والتوجيهات القيمة التي ستثري هذا العمل بلا شك وتخرجه بالصورة المنشودة إن شاء الله.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأصحاب السعادة الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة والذين استنرت بملاحظاتهم واستفدت من توجيهاتهم، ولا يفوتني أن أشكر كذلك جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك الذين استجابوا لتطبيق أداة الدراسة.

وكذلك أشكر كل من ساهم معي في دراستي هذه بمشورة أو رأي أو توجيه، أو غمرني بدعائه وتشجيعه، والله أسأل أن يجزيهم به خير الجزاء.

وفي الختام أسأل الله لي ولكم التوفيق والسداد في الدارين.

الباحثة

مستخلص

العنوان: الحوكمة بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

الطالبة: هديه سليمان سعد العطوي.

الدرجة العلمية: ماجستير إدارة وتخطيط تربوي.

المشرف: د. محمد مسلم حسن علي.

أهداف الدراسة: تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على واقع تطبيق أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، العدالة، الرقابة، المساءلة) بجامعة تبوك، وتحديد درجة الالتزام التنظيمي (المعياري، الاستمراري، العاطفي) لدى أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة الارتباطية بين الحوكمة في جامعة تبوك والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وكذلك هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة (الجنس، الدرجة العلمية، الجنسية) ودرجة الحوكمة بجامعة تبوك ودرجة الالتزام التنظيمي.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي.

مجتمع الدراسة: أعضاء هيئة التدريس بالمقر الرئيس لجامعة تبوك (١٤٣٧هـ - ١٤٣٨هـ)، وعددهم (٦٠٣) عضواً.

عينة الدراسة: تمثلت في (١١٢) عضواً، بنسبة (١٨,٥٧%).

النتائج:

-تطبق جامعة تبوك الحوكمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

-يتمتع أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي.

-توجد علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً موجبة وطردية بين درجتي الحوكمة والالتزام التنظيمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري (الجنس، الدرجة العلمية) حول واقع تطبيق الحوكمة ودرجة الالتزام التنظيمي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق الحوكمة وحول درجة الالتزام التنظيمي، تبعاً لمتغير الجنسية وكانت لصالح الجنسيات غير السعودية.

التوصيات:

-أن تتبنى الجامعة تطبيق الحوكمة وفق ضوابط وآليات، وتهيئ الإجراءات الإدارية التي تكفل تطبيقها بشكل فعال.

-مراجعة وتحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالرقابة والمساءلة والشفافية، والحرص على تحقيق العدالة وتعميق المشاركة.

-نشر الوعي بأهمية الحوكمة وتوضيح أثرها على تحسين إجراءات سير العمل.

-بذل المزيد من الجهود لدعم الأمان والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

Abstract

The Title: Governance at Tabuk University and its Relation to the Organizational Commitment of Faculty Members.

The Student: Hdeyah Sulaiman Saad Al-Atawi.

Degree: Master of Educational Management and Planning.

Supervisor: Dr. Mohammed Muslim Ali.

Objectives of the study

To identify the degree of application of the dimensions of governance (participation, transparency, justice, control, accountability) at Tabuk University, and to determine the degree of organizational commitment (normative, continuity, emotional) among faculty members and to reveal the relationship between them. (Gender, degree, nationality), governance and organizational commitment.

The Study's Method: Descriptive approach in its associative manner.

The study population: The study population: It consists of faculty members in the head office of the University of Tabuk(1437-1438)and they numbered(603).

The Study's Sample: The study's sample consisted of(112),by(18.57%).

The Study's Tool: Questionnaire

Results of the study

- Tabuk University is governed by a moderate degree of governance.
- Staff members enjoy a high level of organizational commitment.
- A strong correlation and a positive and positive statistical function between governance and organizational commitment.
- There are no significant differences depending on the variables(type, degree).
- There are statistically significant differences due to the variable of nationality in favor of non-Saudi nationalities.

Recommendations:

- The University should adopt the application of governance, work on reviewing and modernizing regulations and legislations related to monitoring, accountability and transparency, and ensuring justice and deepening participation.
- To raise awareness of the importance of governance and to clarify its impact on improving the procedures of work.
- Make more efforts to support security and organizational commitment.

الفهارس

- قائمة المحتويات
- قائمة الجداول
- قائمة الأشكال
- قائمة الملاحق

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	مستخلص الدراسة (باللغة العربية)
و	مستخلص الدراسة (باللغة الإنجليزية)
ح	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)	
٢	المقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	حدود الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني (أدبيات الدراسة)	
أولاً: الإطار النظري	
المبحث الأول (الحوكمة - الالتزام التنظيمي)	
١٠	أولاً: الحوكمة
١٠	مفهوم الحوكمة
١٣	دواعي الحوكمة
١٤	أهداف تطبيق الحوكمة
١٦	محددات الحوكمة
١٨	خصائص الحوكمة
٢٠	متطلبات تطبيق الحوكمة
٢١	معوقات تطبيق الحوكمة
٢٢	أبعاد الحوكمة
٢٨	ثانياً: الالتزام التنظيمي
٢٩	مفهوم الالتزام التنظيمي
٣٠	مرتكزات الالتزام التنظيمي
٣١	أهمية الالتزام التنظيمي
٣٢	مراحل الالتزام التنظيمي وتطوره
٣٣	نماذج الالتزام التنظيمي

الصفحة	المحتوى
٣٦	أبعاد الالتزام التنظيمي
٣٨	خصائص الالتزام التنظيمي
٣٨	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
المبحث الثاني (واقع الحوكمة والالتزام التنظيمي بجامعة تبوك)	
٤١	واقع الحوكمة في جامعة تبوك
٥٤	واقع الالتزام التنظيمي في جامعة تبوك
٥٠	أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك
٥٥	ثانياً: الدراسات السابقة
٥٥	أولاً : الدراسات الخاصة بالحوكمة
٦٢	ثانياً: الدراسات الخاصة بالالتزام التنظيمي
٦٧	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث (إجراءات الدراسة)	
٧١	منهج الدراسة
٧١	مجتمع الدراسة
٧٢	عينة الدراسة
٧٣	أداة الدراسة
٨٠	الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع (عرض ومناقشة النتائج)	
٨٩	عرض النتائج ومناقشتها
الفصل الخامس (ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات)	
١١٣	ملخص نتائج الدراسة
١١٤	التوصيات
١١٥	المقترحات
١١٧	المصادر والمراجع
١٣٥	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	أعداد أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك (المصدر/ عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين - الملحق (٥))	٥٨
٢	وصف مجتمع وعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الدرجة العلمية-الجنس-الجنسية)	٧١
٣	وصف أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	٧٢
٤	وصف أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	٧٢
٥	وصف أفراد عينة الدراسة حسب الجنسية	٧٣
٦	صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	٧٥
٧	معاملات الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	٧٦
٨	معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	٧٧
٩	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد	٧٨
١٠	معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	٧٨
١١	قيم معاملات ثبات كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة ومحاورها باستخدام ألفا كرونباخ	٧٩
١٢	مقياس تفسير البيانات للتعليل على النتائج	٨٠
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور الحوكمة، وأبعادها بشكل عام (ن=١١٢)	٨٣
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الترتيب ودرجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات بُعد المشاركة مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = ١١٢)	٨٥
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب و درجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات بُعد الشفافية مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٢)	٨٧
١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات بُعد العدالة مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٢).	٨٩
١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات بُعد الرقابة مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = ١١٢)	٩١
١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات بُعد المساءلة مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٢)	٩٢
١٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد العينة على محور الالتزام التنظيمي، وأبعاده الثلاث بشكل عام (ن=١١٢)	٩٣
٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات بُعد الالتزام التنظيمي المعيار مرتبة تنازلياً (ن=١١٢)	٩٥
٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات بُعد الالتزام التنظيمي الاستمراري مرتبة تنازلياً (ن=١١٢)	٩٦
٢٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات بُعد الالتزام التنظيمي العاطفي مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٢)	٩٧

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
٢٣	نتائج اختبار مان وتتي (Mann-Whitney) تبعا لاستجابات عينة الدراسة لمتغير الجنس (ن=١١٢)	٩٨
٢٤	نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal Wallis) تبعا لاستجابات عينة الدراسة لمتغير الدرجة العلمية (ن=١١٢)	١٠٠
٢٥	نتائج اختبار مان وتتي (Mann-Whitney) تبعا لاستجابات عينة الدراسة لمتغير الجنسية (ن=١١٢)	١٠١
٢٦	نتائج اختبار مان وتتي (Mann-Whitney) تبعا لاستجابات عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) (ن=١١٢)	١٠٣
٢٧	نتائج اختبار كروسكال ويلز (Mann-Whitney) تبعا لاستجابات عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) (ن=١١٢)	١٠٤
٢٨	نتائج اختبار مان وتتي (Mann-Whitney) تبعا لاستجابات عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لمتغير الجنسية (ن=١١٢)	١٠٦
٢٩	معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الحوكمة (ككل) وأبعاد الالتزام التنظيمي (ككل)	١٠٧
٣٠	معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل بُعد من أبعاد الحوكمة والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث	١٠٨

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	محددات الحوكمة بالجامعات (Iskander and Chamlou, 2001: 122) بتصريف.	١٧
٢	أبعاد الحوكمة في جامعة تبوك (من اعداد الطالبة)	٢٦
٣	الهيكل التنظيمي لجامعة تبوك (جامعة تبوك، ٢٠١٦-أ)	٤٣

قائمة الملاحق

م	عنوان الملحق	الصفحة
١	قائمة بأسماء المحكمين	١٢٩
٢	أداة الدراسة في صورتها النهائية	١٣١
٣	استمارة تسهيل مهمة	١٣٦
٤	خطاب يوضح أعداد أعضاء هيئة التدريس بالمقر الرئيس لجامعة تبوك وفق الدرجة العلمية	١٣٧
٥	خطاب يوضح أعداد أعضاء هيئة التدريس ككل بجامعة تبوك، وفق (الجنس، الدرجة العلمية، الجنسية)	١٣٨

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة	—
مشكلة الدراسة	—
أهداف الدراسة	—
أهمية الدراسة	—
حدود الدراسة	—
مصطلحات الدراسة	—

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تهتم الدول المتقدمة بالجامعات اهتماماً بالغاً، فهي من تعقد عليها الآمال والطموحات في تنمية وتطوير مواردها البشرية؛ فاكشاف الإمكانيات الطبيعية لدول واستثمار رأس المال الفكري ومواكبة التقدم السريع بشتى مجالاته كل هذا يتطلب وجود مثل هذه الموارد البشرية القادرة والتمكنة، لذلك أصبح التعليم العالي أكثر تعقيداً بسبب النمو في عدد مؤسساته الحكومية والخاصة، كما أن إدارته ومراقبة قطاعاته المختلفة أصبحت أكثر تخصصاً ومطلباً، ونتيجة لذلك فالنموذج التقليدي للإدارة أصبح لا يمكن الاعتماد عليه طويلاً، وهذا ما توصلت إليه أغلب الدراسات والبحوث الإدارية الحديثة، وأنه لا مفر من التحول لأساليب متطورة لرصد ومراجعة الأداء بشكل عام.

وقد ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات التعليمية مؤخراً ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات التعليمية، والحلول المقترحة لها، والتي تتمثل في الفجوة بين الرؤية والواقع الملموس، بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة القيادية العليا والإدارة التنفيذية، مما يضعف تطور تلك المؤسسات، حيث إن اتخاذ القرارات تسيطر عليه القيادة العليا، وتضع بقية الأطراف المستفيدين منها أو القائمين عليها في دور المتلقي، دون أن يكون لهم حق المناقشة أو الاعتراض عليها (عطوة والسيد، ٢٠١٢: ٤٥١). فمن خلال الحوكمة يتم تحسين جودة العمليات والمخرجات في الجامعات، والتي تعتبر امتداداً لأساليب ونظريات الإدارة الفعالة، حيث "أثبت التطبيق الفعال للحوكمة قدرته على تحقيق كفاءة وفعالية الجامعات، لما تتمتع به من ركائز ومقومات، وما تدعو لتحقيقه من انضباط واستقلالية، وتحمل للمسؤولية، وتحقيق للشفافية والمساءلة والعدالة، وكذلك الوعي المرتبط بالمسؤولية الاجتماعية (الفوزان، ٢٠١٦: ٩٦).

وتوصف الحوكمة بالإدارة الرشيدة وهي الضد تماماً للإدارة التقليدية، فهي تراعي مصالح الأطراف كافة (Stakeholder Group)، من خلال ضمان الاستقلال، والفصل بين الوظائف، ووجود الأنظمة والإجراءات المكتوبة، وتوظيف مؤشرات قياس الأداء للحصول على التغذية الراجعة بشفافية ومساءلة (عطوة والسيد، ٢٠١٢: ٥٠٩)، وكذلك تعتبر الحوكمة "جملة العمليات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة والرقابة وإدارة الموارد، من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية" (أبو كريم والثويني، ٢٠١٤: ٥٩).

وتهدف الحوكمة في التعليم العالي إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة المؤسسة، ومن ثم تحقيق الحماية للعاملين والمتعاملين، مع مراعاة مصالحهم والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، مما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتنمية المدخرات وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد

على أهمية الالتزام التنظيمي بالقانون، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام الحكومة، كل ذلك يساعد على الاستمرار المتوازن لأداء الجامعات، والرضا التنظيمي لكل من انتسب لها (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣: ٥٩). لذلك تعد الحوكمة مطلباً إدارياً مهماً، يقوم على الشفافية والمشاركة والعدالة والحرية والرقابة والمساءلة، وبناء مصفوفة من النظم والمعايير، لضمان الجودة، والارتقاء بالنظام الإداري والتعليمي في الجامعة.

وقد أجمع الكثير من المفكرين والباحثين في قضايا التعليم العالي، على أن الحوكمة تعتبر هي المسؤولة عن الإصلاح بشتى أنواعه في الجامعة، وهي أحد أهم الحلول التي يمكن للجامعة الاستفادة منها في تقنين وتنظيم الأدوار، وتضمن كذلك حصول كافة منسوبي الجامعة على كامل حقوقهم، ومعرفة بواجباتهم، حيث أثبت (أبو قاعد، ٢٠١١) بأن عملية الإصلاح المؤسسي تتأثر بتوفر أبعاد الحوكمة فيها من عدمها. وكذلك أثبت (السيبي، ٢٠١٠) في دراسته أنه للحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، لا بد من رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية، وتفعيل مركز قياس الأداء، ووضع الخطط الاستراتيجية، الملزمة بتطبيق الشفافية والمساءلة، وتفعيل الحوكمة لتعزيز الشفافية، والمساءلة، والحد من سرية واحتكار المعلومات.

ومن أجل النهوض بالتعليم العالي، والوصول بالجامعة لتحقيق رسالتها الأكاديمية، والتعليمية، ولقيام بدورها الريادي في تطوير وتدريب الطاقات البشرية، وجب عليها الاهتمام بتنمية درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، كونهم حجر الأساس فيها، وعليهم تقع مسؤولية تحقيق أهدافها، وأن توليهم عناية خاصة، وتوفير المناخ المناسب للعمل بروح معنوية مرتفعة، ومساعدتهم في التغلب على مشكلاتهم الأكاديمية والإدارية، وتوفير الفرص لتنمية العلاقات الإيجابية القائمة على الثقة والمشاركة، والحوار والاحترام.

ونتيجة لذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه، وزيادة درجات التزامه بالعمل، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الدراسات الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي تهدف في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة في التزام العنصر الإنساني (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٢٨٤ - ٢٨٥). فالالتزام التنظيمي يزيد من انتماء الفرد وارتباطه بعمله، ويجعله يبذل أعلى جهد يستطيعه لإنجاح العمل، والفرد ذي الالتزام التنظيمي المرتفع يبدي رغبته في البقاء في منظمته، واستمراره فيها لفترة طويلة، كما يقلل الالتزام التنظيمي من السلوك السلبي كالإهمال، والغياب، والتقصير في العمل.

وقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث العلمية إلى أهمية وفعالية العمل التعاوني، وتأثير المشاركة في التخطيط والتنفيذ، وتأثير النمط القيادي وأسلوب الإدارة في الالتزام التنظيمي للعاملين، منها ما توصل له عبيد وحمامة (٢٠١٤) إلى "أن التزام المؤسسات بتفعيل دور الحوكمة يؤدي إلى النزاهة، والشفافية، وبالتالي يؤدي إلى تطورها، وزيادة قدرتها التنافسية، وأيضاً يسهل الحصول على المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب أدائها، مما يساعد على تفعيل الرقابة عليها، وزيادة الثقة في إدارتها، وتحسين العلاقات بين جميع منسوبيها، وبالتالي

دعم الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي لدى منسوبيها" (ص ٤)، ويؤكد على ذلك (العبيدي، ٢٠١٢) أن من أسباب رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين هو تحقيق العدالة التنظيمية فيما بينهم، وهو أيضاً ما توصل له الزهراني (٢٠١٢) من أن هناك علاقة ارتباطية موجبة طردية بين واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

ومن هذا المنطلق وانسجماً مع التوجه نحو المداخل الإدارية الحديثة لإصلاح وتطوير الجامعات، وتحقيق الجودة في الخدمات الأكاديمية والتعليمية، والوصول بها للتحسين المأمول، والتميز المنشود، وتقديراً لأهمية تحقيق المشاركة، وتفعيل الشفافية والمساءلة والنزاهة والعدالة في تعزيز النجاح المستمر، والأداء العالي، هذا كله مما سوغ لتناول هذا الموضوع في محاولة لفهم وتفسير العلاقة بين تطبيق الحوكمة في جامعة تبوك والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة:

إن الاهتمام بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص، يعد مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة، كونها تسهم في تمتيتها، ووضعها في الصدارة، بالإضافة لدعم قدرتها على مواجهة التحديات، لاسيما في ظل التطورات الحديثة، حيث عُقدت المؤتمرات، وقُدمت الدراسات والبحوث التي توصي بأهمية تطبيق الحوكمة في الجامعة، وتعددت محاولات الدول، والمؤسسات على اختلاف مستوياتها، في هذا المجال. إلا أن هذه المحاولات كما يرى عبد الجبار (٢٠١٢) تواجه العديد من الإشكاليات والتحديات، على الجانبين النظري والتطبيقي، كما أن هناك عدداً من المتطلبات التي ينبغي على مؤسسات التعليم العالي الإعداد المسبق لها، إضافة إلى تهيئة البيئة الأكاديمية والمؤسسية والتنظيمية، القادرة على الاستفادة من جوانب القوة والفرص المتاحة، والعمل على تعزيزها، للوصول بها للجودة المطلوبة، وضمان استمراريتها (ص ٦١).

ومن المؤكد أن حوكمة الجامعات تحتاج إلى مزيد من الإفصاح والشفافية، وتوسيع درجة المشاركة المجتمعية، بما يساعد على تطوير التعليم العالي، لكي يؤدي دوره في التنمية الشاملة، من خلال الكوادر والكفاءات البشرية القادرة على المنافسة والتفاعل مع عصر العولمة والمعرفة (الفوزان، ٢٠١٦: ١٥٣)، وقد أظهرت دراسة (السوادي، ٢٠١٥) تدني وضعف تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية بالرغم من وعي أصحاب القرار بأهمية تطبيقها، وكذلك توصلت دراسة (العمرى، ٢٠١٣) إلى أن درجة تطبيق الجامعات السعودية -ومن ضمنها جامعة تبوك- للشفافية جاءت متوسطة ودون المأمول، وأن من أهم طرق تحسين الشفافية فيها مشاركة المجتمع المحلي في عملية صناعة القرارات.

وبالمقابل تواجه جامعة تبوك العديد من المشكلات التنظيمية، والإدارية التي تنعكس على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وهو ما أظهرته الدراسات والبحوث التي أجريت على جامعة تبوك، كدراستي (فتحي، ٢٠٠٩؛ ونصر وعلي، ٢٠١٢) حيث أشارتا إلى أن الجوانب النفسية المادية أو المعنوية والقيم المعيارية والأخلاقية تؤثر على تمسك عضو هيئة التدريس بعمله، وأن هناك قصور في مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في اتخاذ القرارات، وأن التنمية المهنية للأعضاء متدنية، وأن هناك نقص في فرص التطوير، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين فيها، وعلى التطوير في الجامعة بصفة عامة، وكذلك ما توصلت إليه دراسات كلاً من (عسيري، ٢٠١٤؛ والعبيري، ٢٠١٦؛ والحربي، ٢٠١٦) بأن درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تتأثر بمدى رعاية القادة لهم، وتحفيزهم وجذبهم، وكذلك تتأثر بمستوى تمكينهم الوظيفي، حيث أنها تقل وتضعف عند عدم إشراكهم في وضع الأهداف والخطط، وكذلك في تنفيذها، وبعدم السماح لهم بتقييم النتائج، وعندما لا يتمتعون بالحرية الكاملة في أداء الأعمال، وعندما لا يشعرون بالثقة والعدالة في التعامل، وعندما تكون هناك شفافية ومصادقية مع الجميع.

من هذا كله تبلورت مشكلة الدراسة في التعرف على مدى تطبيق الحوكمة بجامعة تبوك والكشف عن نوع علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وبذلك تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما علاقة الحوكمة في جامعة تبوك بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

١. ما واقع تطبيق أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، العدالة، الرقابة، المساءلة) بجامعة تبوك؟
٢. ما واقع الالتزام التنظيمي (المعياري، الاستمراري، العاطفي) لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الحوكمة بجامعة تبوك تعزى للمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الجنسية)؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك تعزى للمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الجنسية)؟

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو الكشف عن الحوكمة بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال:

- معرفة واقع تطبيق أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، العدالة، الرقابة، المساءلة) في جامعة تبوك.

- معرفة درجة الالتزام التنظيمي المتمثل في الالتزام التنظيمي (المعياري - الاستمراري - العاطفي) لدى أعضاء هيئة التدريس.
- تحديد نوع العلاقة بين واقع تطبيق الحوكمة بالجامعة ودرجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الحوكمة بجامعة تبوك والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، تعزى للمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الجنسية).

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين، وهما:

(١) الجانب النظري (العلمي):

- تتبع أهمية من أهمية مُدخل الحوكمة، حيث أنه يعتبر من أهم المفاهيم التنظيمية الحديثة الجوهرية، التي تشغل الخبراء والمسؤولين في التعليم العالي، إذ أنه يعمل على تفعيل دور المشاركة، والشفافية، والعدالة، والرقابة، والمساءلة، وبالتالي يعمل على تحسين المناخ في الجامعة، والحد من الفساد الإداري أو منعه.
- كما تزداد أهميتها في كونها تناولت موضوع الحوكمة في جامعة تبوك، ومدى التزام إدارة الجامعة بتفعيل أبعادها، وأثر ذلك فيها، مما قد يساعد مخططي برامج تطوير الأنظمة، واللوائح، والتشريعات في تطوير الخطط الاستراتيجية، والأنظمة الموضوعية مستقبلاً التي تسهم في سبل تطبيق وتفعيل الحوكمة.
- وتكمن أهميتها العلمية أيضاً في دورها لكشف نوع العلاقة بين تطبيق الحوكمة في الجامعة ودرجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- كما تُعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة في موضوع الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

(٢) الجانب العملي (التطبيقي):

- تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تتقصى الواقع الفعلي لتطبيق الحوكمة في جامعة تبوك، والالتزام بأهم معاييرها، ومن ثم التعرف على تأثير ذلك في درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، مما قد يساعد في فهم وتفسير تلك العلاقة إن وجدت بين التطبيق الفعّال للحوكمة في الجامعة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
- يؤمل أن تكون هذه الدراسة في حال تطبيقها إضافة علمية للدراسات العلمية، من خلال الخروج باستنتاجات، وتوصيات، قد تكون عاملاً مهماً، ومؤثراً في رفع درجة الالتزام التنظيمي لعضو هيئة تدريس.

- وتزداد أهمية الدراسة في كونها قد تلفت اهتمام القيادات الإدارية والأكاديمية والمسؤولين في الجامعة، حول ممارساتهم القيادية الفعالة التي يجب تعزيزها وتقويتها، أو التنبيه على الممارسات السلبية التي ينبغي تعديلها، وبالتالي تُسهم في رفع الكفاءة المؤسسية، والوصول بها للجودة المنشودة.
- كما يتوقع أن هذه الدراسة قد تسهم في تعريف المسؤولين في وزارة التعليم بمؤشرات واضحة عن مدى التزام جامعة تبوك بأبعاد الحوكمة مما يساعد في تقييمها.

حدود الدراسة:

أ. **الحد الموضوعي:** ركزت الدراسة على:

- أبعاد الحوكمة، متمثلة في: (المشاركة، الشفافية، العدالة، الرقابة، المساءلة).
- أبعاد الالتزام التنظيمي، وتمثلت في: (الالتزام التنظيمي المعياري، الالتزام التنظيمي الاستمراري، الالتزام التنظيمي العاطفي).

ب. **الحد المكاني:** اقتصرَت الدراسة على المقر الرئيس لجامعة تبوك.

ج. **الحد الزمني:** العام الجامعي (١٤٣٧هـ - ١٤٣٨هـ)، الفصل الدراسي الثاني.

د. **الحد البشري:** أجريت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك القائمين على رأس العمل لعام (١٤٣٧هـ - ١٤٣٨هـ).

مصطلحات الدراسة:

(١) الحوكمة (Governance) :

- **تعرف** الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة، والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء" (الروزنامجي، ٢٠٠٧: ١٦).

- **وتعرف** الحوكمة كذلك أنها: "نظام للإدارة والرقابة يقوم على وضع هيكل وإطار لتوزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المنظمة، مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح، كما تحدد أيضاً القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المنشأة، كما تساعد الحوكمة على إعطاء الهيكل

الملائم الذي تستطيع من خلاله وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مع التركيز على موضوع مراقبة الأداء" (السمهوري، ٢٠٠٧: ١١).

-**ويعرف عبدالحكيم (٢٠١٢) الحوكمة بأنها:** مجموعة القوانين والقواعد والقرارات التي تساعد على تحقيق الأداء من خلال الأساليب المناسبة والخطط الفعالة لتحقيق أهداف التعليم، عن طريق اتباع مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة والتمكين (ص ٦٥).

-**التعريف الإجرائي للحوكمة:**

هي الإطار متكامل الجوانب الذي يُعنى بالنظام في الجامعة، وتعمل على تميزه، وتحسين أدائه، من خلال تحقيق المشاركة والعدالة، وتعزيز الشفافية، وتفعيل المساءلة والرقابة، والتي تقود إلى التوازن في توزيع المسؤوليات والمهام، وتحسين الكفاءة، وبالتالي تحقيق الفاعلية التنظيمية والأكاديمية للجامعة.

٢) **الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) :**

-**عرف بورتر وزملائه (Porter et al, 1974) الالتزام التنظيمي أنه:** "قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها" (هيجان، ١٩٩٨: ٩).

-**ويعرف الالتزام التنظيمي كذلك بأنه:** الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، والرغبة في المحافظة على استمرار عضويته فيها (Gosslin, 2009: 9).

-**ويعرف الالتزام التنظيمي كذلك بأنه:** الارتباط القوي للفرد بالمنظمة، ورغبته في البقاء فيها، والمحافظة على سمعتها، واعتزازه بأنه عضو فيها، وبذل الجهد الكافي لتحقيق أهدافها (حفيظ، ٢٠١٣: ٢٥).

-**التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:**

هو الدرجة التي يحصل عليها عضو هيئة تدريس في جامعة تبوك نتيجة ارتباطه بالجامعة، وشعوره بالمسؤولية تجاهها، وإرادته القوية ببذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهدافها، ورغبته في الحفاظ على استمرار عضويته فيها. ويتضح من خلال الالتزام التنظيمي المعياري، والالتزام التنظيمي الاستمراري، والالتزام التنظيمي العاطفي.

-**وقد استندت الدراسة الحالية على نموذج ألين وماير (Allen and Meyer, 1990) للالتزام التنظيمي المعروف بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي، وقد ذكرها أبو ندا (٢٠٠٧) كالتالي:** "الالتزام التنظيمي المعياري، والالتزام التنظيمي الاستمراري، والالتزام التنظيمي العاطفي" (ص ١٣١).

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري

- المبحث الأول (الحوكمة - الالتزام التنظيمي)
- المبحث الثاني (واقع الحوكمة والالتزام التنظيمي بجامعة تبوك)

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

يحتوي هذا الفصل الخلفية النظرية والمعرفية للدراسة، والإفادة مما ورد بها من مضامين وأفكار، لتحديد أبعاد الدراسة، ورسم منهجها، وبناء أدواتها، وكذلك ساعدت في تفسير نتائجها. حيث احتوى في جزئه الأول على الإطار النظري، وقد ضم مبحثين وهما: الأول (الحوكمة - الالتزام التنظيمي)، والثاني (الحوكمة والالتزام التنظيمي بجامعة تبوك). وفي الجزء الثاني من هذا الفصل تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، سواء عربية أو أجنبية، ورتبت من الأقدم إلى الأحدث، وعُقب عليها.

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول (الحوكمة - الالتزام التنظيمي)

أولاً: الحوكمة (Governance)

اهتم العلم الإداري الحديث بالموظفين في المنظمة -كونهم أهم دعامة فيها- وذلك من خلال الدعوة بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، التي تساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الجيد، الذي يؤدي إلى تحقيق الجودة، ورفع مستوى الأداء وتميزه، وبث روح التعاون والمشاركة، والشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، والإحساس بالمسؤولية تجاهها، وبذل الجهد للوصول بها للنجاح وتحقيق الأهداف. لذلك تزايد اهتمام الدول في الآونة الأخيرة بالحوكمة، من حيث اقتناءها، وتوظيفها، وإدارتها، باعتبارها مؤشراً للاستقرار، وتطور الأداء.

وتمثل الحوكمة مؤشر نجاح المؤسسات، وعامل ضمان أو تحفيز للإدارة الكفاء فيها باستخدام العديد من الحوافز، وبالتالي نجاح اقتصادها ككل (الفواز، ٢٠١٥: ٢٣)، كذلك تعتبر الحوكمة من أهم الموجات التقويمية، والضبطية التي استحوذت على اهتمام جميع المؤسسات الأكاديمية، وغير الأكاديمية، وتقوم على الشفافية، والموضوعية، والنزاهة، والحرية، وبناء مصفوفة من النظم، والمعايير التي تضبط العمل، وتعمل على تحسين مخرجاته بالطريقة التي تحقق للمؤسسة أهدافها، وتجعلها قادرة على تحقيق المنافسة المحلية، والإقليمية، والدولية بكل كفاءة واقتدار، وثقافة الحوكمة هي في الأصل تحقيق للحكم الرشيد، بقواعده المختلفة وبدعامته الاقتصادية والسياسية والإدارية (أبولبن، ٢٠١٤: ٣٣٣).

(١) مفهوم الحوكمة (Governance) :

لقد طرح مفهوم الحوكمة تحت مسميات عربية مختلفة منها: (أسلوب الحكم، الحاكمية، الحكم الراشد، إدارة شؤون الدولة والمجتمع) وقد يرجع ذلك إلى حداثة المفهوم نسبياً حيث طرح لأول مرة في نهاية القرن

العشرين، وذلك في تقرير البنك الدولي لعام (١٩٨٩) حول التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في إفريقيا، إلا أن هذا التركيز على الأبعاد الاقتصادية للمفهوم لم يدم طويلاً، فعقب موجة التحول الديمقراطي التي اجتاحت أوروبا الشرقية، وأواخر الثمانينات بدأ التركيز على الأبعاد السياسية للمفهوم، واستخدامها على نطاق واسع خلال حقبة التسعينات، ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية، وقد ظهرت في هذا الإطار العديد من الإسهامات المختلفة التي من خلالها أُستخلص بُعد هذا المفهوم، حيث أنه يعبر عن العلاقة بين جهاز الدولة والحكم من ناحية، ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من ناحية أخرى، كل منهم في إدارة الدولة (فوزي، ٢٠٠٥: ٥٠).

ومع انتشار استخدام مصطلح الحوكمة في السنوات الأخيرة في عدة مجالات، كالاقتصاد والسياسة، إلا أنه لم يتبلور تعريف محدد للحوكمة، بالرغم من الاتفاق على المبادئ المكونة لها، ويقوم المفهوم الأساسي للحوكمة على أساس تغير الأوضاع نتيجة للتوسع الكبير في حجم المجتمعات، والتنوع الكبير في احتياجات الأفراد والمنظمات (البسام، ٢٠١٤: ١٧٧). ومعظم الاجتهادات في مسألة وضع تعريفات للحوكمة الرشيدة ركزت على بعدها السياسي أكثر من الأبعاد الأخرى، مع أن الحوكمة تشمل كافة شؤون الحياة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، فالحوكمة الرشيدة حكم يُقصد به ممارسة السلطة السياسية، والاقتصادية، والإدارية لتسيير شؤون الدولة، وهي تشتمل على القطاع الحكومي والخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، وتعمل على تفعيل مفهوم المشاركة فيما بينها، ويمكن القول بأنها: منظمة أو شكل الحكم الذي يعزز ويدافع عن حقوق الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات الشعوب، والتنوع في خياراتهم، وحياتهم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ويجب أن يؤدي إلى تحقيق مصلحة الشعوب (مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، ٢٠٠٧: ١٦). ويرجع الاختلاف والتعدد في تعريف الحوكمة بالأساس إلى اختلاف ميادين تناولها وحالات دراستها، وتعدد أهداف استخدامها، وأيضاً اختلاف وجهات النظر التي تبنتها، لذلك يمكن عرض أهم التعاريف حول الحوكمة فيما يلي:

- **الحوكمة من الناحية اللغوية** مصدرها الفعل الثلاثي (حَكَمَ)، ويشير معلوف (٢٠٠٣) إلى أن حَكَمَ في الأمر تأتي بمعنى: فوض إليه الحكم فيه، وأَحَكَمَ الشيء: أنقنه، واحتَكَمَ الأمر: وثق، واستحكم الأمر: تمكّن أي صار محكماً مُتَقَنّاً، قال الله تعالى: "الر كِتَابٌ أُحْكِمَتْ آيَاتُهُ ثُمَّ فُصِّلَتْ مِنْ لَدُنْ حَكِيمٍ خَبِيرٍ" (سورة هود: ١١) (ص ١٤٦). وورد لفظ "حَكَمَ" بمعنى أَحَكَمَ الشيء وأحكمه، أي منعه من الفساد، والحُكْمُ: بمعنى العلم والفقه والقضاء بالعدل (ابن منظور، ١١١٩: ٩٥١).

- وتأتي بمعنى: **القضاء**، حيث يراد بالحكم القضاء، من ذلك قوله تعالى: "وَأَنِ احْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ" (المائدة: ٤٩)، أي اقض بينهم بحكم الله، والحكام هم القضاة، ومن ذلك قوله تعالى: "وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ" (البقرة: ١٨٨) أي إلى القضاة (الجوهري، ١٩٩٠: ٦٣٦).

- كما يعرف مصطلح (Governance) بالحوكمة، وهي مصطلح من الفعل (Govern) الذي يعني: "أدار أو حكم أو ضبط" (البلعبي، ١٩٩٦: ٥٠٤).

- كما أشار مجمع اللغة العربية بالقاهرة في نشرته الصادرة عام (٢٠٠٣) بأن مصطلح الحوكمة هو الترجمة العربية الصحيحة والمعتمدة للمصطلح (Governance) والمتضمنة له مبنى ومعنى، فهي جاءت وفق الصياغة اللغوية لمحافظتها على الجذر والوزن (حَكَمَ)، كما أنها تؤدي المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي ولكونها المصطلح الأكثر شيوعاً وانتشاراً في الدوائر العلمية محلياً وإقليمياً (عبدالحكيم، ٢٠١٢: ٦١). وهو ما أكده يوسف (٢٠٠٧) بأن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح (Governance) أما الترجمة السليمة لهذا المصطلح والتي أتفق عليها، فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (ص ٤).

- ومن الناحية الاصطلاحية يعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها: الطريقة التي يتم بها إدارة المؤسسة (The World Bank, 1991: 1)

وكذلك يُعرف كل من حلاوة وطه (٢٠١٠) الحوكمة بأنها: "مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة" (ص ٤٤). كما يُعرف أبو النصر (٢٠١٥) الحوكمة بأنها: "الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع، مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية، ويمكن تطبيقها في أي منظمة حكومية أو أهلية، وعلى أي مستوى دولي أو إقليمي أو محلي" (ص ٤٥).

- وتعني حوكمة التعليم: "السلوك الذي يتعين أن تسير عليه المؤسسات التعليمية لوضع آليات تمكنها من أحداث توازن داخلي، لا يضمن فقط القوة والكفاءة في اتخاذ القرار، وإنما يضمن أيضاً الالتزام بالمسؤوليات والواجبات بالشكل الذي يرضي توقعات أصحاب المصلحة" (ضحاوي والمليجي، ٢٠١١: ٥٣).

- كما تعرف حوكمة التعليم: النظام الذي توجه وتدير وزارة التعليم من خلاله، ويتم من خلاله محاسبة الإدارة، بغرض تمكين وتحسين قدرة الوزارة، وللمساعدة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين منها والمجتمع، وهي أيضاً تتصل بتحديد القيم داخل الوزارة ونظامها في اتخاذ القرار وتجميع المصادر، ومهامها وأغراضها، ونموذج السلطة والتدرج الهرمي، وعلاقاتها كمؤسسة بالعالم الأكاديمي (العتيبي، ٢٠١٦: ١٤). وبذلك تعتبر حوكمة التعليم النظام الذي يواجه الاستبداد الإداري في المؤسسات التعليمية، والذي أوجدته العلاقات الهرمية فيها.

- وتعرف حوكمة الجامعات بأنها: "مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة الجامعية، وتحقيق النجاح التنظيمي، والإدارة الجامعية المتميزة، عن طريق اختيار الأساليب المنافسة، والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة الجامعية، إلى جانب تنظيم العمليات، والعلاقات فيما بين الجامعات، والجهات المعنية

الأخرى" (Berman and Jekowski, 2002: 5)، ويتمثل الدور النقدي الحرج للحوكمة في مراقبة السلوك الإداري الذي يجب أن يتطور يومياً مع أنشطة التعليم الجامعي (Provan and Kenis, 2007: 230). - وكذلك عرف البنك الدولي (٢٠٠٨) **الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بأنها**: السلوكيات التي تُعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعات؛ بحيث تركز على بنية وهيكَل، ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي، والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية وعلاقتها بالمجتمع" (السوادي، ٢٠١٥: ٢٥).

- وقد عرف ناصر الدين (٢٠١٢) **الحوكمة في الجامعات بأنها**: "مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها، وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة الجامعة ومجالس حوكمة الجامعة، بما يضمن جودة مخرجات الجامعة" (ص ٩).

- ويعرفها العريني (٢٠١٤) بأنها: قدرة الجامعات في تحقيق أهدافها، بمستوى عالٍ من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة (ص ١١٨).

٢) دواعي الحوكمة:

يحظى مفهوم الحوكمة في الجامعات باهتمام متزايد من قبل الدول المتقدمة، ففي استراليا قدمت عدة مشروعات، منها مشروع مراجعة إدارة التعليم العالي أو ما يسمى بتقرير هوير (Hoare report)، الذي أُشير فيه إلى أن تطوير نظام التعليم العالي يبدأ من تطور أهداف وممارسات الإدارة والمحاسبة عن المسؤولية وعن الموارد المتاحة لذلك القطاع (ناصر الدين، ٢٠١٢: ١٢). وقد أوضح الشناق (٢٠٠٩: ١١) أن من أهم دواعي وجود الحوكمة في المؤسسات هو:

- قصور الإدارات في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاية.
- التحديات الخارجية مثل: العولمة والتجارة العالمية الحرة وثورة المعلومات.
- التحديات كالتنافس والاستثمارات الخارجية والداخلية والفقر والبطالة.
- وكذلك **وضح** مقيدش (٢٠٠٩: ٥٦-٥٨) أن هناك ظواهر أدت لظهور الحوكمة بشكل عام، وهي كالتالي:
- **ظاهرة العولمة**: عولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان، انتشار التحولات...
- **ظاهرة الفساد**: يعكس الفساد استعمال السلطة العامة من أجل تحقيق أغراض ذات مصلحة خاصة، ومن أبرز آلياته (الفساد والرشوة والمحسوبية والمحاباة واستغلال المال العام)، نتيجة لغياب المبادئ المتمثلة في المحاسبة والمساءلة والشفافية في تسيير الأمور.
- **تغير طبيعة ودور الدولة**: وقد تجلّى في: (فشل الحكومات وعجزها عن تلبية احتياجات مواطنيها، وعجزها عن حسن استثمار الموارد والفرص المتوافرة لديها، ضعف أو انعدام العلاقة بين الحكومة والمجتمع، غياب العوامل المؤسسية التي لها أهمية في تحقيق التنمية...).

وأن قضية حوكمة الجامعات تعتبر غاية في الأهمية حيث ساهم في ظهورها عدة أسباب، وهي كما يذكرها مقيدش (٢٠٠٩: ٧٠-٧١) كالتالي:

- التطور السريع الذي يشهده العالم نتيجة ثورة الاتصالات والمعلومات.
- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.
- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- الفساد الأكاديمي، الذي يعتبر أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح الجامعي.
- تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي، سواء على مستوى العلاقات البيداغوجية (القيادة والتوجيه) أو على المستوى العلمي والبحثي.
- أزمة الثقة بين الجامعة والمجتمع، فالملاحظ في السنوات الأخيرة تراجع ثقة المجتمعات خاصة النامية في الجامعات، بعد أن كانت مصدر تنمية من خلال ما تقدمه من أبحاث وتكنولوجيا تساهم في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية.

ويمكن أن نتلخص أهم دواعي ظهور الحوكمة في الجامعات في الآتي: حاجتها لإعادة صياغة النظم التعليمية وبرامجها، بسبب توسعها، وكذلك ظهور أنماط جديدة للتعليم الجامعي والنمو في تدويله، وحاجتها لتطوير الأطر الإدارية والأكاديمية لمواكبة العولمة والتغيرات المتوقعة في المناخ التعليمي، ومعرفة سياسات الإصلاح التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء هذه الجامعات، والعمل على تطوير أدائها، لذلك فالحوكمة تمثل الإجراءات المتكاملة التي تساعد على إيجاد التوازن الداخلي والذي يسبب فقدانه خلافاً كبيراً.

٣) أهداف تطبيق الحوكمة:

أوضح عبدالحكيم (٢٠١١) بأن الحوكمة كمدخل إداري جديد في التعليم الجامعي تستهدف الوصول إلى الإدارة الإبداعية، من خلال القيام بالإجراءات التي تهدف إلى التغير نحو الأفضل في مختلف مجالات المنظومة التعليمية، كالأهداف والسياسات والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي والتشريعات وإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية، والبيئة التنظيمية وإدارة نظم المعلومات والرقابة والشاركة مع قطاعات الإنتاج والخدمات، وبذلك تهدف لنقل نوعية في منظومة التعليم الجامعي سواء أكان على صعيد التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة (ص ٣١٧). وقد حددت منظمة اليونسكو (٢٠٠٩) أهداف الحوكمة، وهي كما ذكرها كلاً من ضحاوي والمليجي (٢٠١١: ٥٥-٥٦) كالتالي:

- تحسين وتطوير أداء المؤسسات الجامعية.
- مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي على كفاءة الأداء، وتحسين سمعتها.
- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الإنتاج.
- تحسين الممارسات التربوية في الجامعة، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملاتها وعملياتها.

- تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبية والمساءلة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة الجامعية.
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء، والمراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات الجامعية.
- توفير الإرشادات للجامعة حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.
- وقد أكد ناصر الدين (٢٠١٢) من أن تطبيق الحوكمة يعمل على تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية، وخاصة في مجال مخرجاتها، ووضعها الإقليمي والعالمي، وبذلك فهي تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة، عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للمحافظة على الموارد، والمكاسب والمعنوية للجامعة (ص ٦). "كما تضمن الحوكمة في الجامعة النزاهة، والحيادية، والاستقامة لدى جميع العاملين، وتؤدي إلى تفادي ارتكاب الأخطاء، والانحرافات المتعمدة، أو غير المتعمدة، وتحقيق قدر كافٍ من الإفصاح والشفافية، والتوازن بين الأهداف الاقتصادية، والاجتماعية، والاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق المساءلة، والربط بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع" (السنيدي، ٢٠١٤ : ٣١).

وبذلك تتلخص أهداف تطبيق الحوكمة في الجامعة في عدة أمور، منها التالي:

- المساعدة على خفض درجة المخاطر الإدارية والمالية التي تواجهها الجامعة.
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في الجامعة، وضمان النزاهة والشفافية وتحقيق العدالة لكافة العاملين بالجامعة.
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمراريتها، والمساعدة على إيجاد إدارة قوية ونظام رقابي فعال وإشراف دقيق وعميق.
- المساعدة في تشكيل أنظمة للرقابة الذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من الشفافية وحب العمل، وتعزيز دور المساءلة والرقابة.
- توفير حق المساءلة والمحاسبية للإدارة العليا والتنفيذية بالجامعة ومكافحة الفساد، والمساعدة على وضع حدود واضحة للسلطة والمسؤولية.
- زيادة قدرة الجامعة على التغلب على الأزمات والتحديات التي تواجهها، وتقليل حالات تضارب المصالح.
- وضع القوانين والأنظمة التي تحدد السلوكيات الأخلاقية للعاملين بالجامعة، منها إيجاد أنظمة للرقابة الذاتية.
- دعم الثقة بين العاملين في الجامعة وبين الإدارة، وذلك من خلال نشر ثقافة التعاون وبث روح الفريق الواحد، والحرص على التعامل بشفافية ومصداقية.

- المساعدة في رفع كفاءة الجامعة، وذلك من خلال تحديد الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تحقيق أهدافها، وتسهيل متابعة الأداء ومراجعتها.

٤) محددات الحوكمة:

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة بالمؤسسات التعليمية على مدى توافر ومستوى جودة نوعين من المحددات، وقد اتفق عليها العديد من الباحثين والدارسين للحوكمة، منهم: (يوسف، ٢٠١٠: ٤٩-٥٠؛ وغادر، ٢٠١٢؛ والسنيدي، ٢٠١٤: ٢٣-٢٤؛ and Adelopo, 2010: 11-45)، وبالتالي حوكمة الجامعات تتألف من:

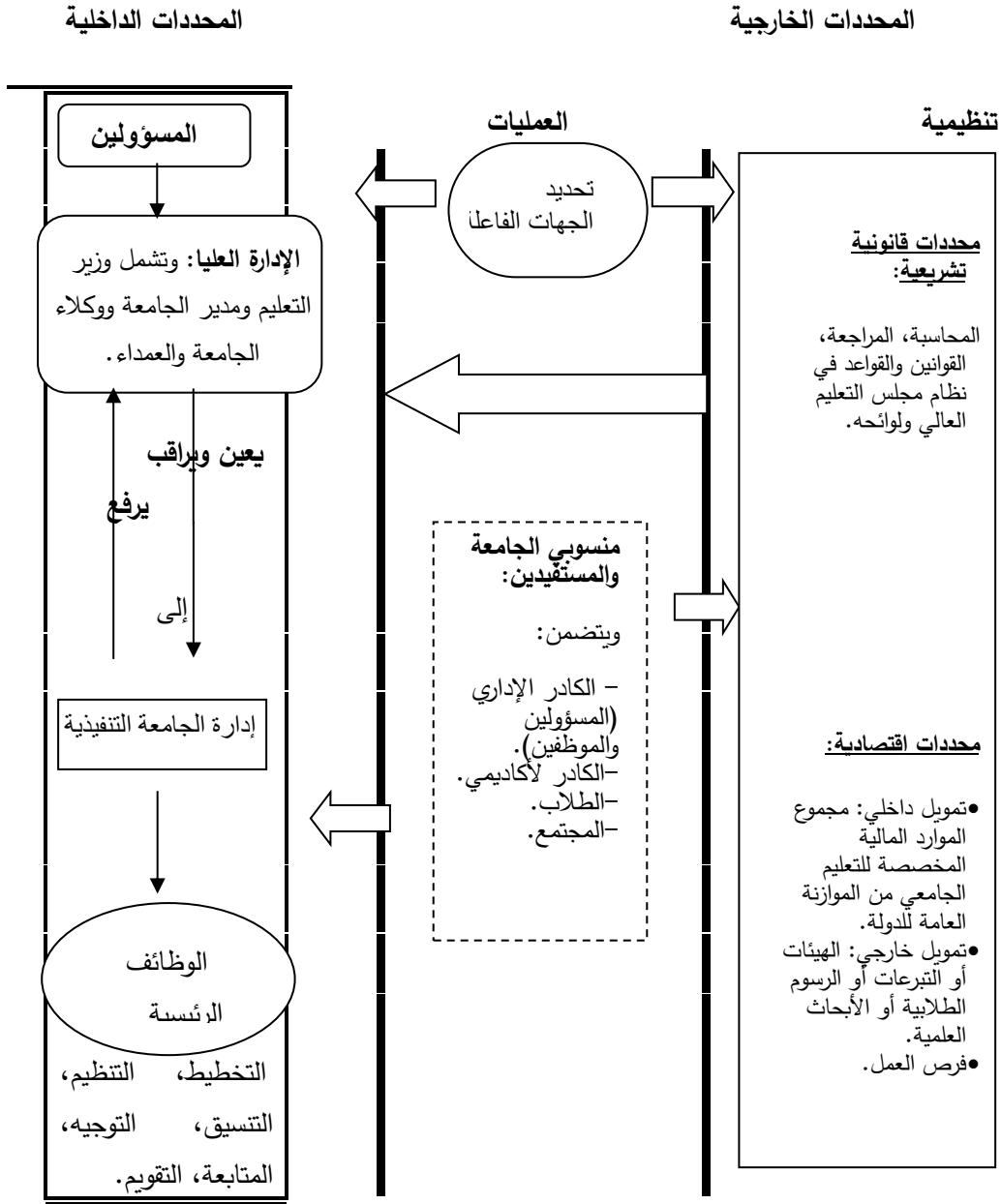
أ. المحددات الخارجية:

وتشير الى البيئة الخارجية للجامعات والتي تعتبر مكملة للبيئة الداخلية لها، وتشمل المناخ العام للدولة بقوانينه وكفاءه قطاعاته، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الجامعات والكليات، لتضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الجامعة، وتشمل أيضاً: (المحيط الاجتماعي بكل طاقاته البشرية، المحيط الاقتصادي بكل فرص العمل ومصادر التمويل، نقابات الاساتذة والتنظيمات الطلابية، وزارة التعليم التي تسن القوانين والأنظمة والتشريعات وتوفر التمويل الحكومي، الهيئات المهنية التي تهتم بوضع قواعد ومعايير أخلاقيات المهنة، وإلزام كافة الأطراف المعنية بممارستها).

وترجع أهمية المحددات الخارجية في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تحسن إدارة الجامعات، وتقليل المخاطر، والحد من تضارب المصالح، وكذلك القضاء على الفساد المالي والإداري.

ب. المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطة داخل الجامعة، وتقليل التعارض بين مصالح كل الفئات التي تتكون منها الجامعة والتي تمثل البيئة الداخلية وتشمل (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، المسؤولين والموظفين). وتتحدد محددات الحوكمة في الجامعات في الشكل التالي:



شكل (١): محددات الحوكمة بالجامعات (Iskander and Chamlou, 2001: 122)، بتصرف.

وعليه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية والاقتصادية كمدخلات، والتي تحكمها منهجيات وأساليب، وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، ولجنة المراجعة والرقابة، ومجلس الإدارة، والمنظمات المهنية، والجهات الرقابية والتي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المنظمة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح ويضمن الإفصاح والشفافية (عطوة والسيد، ٢٠١٢: ٤٨٩). وبالاستناد لما أشار إليه كلاً

من (ميخائيل، ٢٠٠٦: ٨٥؛ وجودة، ٢٠٠٨: ١٢٠) تتحدد مكونات الحوكمة في الجامعة، وتتمثل في التالي:

- **مدخلات نظام الحوكمة:** يتكون هذا الجانب من المتطلبات القانونية أو التشريعية أو الإدارية أو الاقتصادية التي تحتاج إليها الحوكمة، من ذلك إدارة وتحديث الجامعات، وتطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية، والتنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه، وكذلك البحث عن مصادر جديدة ومتنوعة للتمويل الجامعي كمساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص والجامعات الأجنبية، إضافة وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي...
- **نظام تشغيل الحوكمة:** ويقصد به الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، ومعرفة الجهات الرقابية في الجامعة، حيث يتضمن تصميم آليات لنظام الحوكمة بالجامعة، ووسائل للرقابة، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الهيئة الإدارية، وتكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية، تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات متعددة، لتحقيق الرقابة المستقلة عن التنفيذ، ويضم كذلك التنظيم والدعم البيداغوجي الجامعي (ويمثل الإجراءات التي تتلافى بها الجامعة مشكلات التعليم وعثراته، وتتكون من التقنيات والوسائل التي ترمي لسد الثغرات، ومعالجة الصعوبات، وتقادي الفشل والإقصاء، وذلك من أجل رفع مردودية وجودة العملية التعليمية)، وتمثله عدة وسائل كالمجلات، الدوريات، الرسائل، المؤلفات...
- **مخرجات نظام الحوكمة:** يجب معرفة أن الحوكمة ليست هدفاً بحد ذاتها، ولكنها تعتبر وسيلة لتحقيق نتائج وأهداف تسعى لها الجامعة، ومن ذلك تدريب الإداريين الجامعيين، وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم، وتدريب المدربين وتطويرهم، استخدام التقنيات الحديثة للاتصالات، ومدى إمكانية الحصول على المعلومات، ومستوى كفايتها...
- **التغذية الراجعة:** وهي مكون أساسي لتكتمل دورة النظام، وتعمل على إعادة التقييم بهدف معرفة نقاط القوة والقصور، فتعمل على تدعيم وتنمية ثقافة التقييم، ومنح حق المساءلة تجاه (البرامج الجامعية، وحدات التعليم والبحث، الإجراءات الاعتمادية، الأكاديميين بالجامعة...)، وتعزيز وتوسيع نشاطات البحث العلمي، كالأعداد للدكتوراه، والإشراف المشترك على الرسائل الجامعية...

٥) خصائص الحوكمة:

تفاوت تحديد خصائص الحوكمة بسبب اختلاف وجهات نظر دارسيها، فبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي United Nation Development Program (UNDP) أعطى هذا الموضوع عام (١٩٩٧) الأهمية من الدراسة والتحليل، وذلك لمعرفة ماهية المميزات الأساسية للحوكمة الجيدة، وتحديد كمعايير لها، ويمكن استعراض أهم تلك الخصائص كما أشار لها (العريني، ٢٠١٤: ١١٩) كالتالي:

- الشفافية: تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول جميع المعنيين.
 - المشاركة: تركز على أن المشاركة في صناعة القرار حق للجميع.
 - المساواة: تركز على توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.
 - المساءلة: تركز على مسؤولية القيادات ومتخذي القرارات أمام كل من يهمه الأمر.
 - النزاهة: تركز على تعزيز سلطة القانون، أي إن القوانين والأنظمة عادلة، ويتم تطبيقها بدقة بما يضمن مستوى عالٍ من الأمان والسلامة.
 - الفاعلية: تركز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية والمادية والتقنية والطبيعية.
- تعتبر المعايير السابقة من المعايير الأكثر أهمية وملاءمة للمنظمات ككل، ويمكن الاستفادة منها في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، بشرط تفعيل الحوكمة وأبعادها بالشكل الصحيح. وقد ذكر كلاً من ضحاوي والمليجي (٢٠١١: ٥٨) بأن الحوكمة بالمؤسسة التربوية تتميز بالإضافة للعناصر السابقة بما يلي:**
- الكفاءة: من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.
 - الفاعلية: إن الحوكمة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تهتم باحتياجات المجتمع وتعمل على تنميته عن طريق إحداث التأثير الإيجابي.
 - الحرية الأكاديمية: تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وأنها ضمن مبادئ أهمها الصدق والأمانة والجرأة ومراعاة قيم المجتمع.
 - التجاوب: فمن خلال الحوكمة يتم التجاوب مع متطلبات الأشخاص العاملين ضمن أطر زمنية محددة ومعقولة.
- وبالمقابل ذكر الزهراني (٢٠١٢: ٦٣ - ٦٤) بأن هناك عدداً من المميز الخصائص المعبرة عن الأداء الجامعي المستند إلى ضوابط وآليات الحوكمة، وتتمثل في:
- **القيادة الجامعية القدوة في الانضباط والسلوك والتقويم:** يترتب على اعتماد ضوابط وآليات الحوكمة في الجامعات أن تكون القيادات على قدرٍ من الانضباط في السلوك، وبالتالي ستكون قيادات قدوة في تأديتها لمهامها على أفضل وجه.
 - **تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية:** إن الالتزام التنظيمي بضوابط وآليات الحوكمة سيعمل على تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية لدى العاملين، كما سيجتنب على ذلك الالتزام التنظيمي بالسياقات والتقاليد والأعراف الجامعية، إذ إن تطبيق هذه الآليات والضوابط لا تدع لأحد أن يطالب بخلاف ما حددته.
 - **تأصيل أخلاقيات المهنة:** لكل مهنة أو عمل سياقات وتقاليد بل أخلاقيات مهنية أو وظيفية، ولذلك فإن الاحتكام إلى الضوابط والآليات سيعمل على تعزيز هذه الأخلاقيات، وسيؤدي إلى الضبط المهني والوظيفي.
 - تتحمل الجامعات دور كبير وواضح في تعليم الطلبة، وبالتالي تأهيلهم للعمل بكل معرفة وكفاءة في مراحل الدراسات العليا والأولية، وإن التأكيد على حسن التأهيل وفق أحدث المعايير المعتمدة محلياً ودولياً، سيكون

- له الأثر الواضح على الخريجين الذين سيعملون في المجتمع، ووفق دراسة لسوق العمل وأخذ احتياجاته بنظر الاعتبار، ولذلك فهي تعمل على تحديث المناهج وفق أحدث التطورات العلمية والتقنية.
- تتحمل الجامعات كذلك مسؤولية كبيرة وواضحة في تأهيل الدارسين وتطوير قابليتهم، من خلال الدورات التدريبية والتطويرية، وتشجيع الأنشطة ودعمها.

٦) متطلبات تطبيق الحوكمة:

تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية، تقوم عليها، وتشمل الكيان المؤسسي (مجالس الحوكمة)، وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى الجامعة، أو من قبل جهات رقابية خارجية، وبنية أساسية تحتية، وتشمل الأساس القاعدي والأخلاقي والقيمي (ناصر الدين، ٢٠١٢: ١٤). وكذلك أوضح شوملي (٢٠١٧: ١٠٩) بأن نظام الحوكمة في الجامعات يتطلب:

- وضع خطة استراتيجية للجامعة ونشرها بين أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.
 - وضع مؤشرات أداء للإدارة التنفيذية.
 - نظام حوافز مثير للمديرين مما يساعد على تحقيق الأهداف.
 - وضع أنظمة للرقابة على أداء المديرين.
 - التركيز على الضبط المالي.
 - اتخاذ القرارات بشكل شفاف والتمكين من مساءلة الإدارة .
- وكذلك حدد كلاً من عطوة والسيد (٢٠١٢: ٥٠٣ - ٥٠٦) متطلبات تفعيل الحوكمة فيما يلي:
- القيادة الإدارية الفاعلة: لا يمكن للحوكمة تحقيق الجودة، وأن تنجح دون وجود القيادات الإدارية الفاعلة، التي تتبنى الأهداف وتكون قادرة على فهمها، وتنفيذها بالشكل الصحيح.
 - إصلاح الهياكل الإدارية: ويعتبر مدخلاً رئيساً من مداخل تحقيق أية سياسات عامة حقيقية في مجال التنمية الإدارية، وما يتبع ذلك من تنمية شاملة في المجتمع ككل.
 - إصلاح الهياكل الرقابية: وذلك بإعادة هيكلة المؤسسات الرقابية التي يتمثل دورها في مكافحة الفساد، من خلال تطوير التشريعات بما يمكنها من ممارسة دورها بشكل كامل ومستقل ويحقق سرعة المحاسبة، والعقاب للردع، والتقويم.
 - الشفافية الكاملة في العمل الإداري: أصبحت قضايا الشفافية، والتصرف بشكل أخلاقي في الأداء الإداري بصورة عامة، وفي الأداء الإداري للدول بصورة خاصة، تشغل بال المجتمع الدولي؛ وذلك لما لهذا الأداء من انعكاسات كبيرة على مصائر وحياة الشعوب.
 - التخطيط: بحيث يتم تحديد رؤية ورسالة لما نود القيام به مع مراعاة الشمولية في سياسات وبرامج التخطيط والاستفادة من البرامج الناجحة في هذا المجال، والاهتمام بإعداد وتأهيل العناصر البشرية في هذا المجال.

ومما سبق وبالإطلاع على الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة كدراسة (جودة، ٢٠٠٨: ١٢٣-١٢٤؛ وضحاوي والمليجي، ٢٠١١: ٦٢-٦٤؛ وعبدالحكيم، ٢٠١١: ٣١٨-٣١٩) تم تحديد أهم متطلبات حوكمة التعليم الجامعي، وهي كالتالي:

- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي يجب أن تكون معلومة وواضحة لكل العاملين في الجامعة وذلك بواسطة مجلس الإدارة.

- تطوير المبادئ التي تُدار بها الجامعة، سواءً تلك التي تتعلق بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ووضع نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة (الجامعة، الكليات، الأقسام، الوحدات)، تتضمن سياسات وتعليمات مكتوبة، وتحدد أدوار هذه المجالس واللجان بوضوح، وإتاحة هذه السياسات للجميع عن طريق وثائق وأدلة مكتوبة ومعتمدة توضح هياكل هذه المجالس واللجان ومسؤولياتها وصلاحياتها، ومعايير اختيار أعضائها، ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها.

- يجب ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، كما يجب توافر خلفية علمية وخبرات عملية ذات صلة بالتعليم الجامعي في أعضاء المجالس واللجان وتهيئة مستمرة للأعضاء الجدد، وتحديث معلومات القدامى.

- وضع أنظمة للرقابة والتدقيق والمحاسبة تدار بواسطة الإدارة العليا، والاستفادة فعلياً من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون، وأن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة وتأثيرها على الأداء، وأن تكون بقطعة لأي إشارات إنذار تدهور في إدارة أنشطة الجامعة.

- الشفافية التامة في كافة التعاملات، والتوزيع العادل للموارد، والعمل بروح الفريق الواحد بعيداً عن الأسلوب الرئاسي، ووضع نظام حوافز فعال وشفاف يدعم التنمية المهنية ويزيد الانتاج بما يحقق تطوير أداء الجامعة ككل.

(٧) معوقات تطبيق الحوكمة:

يواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات العديد من المعوقات، منها ما حدده عزت (٢٠٠٩: ٢-٣) في: الثقافة السائدة في المجتمع التي لا تقبل التغيير، المناخ السياسي العام للبلاد، التشريعات الجامعية وتشمل اللوائح والتشريعات التي تنظم عمل الجامعة وتقيد حق منسوبيها في إبداء آراءهم حول الانظمة المتعلقة بهم، طريقة إدارة الجامعة، غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية وعدم مشاركتهم لتجنب الاصطدام مع الإدارة. وكذلك يرى الفرا (٢٠١٣: ١١٤) أن من أهم معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات ما يلي:

- إن رؤى وأهداف الجامعات لا يتم تحديثها، ولا توجد آلية مناسبة للتأكد من تطبيقها.
- ضعف مشاركة أصحاب المصلحة في إعدادها.
- لا تقوم مجالس الجامعة بالدور المتعلق برسم السياسات، وتطوير الاستراتيجيات.
- لا يشارك الطلبة والعاملين بشكلٍ كافٍ في التطوير.

- غياب الشفافية والإفصاح لدى الجامعات بسبب عدم نشر التقارير المالية والإدارية.
- ضعف ثقافة المساءلة لعدم وجود آليات واضحة تمكّن المسؤولين من تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم، وتصريف واجباتهم.
- بالإضافة إلى البيروقراطية وروتين الأنظمة الذي يضعف سرعة الاستجابة لحاجة سوق العمل والطلبة والمجتمع.

ويشير كلاً من خورشيد ويوسف (٢٠٠٩) إلى أنه من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في عدم حوكمتها ومنحها الاستقلالية، ما يتعلق بدور الجامعات البحثي ومدى مساهمتها في تحديث قوى المجتمع في ظل غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة للجامعات كمخطط معرفي للمجتمع، وعدم القيام بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، وتحولت بالتالي الجامعات إلى أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها القوانين واللوائح التي تساهم بشكل كبير في تهميش دروها الأكاديمي، في حين أن الجامعات في الأصل مؤسسات لبناء المواطن المشارك والفاعل في مجتمعه في ظل مناخ جامعي تسوده الحرية والتشاركية والعدالة، ورسالتها تكمن في البحث عن الحقيقة وإنتاج المعرفة (ص ١٨).

واستناداً على ما سبق ومن خلال الاطلاع على مشكلات حوكمة الجامعات في الأبحاث والدراسات، فإنه يمكن تحديد أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات فيما يلي: (سيادة البيروقراطية داخل الجامعة، شدة الإجراءات وضغوط العمل، نقص القوانين الإدارية وضعف التشريعات، استغلال السلطة لمصالح شخصية، سوء إدارة الموارد والإمكانات المتاحة للجامعة، وضعف الثقة بين الجامعة والعاملين بها، تقييد حرية الرأي، ضعف المساءلة والرقابة، التفريق في التعاملات وعدم العدل والمساواة، عدم الإفصاح عن قرارات التعيين والترقية، قلة الوعي بأهمية الحوكمة وأهدافها ...).

(٨) أبعاد الحوكمة:

إن للتطورات العالمية السريعة، والإخفاقات المتوالية في مختلف المؤسسات الحكومية وغير الحكومية أبرزت الحاجة إلى مواكبة هذا التطور والتغير، وزاد أهمية أن تتكيف هذه المؤسسات وأن تكون أكثر تخصص، وذلك من خلال تحديث آليات تطبيق الحوكمة، وسيتم عرض أبعاد الحوكمة كالتالي:

- أ. **أبعاد الحوكمة في الإسلام:** جاء الإسلام بأسس وقواعد العمليات الإدارية، التي تدعو بها النظريات الإدارية المعاصرة، وقد حددها مصطفى (٢٠٠٩: ١٦-٣٣) فيما يلي:
 - المساواة والعدالة: وهي من أهم الأبعاد، وقد حث عليها الله عز وجل في مواطن كثيرة في القرآن الكريم، ومن ذلك قوله تعالى: "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" (سورة النساء: ٥٨).

-الشفافية: ويُقصد بها الوضوح التام في التعاملات، وإتاحة كافة المعلومات لجميع المعنيين بها، وقد أمر ديننا الحنيف بالأمانة، والإخلاص، والصدق، والتي تؤدي جميعها إلى الإلتقان، والجودة في العمل، وكلها تحقق مبدأ الشفافية، وقد ورد عن الرسول صلى الله عليه وسلم قوله: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" أخرجه الطبراني.

-المساءلة: وتعني أن كل مسؤول يتم محاسبته حول عمله وانجازاته، ويتضح أن هذا المفهوم يعني الثواب والعقاب في المنظور الإسلامي.

-المشاركة: وقد حث الإسلام على المشاركة والشورى في الرأي عند اتخاذ القرار، ولنا في رسول الله عليه الصلاة والسلام قدوة حسنة، حيث التزم بنهج المشاركة، والمشاورة قولاً وعملاً.

-المسؤولية: وتعني تحمُّل الفرد المسلم التكاليف الواجبة عليه شرعاً، ومنها تحمل نتائج تصرفاته تجاه تلك التكاليف في الدنيا والآخرة، كما تعني المسؤولية أداء المتطلبات المفروضة على الفرد، وتحمل الأعباء في سبيل الوصول إلى الرضا، والقبول، وقد أشار إليها الرسول صلى الله عليه وسلم في حديث عبدالله بن عمر رضي الله عنهما حين قال: "كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته" صحيح البخاري.

ب. أبعاد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي United Nation Development Program

(UNDP): يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في نحو (١٧٠) بلد وإقليم -كما يشير موقع البرنامج الرسمي- للعمل على القضاء على الفقر والحد من الإقصاء وعدم المساواة، ويركز على ثلاث قضايا جوهرية وهي: التنمية المستدامة، الحوكمة الديمقراطية وبناء السلام، وكذلك حماية المناخ والتعامل مع الكوارث، كما يشجع البرنامج على قضايا التنمية الرئيسية، وتوفير أدوات القياس الجيدة. وبين تقرير نُشر على الموقع الرسمي للبرنامج أن قيم ومعايير الحوكمة تتمثل في ما يلي: المشاركة والائتلاف، المساواة والإنصاف وعدم التمييز، الشفافية والمساءلة وسيادة القانون. كما بين التقرير أن تحسن مخرجات التنمية يمكن تفسيره من خلال الخصائص الأساسية للحوكمة، كتقاسم السلطة والانفتاح والمرونة والقدرة على التكيف، وتعزيز مناخ مناسب للابتكار وريادة الأعمال، وتوفير الكفاءة في تخصيص واستخدام الموارد المختلفة، وتعزيز العلاقة بين القطاع العام والخاص والمجتمع المدني (UNDP, 2011: 279).

ج. أبعاد ومعايير منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

وهي تعتبر من المؤسسات التي تصدت لمهمة التطوير، وإن مبادئ الحوكمة الصادرة عنها أصبحت مرجعاً دولياً لصانعي السياسات والمستثمرين والمنظمات، ومبادئها ذات طبيعة تطويرية في ظل تغيرات جوهرية تحصل في البيئة المحيطة، حيث توصلت عام (١٩٩٩) إلى وضع ستة أبعاد للحوكمة، وتم تحديثها عام (٢٠٠٤) وفق تقرير منشور في موقعها الرسمي، وبينت أن هذه المعايير والأبعاد التي وضعتها موجزة وقابلة للتطبيق، وهي كالتالي (OECD, 2015):

-ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المنظمات: ينبغي على نظام الحوكمة أن يشجع على الشفافية والفعالية والكفاءة، وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الخبرات الإشرافية، والتنظيمية، والتنفيذية.

-حفظ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية: ينبغي على نظام الحوكمة أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

-المعاملة المتساوية لجميع المساهمين: ينبغي على نظام الحوكمة أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

-دور أصحاب المصالح والمستفيدين: ينبغي على نظام الحوكمة أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي كفلها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المنظمات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل والاستدامة السليمة مالياً.

-الإفصاح والشفافية: ينبغي على نظام حوكمة المنظمات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالمنظمة بما في ذلك المركز المالي والأداء، وحقوق الملكية.

-مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي أن يشمل نظام الحوكمة دليلاً استراتيجياً لتوجيه منظم، ومراقبة فعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة المجلس أمام المنظمة والمستفيدين.

د. **أبعاد الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (بطاقة فحص حوكمة الجامعات UGSC):** قام البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التابع للبنك الدولي، بتطوير بطاقة لفحص حوكمة الجامعات The University Governance Screening Card Bank (UGSC)، وهذه البطاقة عبارة عن أداة تتيح للجامعات في المنطقة قياس مستواها مقارنة بالجامعات الأخرى، وتتضمن البطاقة الصادرة عن البنك الدولي (World Bank, 2012) خمسة أبعاد رئيسية وهي:

- **السياق العام والرسالة والأهداف:** أحد العناصر الرئيسة في تقييم نظم حوكمة الجامعات هو الإطار العام لمنظومة التعليم العالي، والتفاعل بين المؤسسة والدولة، ويتمثل جانب من الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء المدراء على أعلى المستويات وإخضاعهم للمساءلة، كما يراعي بعد "السياق والرسالة والأهداف" لبطاقة فحص حوكمة الجامعات ثلاث مجموعات من المؤشرات: (تحديد رسالة الجامعة، تحديد الأهداف وتنفيذها، وآليات المتابعة المستخدمة لتقييمها، الإطار القانوني، والسياق الوطني للذان تعمل الجامعة في ظلهما).

-**التوجيه الإداري:** وقد صُممت مؤشرات بطاقة فحص حوكمة الجامعات المتعلقة بـتوجه الإدارة، لتحديد مدى اتباع الجامعة للإدارة المستندة إلى النتائج التي تتسق مع ممارسات الإدارة العامة الحديثة، وتشمل هذه المؤشرات: (قبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية، وتعيين ومكافأة وترقية أعضاء هيئة التدريس،

وإنشاء وصيانة المنشآت، وتشمل المؤشرات أيضاً هياكل الإدارة، والأقسام أو الوحدات، ومهامها ومسؤولياتها وحدود مساءلتها، وآليات تقييم أدائها ...).

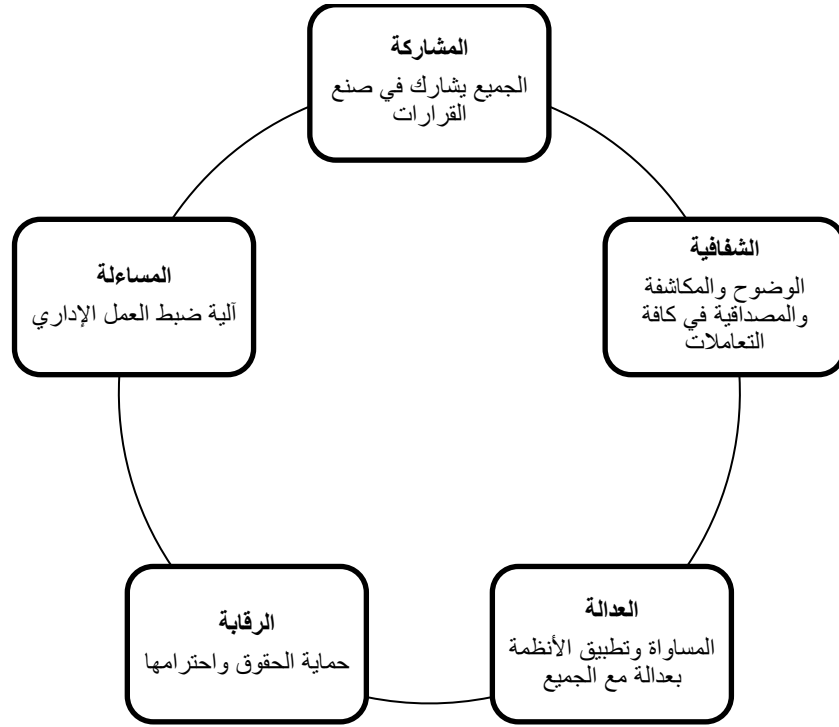
- الاستقلالية: يتناول هذا البُعد التحليلي الاستقلالية المالية والأكاديمية، مع إقرار بالفوارق العملية المهمة بينهما، فالاستقلالية المالية هي قدرة الجامعات على تحديد الرسوم الدراسية، وتحويل التمويل الحكومي الفائض، واستثمار الأموال، وتراعي الاستقلالية الأكاديمية مدى قدرة الجامعات على تصميم المناهج الدراسية، أو إعادة تصميمها، وبناء البرامج العلمية أو إلغائها، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتقييم البرامج، وتقييم نواتج عملية التعليم وطرق التدريس.

- المساءلة: في ظل قيام الحكومات، والوزارات في مختلف أنحاء العالم بمنح الجامعات الحكومية مزيداً من الاستقلالية، فإن هذه الاستقلالية تقتزن في الغالب بقدر أكبر من المساءلة يتخذ شكل الإثباتات القابلة للقياس لما يتم إحرازه من إنجاز وتقدم على صعيد تحقيق أهداف الجامعات، ويشير هذا باعتباره أحد أبعاد الحوكمة إلى مساءلة أعضاء هيئة التدريس، والمديرين، والموظفين الإداريين، والمجالس الإدارية.

- المشاركة: يحل البُعد الخامس مدى مراعاة أصحاب المصلحة المباشرة ومصالحهم، وكذلك الدور الذي يلعبونه في عملية اتخاذ القرار، فعادةً ما يكون أصحاب المصلحة متمثلاً في الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والحكومة، وممثلي الصناعة، والمانحين، والمنظمات المجتمعية، والاتحادات، والخريجين.

كما يرى ريتشاردسون وآخرون (Richardson et al, 1998) أن حوكمة الجامعات تستند على عدة أسس وركائز هي: الشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية، والتي تشكل في مجملها ذلك النظام الذي يوجه دفعة العمل بها في المستقبل، حيث إنه يهدف إلى تنظيم العلاقة بين مختلف الأفراد العاملين في المؤسسة، وتعتبر الشفافية والمسؤولية من أهم العوامل الأخرى التي تشمل تحديد فترة زمنية يتم خلالها الوقوف على جودة المعلومات، والوضوح والمصادقية في اتخاذ القرارات، واهتمام الأفراد بشكل خاص بالمعلومات التي يتعين الحصول عليها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع مختلف القضايا، وتحقيق الإدارة الذاتية للجامعات، واستقلالها الأكاديمي والمالي والإداري، والرقابة الذاتية على الجامعات (ص ٢٧).

واستناداً على ما سبق وبتقصي أبعاد حوكمة الجامعات في العديد من المراجع، والدراسات والأبحاث، التي تناولت قضية الحوكمة في الجامعات، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: الدراسات (مقيدش، ٢٠٠٩: ٦٢-٦٤؛ وضحاوي والمليجي، ٢٠١١: ٦١-٦٤؛ والزهراني، ٢٠١٢: ٦٣-٦٤؛ والبسام، ٢٠١٤: ٩-١١؛ والسوادي، ٢٠١٥: ٤٣-٤٦؛ والفواز، ٢٠١٥: ٣٨-٤٩)، و(Jones, 2017; and Usman, 2014) قد اتفقت على تحديد أبعاد لقياس الحوكمة في الجامعات -والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية لقياس الحوكمة في جامعة تبوك- حيث اتسمت هذه الأبعاد بالشمولية، وتغطيتها لأهم الجوانب التي يجب على القيادات الجامعية الاهتمام بها، ومراعاتها في سياستها الإدارية والأكاديمية، وهي على النحو التالي:



شكل (٢) : أبعاد الحوكمة في جامعة تبوك (من إعداد الطالبة).

- البُعد الأول (المشاركة):

وتعني اشتراك كل فرد في فريق العمل في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، عن طريق التعبير عن آرائه ومقترحاته بكل ما يتعلق بنواحي عمله، وكذلك الأمور التي تتعلق بمصالحه ومصالح المنظمة، وتوفير جو من الثقة والاحترام والحرية والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات، فهم يمارسون دوراً إيجابياً فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته". (شاهين، ٢٠٠٥: ١٥٠). وتعتبر المشاركة هي العنصر الأساسي الذي ترتكز عليه حوكمة الجامعة، ويسود مبدأ المشاركة من بداية صنع القرار، وهي حق الجميع إما مباشرة أو بواسطة المجالس المتخصصة التي تعقد في الجامعة، على أن تكون هناك حرية في إبداء الرأي والتعبير عنه، وتركز على إصلاح شؤون الموظفين وتفعيل اللامركزية، والحد من استغلال السلطة وتدعو إلى مزيد من المناخ الديمقراطي.

- البُعد الثاني (الشفافية):

وتعني الوضوح والمكاشفة التي تُبنى عليها المساءلة في كافة أشكال وأنماط العمليات الإدارية، مما يساهم في تخفيض الفساد، وتعزيز قيم النزاهة، تحت مظلة تشريعية تتصف بالوضوح والاستقرار، وتعكس النهج الديمقراطي

في تمكين المتأثرين في الخدمة والعاملين في تحمل مسؤولياتهم، من خلال وجود قنوات اتصال مفتوحة وتدفق حر للمعلومات". (السبيعي، ٢٠١٠: ١٥). وهي تعني العلم بما يتم اتخاذه من القرارات في الجامعة، وأن تكون المعلومات والبيانات متاحة للجميع وسهل الوصول لها، وأن تكون هذه المعلومات كافية ومفهومة، ويشتمل كذلك توضيح الإيرادات والمصروفات، وتوعية الجميع بحقوقهم وواجباتهم، وأن يكون فيه نوع من المصادقية والثقة في التعامل مع جميع المنسوبين، وأن يكون في تقبل للنقد البناء والاقتراحات والابتكارات في سبيل التطوير والتجويد للأداء، وإمكانية تقييم الأداء من قبل هيئات الجودة والاعتماد الأكاديمي دون تعمد إخفاء أي معلومات، حيث إنه من خلال الشفافية يتحقق الانضباط والحرص ودقة الإنجاز.

- البُعد الثالث (العدالة):

وقد أوضح المعاينة (٢٠٠٥) بأن: العدالة تتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية، وأن مفهوم العدالة مفهوم نسبي بمعنى أن الإجراء الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء غير عادل، قد يدركه عامل آخر بأنه إجراء عادل وموضوعي بدرجة عالية. (ص ٢٦). وبذلك فالعدالة تعني المساواة في التعامل مع جميع منسوبي الجامعة، وتوفير الفرص لتحسين أوضاعهم أو للحفاظ عليها، وتحري العدالة من خلال الكفاءة في الخدمات المقدمة، وتبني أسلوب الحوار والشورى قبل عملية اتخاذ القرار، ومراعاة الصالح العام، وتشتمل معاقبة المخطئ أياً كان ومكافأة المجتهد، ورفع الروح المعنوية لمنسوبيها وتشجيع فرص العمل الجماعية.

- البُعد الرابع (الرقابة):

وتعني قياس وتصحيح أداء المرؤوسين، للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعية لبلوغ هذه الأهداف التي قد تم تنفيذها بشكل مرضي. (السواط وآخرون، ٢٠٠٠: ١٧٢)، وتتضمن حماية الحقوق من خلال أنظمة معينة، والحرص على تنمية الرقابة الذاتية لدى الجميع، والاستعداد لتقييم أعمالها وتقديم تقارير مالية متوازنة، وتكون هناك قوانين واضحة للمحاسبة عن الأداء الوظيفي، وتشتمل احترام الحقوق القانونية كذلك.

- البُعد الخامس (المساءلة):

تحديد المسؤوليات وتوزيعها بين المسؤولين عن أي برنامج هو الأساس في وضع نظام محاسبة يضمن محاسبة المقصر في أدائه لمهامه، مما يسهل بالتالي إنجاز الخطط والبرامج وفقاً لما هو مخطط له ووفق المدة الزمنية المحددة (البسام، ٢٠١٦: ٦٧)، ولا بد أن تراعي الجامعة وجود لائحة نظامية للمساءلة وتطبق على الجميع، وتتضمن محاربة الفساد الإداري والمالي، وتكفل القوانين والقواعد المشتمة عليها مساءلة المقصر في عمله أياً كان منصبه، وتوظيف القوانين بما يحقق فعالية الجامعة، والحرص على تطبيق نظام الجودة والاعتماد الأكاديمي في كافة أنشطتها وأعمالها.

ومن خلال ما تم عرضه سابقاً يتضح أنه إذا ما تم تطبيق الحوكمة في الجامعة وفق الضوابط والمعايير الموضوعية لها، وإيجاد الحلول البديلة لمعيقات تفعيلها، والحرص على وضوح آليات تنفيذها، من خلال جهاز

إداري كفاء يتولى قيادتها ويتوفر له القدر المناسب من الخبرة والمعرفة بوضع الخطط الاستراتيجية والأنظمة الأكاديمية، ويهتم بتنفيذ الرقابة والمساءلة والشفافية، وتوسيع دائرة المشاركة، ويحرص على تحقيق المساواة والعدالة، فإن هذا كله سيساعد الجامعة على إدارة مؤسساتها بكل كفاءة وفعالية، ويحقق لها التميز في أداءها والجودة فيما تقدمه.

ثانياً: الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

يعد الالتزام التنظيمي من ضروريات استمرار أي منظمة وبلوغ غاياتها، ويعتبر وسيلة شحذ طاقات العاملين فيها وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، فهو من أهم العوامل التي تحدد كفاءة وفعالية المنظمة، حيث إنه برفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة ولائهم لمنظماتهم يؤدي للرغبة في العمل وتحسين الأداء وبالتالي جودة الإنتاج. وكما أوضح (السواط وآخرون، ٢٠٠٠) بأن الموظف تتحكم فيه عوامل مختلفة، فهو له طموحات ورغبات وتطلعات وميول مختلفة، تؤثر على إنتاجيته، وأن تحقيق إنتاجية أكثر فعالية يعتمد على الظروف التي تحيط به (ص ٤١).

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، حيث أن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة، وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت فإن الفرد له اتجاهاته، وتفكيره، وآراءه الخاصة، وعواطفه، ودوافعه، وطموحاته، التي توجه سلوكه وتتحكم به، وبذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية والسلوك التنظيمي تجاه جميع الأفراد العاملين في المنظمة، إذ إن كل فرد منهم له ما يميزه عن غيره، والفرد نفسه يتغير من موقف إلى آخر ومن وقت إلى آخر بحسب ما يؤثر فيه وما يحرك تفكيره (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٢٨٤).

وقد أكد القرالة (٢٠١٣) على أن الالتزام التنظيمي والولاء والإخلاص والطاعة من أكثر المسائل التي أخذت تشغل فكر إدارة المنظمات، والتي تتولى مسؤولية المحافظة عليها في حالة سليمة تمكنها من البقاء والاستمرار (ص ٢٨)، حيث بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، فقد ركزت أغلب الدراسات والأبحاث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة، وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين، إذ يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية والتنظيمية، وأخذ أبعاداً واتجاهات واسعة، وخضع لوجهات نظر متباينة، وتعددت المحاولات لإيجاد تعاريف ذات شمولية للالتزام التنظيمي (فارس، ٢٠١٤: ١٧١).

(١) مفهوم الالتزام التنظيمي:

أشارت العديد من الأدبيات إلى أن الالتزام التنظيمي قد يفسر بمعانٍ مختلفة، منها: الولاء، والانتماء، والإخلاص، والحب، والطاعة، والانضباط، وبالرغم من اختلاف الألفاظ والتعبيرات إلا أنها في نهاية المطاف تركز على بقاء الموظف في المنظمة، والمحافظة عليه، وبذل الجهد المضاعف، لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حدٍ سواء (الحربي، ٢٠١٦: ٣١-٣٢).

- ويعرف الالتزام التنظيمي لغة: (لزم الشيء) يلزمه لزوماً ولازمه ملازمة أي لم يفارقه، والالتزام التنظيمي الاعتناق" (ابن منظور، ١١١٩: ٤٠٢٧).

- وفي المعجم الوسيط جاء معنى (لزم) الشيء لزوماً أي: ثبت ودام، والتزم الشيء أو الأمر بمعنى: أوجبه على نفسه (مصطفى، ٢٠٠٤: ٨٢٣).

- واصطلاحاً يعرف بورتر وزملاؤه (Porter et al, 1974) الالتزام التنظيمي من الناحية الإدارية، بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وتوصلوا إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد، وهي: الإيمان القوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها، الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة، الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (هيجان: ١٩٩٨: ٢).

- أما بوكنان (Buchanan, 1974) فينظر للالتزام التنظيمي بأنه: "مناصرة للفرد وتأييد للمنظمة" (فلمبان، ٢٠٠٨: ٢٩).

- وعرف الرجبى (٢٠٠٤) الالتزام التنظيمي: "بمدى اعتزاز الشخص بالمؤسسة التي يعمل بها ورغبته في استمراره بالعمل فيها (ص ٤٢).

- ويعرفه جو وشيم (Joo and Shim, 2010: 427) بأنه: "انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة، بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة".

- وكذلك يقصد بالالتزام التنظيمي: "الارتباط القوي بين العاملين والمنظمة، عندما تتوافق قيم وأهداف المنظمة مع قيمهم وأهدافهم، مما يجعلهم يبذلون الجهد المضاعف بهدف إنجاح المنظمة وتقدمها" (العبيدي، ٢٠١٢: ٨٣).

- ويشير الالتزام التنظيمي إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، كما يدرس الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها (أبو راضي، ٢٠١٣: ٤١).

- ويعرف عيسى (٢٠١١) الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية بأنه: "الشعور بالولاء للمؤسسة التربوية، وتحمل المسؤوليات، ورغبته بالعمل فيها والموافقة على أهدافها، والالتزام بقيمها العلمية والمهنية ورغبة قوية في البقاء فيها" (ص ٢٥).

ويتضح بأنه لم يتم الإجماع على تعريف موحد للالتزام التنظيمي، وذلك لكونه ظاهرة سيكولوجية، تتأثر بمتغيرات عدة، وكذلك بسبب اختلاف التخصصات وتعددات رؤى الباحثين حوله، وبالرغم من ذلك أجمع جميع الباحثين على أنه شعور قوي لدى الموظف تجاه منظمته، وهو ما يحدد مدى ارتباطه بها، وهذا الشعور يظهر من خلال بذله الجهود لتحقيق أهدافها، وإظهاره الفخر والاعتزاز كونه أحد منسوبيها، ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها.

٢) مرتكزات الالتزام التنظيمي:

قد فرق بوكنان (Buchanan, 1978) بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي، وهي كما أشار إليها حمادات (٢٠٠٦: ٦٦) تتمثل في الآتي:

- **التطابق (الإحساس بالانتماء) Identification:** ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

- **الانغماس Involvement:** والمقصود به الاستغراق أو الانغماس النفسي من قبل الفرد والتي تتبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم فيها.

- **الولاء Loyalty:** الذي يعبر عنه وجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

ويعكس الالتزام التنظيمي طبيعة العلاقة المعنوية بين عضو هيئة تدريس والجامعة، وحسب هذه العلاقة فإن عضو هيئة تدريس ذا الالتزام التنظيمي المرتفع يمكن أن تتحدد المرتكزات الأساسية للالتزام التنظيمي لديه في الآتي:

- الثقة العالية والعميقة بأهداف الجامعة وقيمها، ويكون على استعداد تام ورغبة لبذل جهد أكبر في سبيل تحقيق أهداف الجامعة.

- كما توجد لدى عضو هيئة التدريس الرغبة الصادقة في بقاءه بالجامعة، والرغبة في المواصلة والاستمرار للعمل بها.

- الحرص على وقته وجهده وتكون لديه رغبة في المواصلة والاستمرار فيها.

٣) أهمية الالتزام التنظيمي:

لما للالتزام التنظيمي من تأثير واضح على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك تأثير واضح على فاعلية المؤسسة، فقد نال هذا المفهوم اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجال الإدارة والكتاب. فقد أوضح (الطجم والسواط، ٢٠٠٣) أن سلوك الأفراد الذين لديهم نسبة الالتزام الوظيفي عالية سيكونون أكثر رضا في وظائفهم، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل، هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام التنظيمي من عدمه، بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية، بينما الموظف الذي لديه نسبة رضا وظيفي والالتزام التنظيمي أقل سيكون عرضة لترك وظيفته (ص ٧٩)، ويؤكد فارس (٢٠١٤) على أنه: إذا ارتفعت درجة الالتزام التنظيمي في بيئة العمل، ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، في مقدمتها ظاهرة الغياب ودوران العمل" (ص ١٧١).

والكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية، وخدمة سيئة، في قطاع التعليم، مرجعها إلى عدم الالتزام التنظيمي من قبل العاملين، وذلك لارتباطه بعوامل وقد وضحاها كلاً من باتمان وستراسر (Bateman and Strasser, 1984) ومن أهمها ما ذكره حمادات (٢٠٠٦: ٦٧) كالتالي:

- ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
 - ارتباطه بسمات ودور الموظف مثل: الاستقلالية والمسؤولية وصراع وغموض الأدوار.
 - ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز.
 - هذه العلاقات تلتقي مع الاعتقاد بأن الالتزام الوظيفي موقف مستقر نسبياً مع الوقت.
- وبذلك تتضح أهمية الالتزام التنظيمي، فكل عامل من هذه العوامل مرتبط بإنتاج وعطاء الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها. وقد وضع (عيسى، ٢٠١١: ٣١) بأن أهمية الالتزام التنظيمي تكمن في عدة نقاط، منها:

- زيادة إنتاجية المنظمة: أي إن إنتاجية المنظمة ستشعر الموظفين بالرضا عن وظائفهم ومدراءهم في المنظمة، مما يسهل عمل المنظمة وزيادة دافعيتهم للعمل ولإنتاج أكثر.
- انتماء الموظفين للمنظمة: حب الموظفين للمنظمة سيزيد؛ لشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة مما سيزيد من التزامهم وولائهم للمنظمة، فيساهم ذلك بتقوية انتمائهم لها، وتحسين علاقتهم مع بعضهم البعض، ومع منظماتهم ومديريهم.
- تحقيق أهداف المنظمة: لكل منظمة استراتيجيات وأهداف موضوعه، ووسائل لتحقيق هذه الأهداف، وبما أن الموظف الملتزم عنصر هام من عناصر تشكيل منظمة ناجحة، فإن التزام الموظفين في أعمالهم يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- توفير الوقت والجهد على الموظف والمنظمة.

ومما سبق تتضح أهمية الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، في التالي:

- دعم ثقته بالجامعة، وزيادة تمسكه بها، وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي له.
- أعضاء هيئة التدريس ملتزمون أطول بقاءً في الجامعة، وأكثر تقاني وإخلاص في العمل.
- ارتفاع الروح المعنوية للأعضاء نتيجة التوافق بينهم وبين إدارة الجامعة.
- ارتفاع معدل الإنتاج والأداء، وبذلك يمكن التنبؤ بفاعلية الجامعة وكفاءتها.
- انخفاض نسبة الغياب والتسرب الوظيفي، وقلة نسبة المشاكل والخلافات، وتخفيف الأعباء عن الرؤساء.
- يمثل الالتزام التنظيمي عنصر هام في ربط واتصال عضو هيئة تدريس بالجامعة وبالتالي يزيد وفاءً لها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع الجامعة تقديم الحوافز والمكافآت لهم.
- إن أهمية الالتزام التنظيمي تتعدى الحرم الجامعي لتشمل المجتمع المحيط، حيث إن الموظف ذا الالتزام التنظيمي المرتفع يُسهم في نمو البلاد ودعمه، ويساعد على تقليل الأعباء والتكاليف الاقتصادية والاجتماعية والصحية الناجمة من عدم الالتزام التنظيمي.

٤) مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يُمر الالتزام بمراحل وهي كما أشار لها كلاً من : بورتر وزملاؤه وبوكنان وماير وزملاؤه Porter et al, (1974; Bochanan, 1974; Meyer et al, 1993) ثلاثة مراحل متتابعة، وهي كما أوردها حمادات (٢٠٠٦: ٦٩-٧٠) تتمثل في الآتي:

- **المرحلة الأولى (مرحلة التجربة):** وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، بعد مباشرة العمل يخضع الفرد خلالها للتدريب والاختبار، ويحاول التكيف مع متطلبات التنظيم، وفي هذه المرحلة تظهر تحديات العمل، وتضارب الالتزام التنظيمي ووضوح الدور، وبروز الجماعة المتلاحمة، وإدراك التوقعات، ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.
- **المرحلة الثانية (مرحلة العمل والإنجاز):** وتتراوح في العادة بين عامين وأربعة أعوام، وتتصف بالأهمية الشخصية، والتخوف من العجز، ووضوح الالتزام التنظيمي للتنظيم.
- **المرحلة الثالثة (مرحلة الثقة بالتنظيم):** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات التزامه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. وكذلك وضح فلمبان (٢٠٠٨: ٣٧) بأن الالتزام التنظيمي يرسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، وينبغي للإداري التعرف إليها، كي تعينه على تطوير الالتزام التنظيمي للعاملين، وهي كالتالي:
- **مرحلة الطاعة:** وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

- مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.
- مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه.

ومن ذلك يتبين أن الالتزام التنظيمي ارتباط وجداني بالجامعة، وإيمان بمبادئها وقيمها، ينمو ويرسخ خلال فترات زمنية، تبدأ من التحاق عضو هيئة تدريس بالجامعة، والتزامه وقبوله سلطة الإدارة. ولكي تُسهم الجامعة في نمو وتقوية الالتزام التنظيمي للأعضاء وجب عليها معرفة هذه المراحل.

٥) نماذج الالتزام التنظيمي:

لم تستطع النظريات والدراسات السابقة في مجملها الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الالتزام لذا فقد حاول كلاً من: ماوداي وبورتر وستيرز (١٩٨٢) توضيح طبيعة ظاهرة الالتزام التنظيمي وذلك من خلال إلقاء الضوء على ثلاثة مداخل رئيسية حاولت تفسير هذه الظاهرة، وهي كما ذكرها (هيجان، ١٩٩٨: ٣٥ - ٣٨) تتمثل في الآتي:

أ. المدخل الأول: نموذج اتزويوني (Etzioni, 1986) : في هذا النموذج يكون الالتزام التنظيمي بالأبعاد التالية:

- الاندماج المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الموظف ومنظمته، وينبع من قناعاته بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها، وتمثله لهذه الأهداف والمعايير وها النوع من الولاء يمثل توجهها إيجابياً عميقاً نحو المنظمة، استناداً إلى اندماج الموظف مع أهداف السلطة وقيمها ومعاييرها.
- الاندماج التبادلي: هو الالتزام التنظيمي القائم على حساب المزايا المتبادلة، ويكون أقل درجة من حيث اندماج الموظف في منظمته، فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين.
- الاندماج الاعترابي: وهو يمثل التوجه السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الموظف في بيئة عمله غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته.

ب. المدخل الثاني: نموذج كانتر (Kanter, 1986): حيث ترى أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على الأفراد، وهذه الأنواع هي:

- الالتزام التنظيمي المستديم: يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهده وطاقته في مقابل بقاءه بالمنظمة التي يعمل بها.
- الالتزام التنظيمي التلاحي: يعني العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات وتعترف بجهود الأفراد فيها.

-الالتزام التنظيمي الرقابي: وهذا النوع ينشأ عندما يعتقد الفرد بأن المعايير والقيم الموجودة بالمنظمة تمثل نبزاً ودليلاً لتوجيه الفرد وبالتالي فإن سلوكه سيتأثر بهذه المعايير .

ج. المدخل الثالث: نموذج ستاو وسالانيك (Staw and Salanick, 1977): والذي يوضح أن هناك بعدين للالتزام التنظيمي وهما:

- الالتزام التنظيمي الاتجائي: وهو العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الموظف مع أهداف المنظمة، وقيمتها، مما يؤدي إلى زيادة رغبته في البقاء فيها، وهذا النوع من الالتزام التنظيمي يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي.

- الالتزام التنظيمي السلوكي: ويعني العمليات التي يصبح الموظف من خلالها مرتبطاً بالمنظمة نتيجة سلوكه السابق، أي أن الجهد والوقت الذي قضاه الموظف داخل المنظمة يدفعه نحو التمسك بها وبعصويته فيها، وهذا النوع من الالتزام التنظيمي يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، لقد أكد على ضرورة التفريق بين الولاء كما يراه باحثو السلوك التنظيمي والولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي، فمن وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي فإن الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتم للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة التي ينتمون إليها كما يعملون في نفس الوقت على التوحد مع هذه المنظمات وذلك من خلال تكريس عضويتهم بمنظماتهم، هذا المدخل في الولاء أشار إليه ستاو يسمى الولاء الموقفي أو الاتجائي كما تمثل في أعمال بوكنان وستيرز ومودي وزملائه.

د. المدخل الرابع: نموذج ستيرز (Setters, 1977): يبين النموذج أن الالتزام التنظيمي يشبه "الصندوق الأسود" حيث إن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم (هيجان، ١٩٩٨: ٣٩).

هـ. المدخل الخامس: نموذج انجل وبيري (Angle and Perry, 1983): يعتقد انجل وبيري أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي، وهما:

- نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: ويقابل نموذج الولاء السلوكي لدى "ستاو وسالانيك"، ويقترح هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً واضحاً وثابتاً وتطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه يتم التركيز على ما يحمله الفرد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه أيضاً داخل المنظمة، والتي يتحدد على أساسها التزام الأفراد نحو منظماتهم.

- نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: يقابل هذا النموذج نموذج الالتزام التنظيمي الموقفي عند "ستاو وسالانيك"، ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الالتزام التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل، لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي

يحضرها معه إلى المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع في أن يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة، في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي إن العملية هنا هي عملية تبادل بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه كوتر (Kotter, 1973)، هذا العقد يتضمن مجموعة من التزام بالتنظيمات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين (الفرد والمنظمة)، لكنها لا بد وأن تؤدي إلى رضا الفرد (هيجان، ١٩٩٨: ٤٠ - ٤١).

و. المدخل السادس: نموذج ستيفانز وزملائه (Stevens et al, 1978): ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين، وهما:

- **الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه على مخرجات الالتزام التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساس لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة. وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي في أن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

- **الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه أورده "ستيفانز" أيضاً، وتبناه "بورتر وسميث"، حيث وصفوا الالتزام التنظيمي بأنه نشاط زائد، وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعداً أكثر شمولاً من الاتجاه التبادلي. (هيجان، ١٩٩٨: ٤١)

ز. المدخل السابع: نموذج ألين وماير (Allen and Mayar, 1990) : وعرف نموذج ألين وماير بنموذج "العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي"، حيث استند في نظريتها للولاء التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له وهي على النحو التالي كما ذكرها (أبو ندا، ٢٠٠٧: ١٣١ - ١٣٢):

- **الالتزام التنظيمي العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية وتنوع في المهارات، وصلته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرار، سواء بما يتعلق بالعمل أو بالعاملين، وكذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع منظمته، وارتباطه بعلاقات اجتماعية، تعكس التضامن الجماعي.

- **الالتزام التنظيمي المستمر:** ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة، ويستند إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة، مثل (الترقيات، والتعويضات، والمكافآت) بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أخلاقية، وتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي

يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

- **الالتزام التنظيمي المعياري:** ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي الأدنى للبقاء في المنظمة، وغالباً ما يكون المصدر الأساس لمثل هذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، مثل (الأسرة أو التطبيع الاجتماعي) أو عقب التحاقه بالمنظمة (التطبيع التنظيمي). وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به، ولما يعتقد أنه أخلاقي.

ومن ذلك فالعناصر الثلاثة في هذا النموذج تعبر عن علاقة الموظف بمنظمته، فالموظف الذي يكون لديه التزام عاطفي شديد يرغب بالبقاء بالمنظمة، وكذلك الذي يتمتع بالالتزام استمراري قوي فإنه يؤثر البقاء والاستمرار بها لأنه يحتاج إلى ذلك، أما صاحب الالتزام التنظيمي المعياري القوي فإنه يتمسك بها أكثر ويلتزم بذلك، ويُتوقع أن الموظف يحصل على تفهم أفضل لولائه وبقائه عندما يجتمع فيه كل الأنواع، وهذا النموذج هو الذي تبنته الدراسة الحالية لمعرفة واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

ح. المدخل الثامن: نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي (هيجان، ١٩٩١): يقابل هذا النموذج نموذج الولاء عند (ستاو وسالانيك، ١٩٧٧) ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الالتزام التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها. لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي إن العملية هنا هي عملية تبادل بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه كوتر (Kotter, 1973) هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات التنظيمية والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين (الفرد والمنظمة) لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة، وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها، حيث إن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام التنظيمي بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظمته (هيجان، ١٩٩٨: ٤٢-٤٣).

ومجمل القول بأن النماذج السابقة تساعد على فهم ظاهرة الالتزام التنظيمي للموظفين، الذي يعتبر من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة.

(٦) أبعاد الالتزام التنظيمي:

يمكن النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه بناء متعدد الأبعاد والجوانب، ولا يجب أن يعتمد على العواطف، أو أن يكون أدبياً، وإنما يكون مستمراً ومتواصلاً، حيث حدد ماير (Meyer, 1998) أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد، وهي كما ذكرها (الشوادفي، ٢٠٠٢: ٢٦٥-٢٦٦) كالتالي:

- الالتزام التنظيمي التأثري أو العاطفي (Effective commetuent): وهو يعبر عن درجة الالتزام التنظيمي العاطفي والتأثري بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام التنظيمي ناتج عن إحساس وتأثر شخصي للمنظمة وقد يكون مؤقتاً أيضاً لمدة محدودة.

-الالتزام التنظيمي المعياري (Normative Commetuent): وهو نوع آخر من الالتزام التنظيمي ويعبر عن الالتزام التنظيمي الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

-الالتزام التنظيمي المتواصل (Comtinunuanace commitment): وهو أرقى وأكثر أنواع الالتزام التنظيمي ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وذلك لإدراكه القوي بالرغبة في البقاء بهذه المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة على ذلك.

وتختلف صورة التزام الأفراد لمؤسساتهم، حيث بينت أدبيات الالتزام التنظيمي أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً فحسب، ومن هذه النماذج المختلفة التي فسرت اختلاف أبعاد الالتزام التنظيمي "نموذج كيدرون" الذي يرى أن هناك بعدين للالتزام التنظيمي، وهما: الالتزام التنظيمي الأدبي (المعنوي) ويعني: تبني الفرد لقيم وأهداف التنظيم واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه، الالتزام التنظيمي المحسوب ويقصد به: رغبة الفرد بالاستمرار في العمل داخل التنظيم على الرغم من وجود عمل بديل في تنظيم آخر وبمزايا أفضل (السبيعي والعمر، ٢٠١٦: ١٣٢). وبناءً عليه تتحدد أبعاد الالتزام التنظيمي لعضو هيئة تدريس في ثلاثة أبعاد، كالتالي:

-الالتزام التنظيمي الأخلاقي (المعياري): ويقصد به شعور عضو هيئة تدريس بالمسؤولية تجاه القسم والكلية التي ينتسب إليها، وهذه المسؤولية تُلزم عضو هيئة تدريس بالبقاء بالكلية ضمن القيم الأخلاقية نحوها، ويطلق عليه اسم الالتزام التنظيمي الأخلاقي أو المعياري، ويشير الالتزام التنظيمي الأخلاقي إلى شعور وإحساس عضو هيئة تدريس الذي يلزمه بالبقاء في الجامعة، ويتم تعزيز هذا الشعور بالدعم الجيد من الجامعة نفسها لأعضائها، وذلك من خلال السماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالإسهام في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للجامعة.

-الالتزام التنظيمي الاستمراري: ويقصد به ما يحققه عضو هيئة تدريس من قيم استثمارية في حالة استمراره في عمله مقابل ما يفقده عند ترك هذا العمل أو الانتقال إلى جهة عمل أخرى، ويطلق عليه اسم الالتزام التنظيمي المستمر، وهو مبني على التكاليف التي يرى عضو هيئة تدريس أن سببها هو تركه للجامعة، ورغم ذلك يتمسك عضو هيئة تدريس بالبقاء في وظيفته بالرغم من وجود بدائل للعمل متاحة له، مما يتطلب تضحيات مادية وشخصية.

-الالتزام التنظيمي الوجداني (العاطفي): ويقصد به شعور عضو هيئة تدريس بالارتباط بالقسم والكلية التي ينتسب إليها، والسعي لتحقيق أهدافها والمساعدة في نمائها وتطورها، ويتأثر الالتزام التنظيمي الوجداني

بأهداف العمل نفسه وبالقيادات فيه ونوع العلاقات، وهي بدورها تنعكس على تقدير وإحساس العاملين تجاه منظماتهم وما يقومون به من أعمال، وهو ما يسهم في بناء التزام وجداني عاطفي تجاه المنظمة.

(٧) خصائص الالتزام التنظيمي: من خصائص الالتزام التنظيمي ما يذكره الشوافي (٢٠٠٢: ٢٥٦) كالتالي:

- أن الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.
 - يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في التضحية للمنظمة، ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
 - هذا السلوك يجب أن يكون سلوكاً مستمراً ومتواصلاً، ويكون مصحوباً برغبة في الاستمرار والتواصل.
 - أن يكون هذا السلوك معبراً عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة، وتنمية العضوية فيها.
- وأضاف** فليه وعبدالمجيد (٢٠٠٥: ٢٨٥ - ٢٨٦) الخصائص التالية:

يتأثر بمجموعة من الصفات الشخصية، والعوامل والظروف الخارجية المحيطة. يأخذ عدة أشكال وصور، من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاتها، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.

يستغرق في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة، وكذلك أضاف حمادات (٢٠٠٦: ٦٨) عليها الخصائص التالية:

- أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

(٨) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

ذكر كل من ستيرز وبورتر (Steers and Porter, 1991) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي، وهي كما ذكرها حمادات (٢٠٠٦: ٧٠) كالتالي:

- أ. عوامل شخصية (Personal Factors): وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد، وثقافته، وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

ب. عوامل تنظيمية (Organizational Factors): وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة، والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في صناعة القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

ج. عوامل غير تنظيمية (Non Organizational Factors): وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

وكذلك أشار فليبو (Flippo, 1976) إلى عشرة عوامل مؤثرة في الالتزام التنظيمي للأفراد وهي: "الراتب، واستقرار الفرد في عمله، وظروف العمل، والتقدير للعمل المنجز، والقيادة العادلة، والفرص المتاحة للفرد، والانسجام مع زملاء العمل، ومزايا أخرى غير الأجر، والمكانة الاجتماعية، وقيام العامل بأداء عمل له أهمية عنده" (ذيب، ٢٠١٢: ٥٩). وكذلك ذكر بوخلوة وقمو (٢٠١٧: ١٢٠ - ١٢١) بأن الالتزام التنظيمي يتأثر بعدة عوامل، من أهمها:

- المكانة الاجتماعية: فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته كلما شعر الموظف بأهمية وجوده.
- مشاركة العاملين في التنظيم: يشعر الفرد أنه عضو فعال بالمنظمة.
- سلامة وصحة العاملين وتوفير البيئة بهدف تقليل الحوادث والإصابات وإزالة أسباب المخاطر.
- بناء الثقة المتبادلة مع إدارة المنظمة ومع كل فرد فيها.
- العمل بأسلوب الفريق الواحد، وتعزيز الحوار وتبادل الرأي والخبرة والمهارة.
- عوامل متعلقة بخصائص العمل: كالشعور بالاستقرار الوظيفي، والشعور بالاستقلالية والحرية أثناء العمل، والمعلومات المرتدة.

وبناءً عليه فإن هناك العديد من العوامل المؤثرة في درجة الالتزام التنظيمي لعضو هيئة تدريس، من أهمها ما يلي:

- عوامل تتعلق بالصفات الشخصية لعضو هيئة تدريس: كشخصيته وثقافته وقدرته على التحمل وحالته الجسدية والنفسية، ومدى ارتباطه النفسي بالعمل وإحساسه بالأمن فيه.
- عوامل تتعلق بالجامعة: مثلاً إذا كانت أهداف الجامعة مقبولة ومفيدة وواضحة للأعضاء، وتتطابق مع قيمهم واتجاهاتهم، فذلك سيجعل للعضو توجه إيجابي للعمل بالجامعة والإخلاص لها.

- عوامل تتعلق بالإدارة والقيادة: كلما عملت الإدارة على رفع الروح المعنوية للأعضاء، وقدرت الجهود كلما شعر الأعضاء بالراحة والانسجام مع الجامعة، وكلما كان التعامل بعدالة وكلما تم إعطاء الأعضاء من الصلاحيات ما يمكنهم من أداء عملهم، وكلما تم إشعارهم بأهميتهم وتقديرهم، وكلما كان التعامل بشفافية وعدالة، كل هذا سيشعر العضو بالأمان والراحة النفسية وهذا بدوره سيؤدي إلى زيادة التزام العضو ونماء ارتباطه بالجامعة وانتسابه لها.
- عوامل تتعلق بزملاء العمل: كالعامل بروح الفريق الواحد والتعاون، وكذلك الشعور بالقبول من الجماعة يجعله يشعر بالرضا الذاتي، وكذلك تؤثر الروح المعنوية الإيجابية أو السلبية للزملاء على الحالة النفسية للعضو ومدى شعوره بالراحة والانسجام مع بيئة العمل ككل.

ومما سبق يتضح أهمية ودور الالتزام التنظيمي في رفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وزيادة ثقتهم بالجامعة وتمسكهم بها، وتدعيم الحرص على المحافظة على أسرار العمل، وهذا كله يساعد على تحقيق الاستقرار التنظيمي، ويزيد من معدل الأداء واستمراريته وكذلك جودة الإنتاج بالجامعة، ويخفض مستويات الغياب والتسرب الوظيفي، ويرفع الكفاءة الوظيفية، وتخفّض أو تقلل المشكلات والخلافات، وكمحصلة نهائية للالتزام التنظيمي وفاعلية الأداء للمنظمات سيزيد الناتج القومي.

المبحث الثاني

واقع الحوكمة والالتزام التنظيمي بجامعة تبوك

تعتبر الجامعات محور التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة، وفيها تتشكل الأفكار والتصورات الشبابية، وبناء القدرات، وهي المنبع الرئيسي للمعرفة والفكر والبحوث التطويرية، وهذا كله يصب في نهاية المطاف لصالح وخدمة المجتمع. لذلك "تعتبر الجامعات من المؤسسات الرئيسة والحساسة والتي يجب أن تكون السباقة في تطبيق متطلبات الحوكمة، حيث أنها وجدت للبناء والتنمية وتنشئة أجيال صالحة" (حلاوة وطه، ٢٠١٠: ٤٤). وفي هذا المبحث نتناول في جزئه الأول الحوكمة في جامعة تبوك، وفي جزئه الثاني الالتزام التنظيمي في جامعة تبوك.

أولاً: واقع الحوكمة في جامعة تبوك

١. **نشأة الجامعة:** أنشئت جامعة تبوك في عام (١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م)، ويوجد بها أكثر من (٧٧٧) عضو هيئة تدريسية، يمثل الإناث ٤٨% منهم، ويزيد عدد الطلبة عن (٢٢٧٦٣) طالباً وطالبة، وتحرص الجامعة لأن تكون منارة في مجالات التعليم والتطوير، أما الحرم الجامعي الرئيس للجامعة فيقع في مدينة تبوك التي تقع في الشمال الغربي من المملكة، وانطلاقاً من التزام الجامعة بخدمة أبناء المنطقة فقد أنشأت العديد من الفروع في جميع محافظات المنطقة. ورؤيتها الطموح لأن تكون صرحاً تعليمياً شاملاً يقدم خدمة تعليمية متميزة تثريه شراكات مجتمعية مثمرة وبحوث ودراسات أكاديمية منتقاة تعود بالنفع على مستقبل منطقة تبوك والمملكة. أما رسالتها "كأحد الصروح الشاملة للتعليم العالي تلتزم جامعة تبوك بتقديم خدمات تعليمية نوعية معتمدة أكاديمياً من قبل جهات الاعتماد الوطنية والدولية وتركز من خلالها على طلاب المرحلة الجامعية وتعمل على تنمية شراكات مجتمعية إيجابية ومستمرة وإجراء بحوث في مجالات تهم المجتمع وتقي باحتياجات مواطني تبوك وتدعم وتثري الخبرات التعليمية لطلاب الجامعة" (جامعة تبوك، ٢٠١٦-أ).

٢. **الرؤية والرسالة والأهداف والقيم:** حددت جامعة تبوك رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية (جامعة تبوك، ٢٠١٦-أ)، كما يلي:

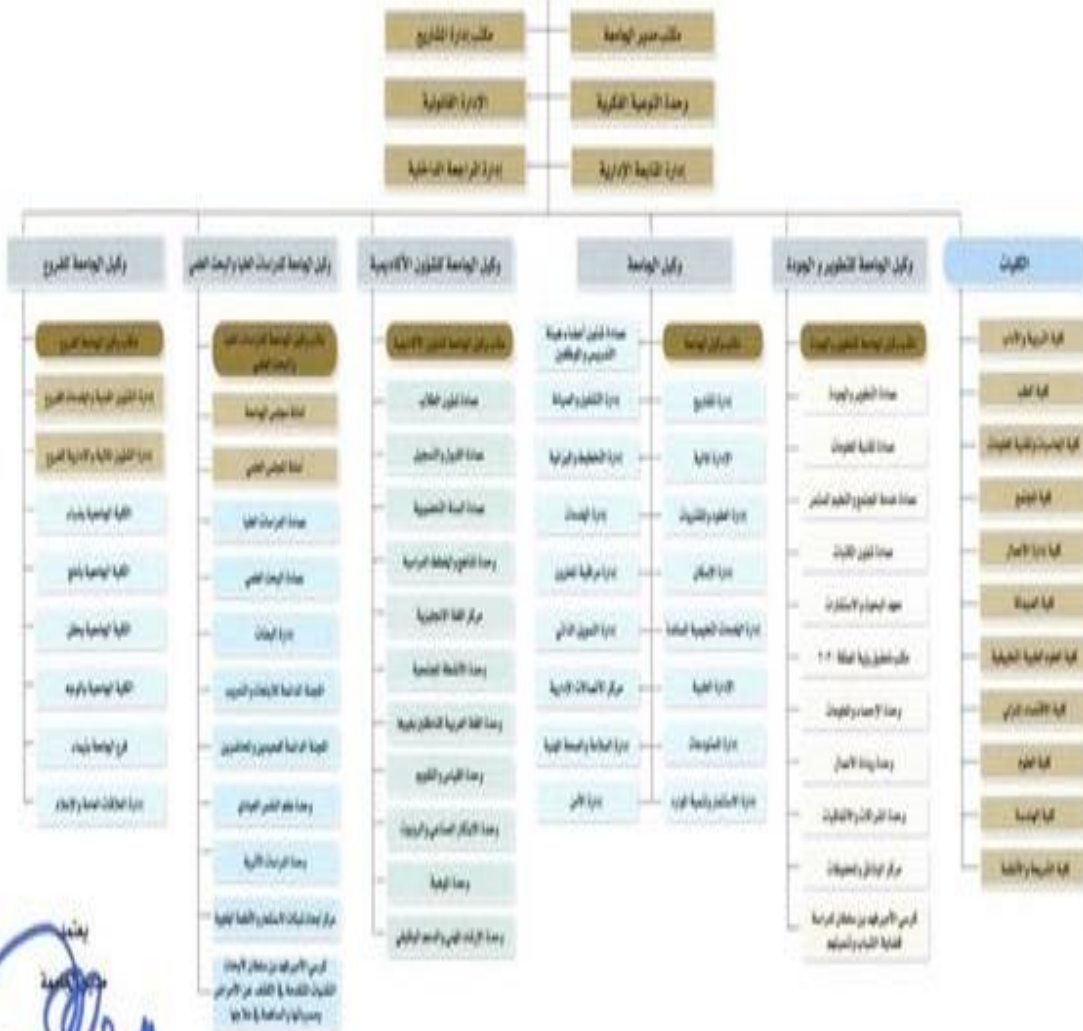
- **رؤية الجامعة:** تطمح جامعة تبوك لأن تكون صرحاً تعليمياً شاملاً يقدم خدمةً تعليميةً متميزةً تثريه شراكاتٌ مجتمعيةً مثمرةٌ وبحوثٌ ودراساتٌ أكاديميةٌ منتقاةٌ تعود بالنفع على مستقبل منطقة تبوك والمملكة.
- **رسالة الجامعة:** كأحد الصروح الشاملة للتعليم العالي تلتزم جامعة تبوك بتقديم خدماتٍ تعليميةٍ نوعيةٍ معتمدة أكاديمياً من قبل جهات الاعتماد الوطنية والدولية وتركز من خلالها على طلاب المرحلة الجامعية وتعمل على تنمية شراكات مجتمعية إيجابية ومستمرة وإجراء بحوث في مجالات تهم المجتمع وتفي باحتياجات مواطني تبوك وتدعم وتثري الخبرات التعليمية لطلاب الجامعة.
- **أهداف الجامعة:**

- تقديم تعليم نوعي قادر على المنافسة يتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.
- زيادة ودعم الشراكة المثمرة والإيجابية بين الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي.
- العمل على التطوير التدريجي في مجال الدراسات العليا والبحوث العلمية في مجالات حيوية منتقاة يحتاجها المجتمع بمنطقة تبوك والمملكة.
- تقديم الرعاية الطبية وفقاً للمعايير العالمية لسكان منطقة تبوك والمملكة.
- إنشاء بنية تحتية حديثة ومتطورة ملائمة للبيئة التعليمية.
- إيجاد وتطوير بيئة عمل إدارية ومالية دائم يدعم المسؤولية والمساءلة والشفافية.
- **قيم الجامعة:** تتلخص في الآتي :
- الجودة والتميز.
- الأمانة والاحترام والثقة.
- الاكتشاف، الابتكار، المعرفة، والأبداع.
- السهولة، الالتزام، القيادة، وخدمة المجتمع.
- الإشراف وتحمل المسؤولية.
- **فروع الجامعة وكلياتها:**

تضم الجامعة خمسة فروع، و(١١) كلية عملية ونظرية وطبية وهندسية، تتوزع في المنطقة وتشمل المحافظات: تيماء وحقل وضباء وأملج والوجه، ويدرس بها أكثر من (٢٢٧٦٣) طالباً وطالبة (جامعة تبوك، ٢٠١٦-أ)، ويتمثل الهيكل التنظيمي للجامعة في الشكل التالي:



مدير الجامعة



د. عبد الله بن مطر الذنابي

الشكل (٣): الهيكل التنظيمي لجامعة تبوك (جامعة تبوك، ٢٠١٦-أ)

يتضح من الشكل (٣) تسلسل السلطة والإدارة في الجامعة، وترتيب العلاقات داخلها، وكذلك يتضح قطاعات الجامعة الرئيسية وكلياتها وإداراتها ووحداتها المختلفة، ويتضح المستويات الإدارية، واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

٤. الجهات الإشرافية والرقابية:

أ. **الجهات الإشراف والرقابة الخارجية:** حسب المادة التاسعة من نظام ديوان المراقبة العامة (الأمانة العامة، ١٣٩١) الذي ينص على أنه: "تخضع لرقابة الديوان وفقاً لأحكام هذا النظام: جميع الوزارات والإدارات الحكومية وفروعها" (ص ١٤)، فجامعة تبوك خاضعة لنظام الرقابة الخارجية في المملكة العربية السعودية، والتي من أهمها:

- ديوان المراقبة العامة.
- هيئة الرقابة والتحقيق.
- هيئة مكافحة الفساد.

ب. **الجهات الإشراف والرقابة الداخلية:** وعلى صعيد الرقابة الداخلية فمن خلال مراجعة مواد اللوائح والقوانين والتشريعات التنظيمية الصادرة من وزارة التعليم، والمعمول بها في المملكة العربية السعودية، والمعتمدة في كافة الجامعات السعودية (جامعة تبوك، ٢٠١٦ ب)، والمتمثلة في:

- الأنظمة وتتمثل في: نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، دليل قرارات مجلس التعليم العالي ومرفقاته (ج ١، ج ٢، ج ٣).

- اللوائح وتتمثل في: القواعد المنظمة للجمعيات العلمية، اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات من أعضاء هيئة التدريس، اللائحة المنظمة لصناديق الطلبة، اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات، اللائحة الموحدة للبحث العلمي، اللائحة الموحدة للدراسات العليا، لائحة الابتعاث والتدريب لمنسوبي الجامعة، لائحة الدراسات والاختبارات، لائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات، يتضح الآتي:

فحسب نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه الصادر بقرار رقم (٦٠) وتاريخ (١٤١٤/٦/٢هـ)، حيث تنص المادة (١٣) من النظام على أنه: "يرأس وزير التعليم العالي مجلس كل جامعة وهو المسئول عن مراقبة تنفيذ سياسة الدولة التعليمية في مجال التعليم الجامعي..." (ص ٦). حيث أنه وبإسناد الإشراف على الجامعات إلى وزارة التعليم يضيف عليها الإطار القانوني، من خلال التشريعات والقوانين التي تُسن بواسطة القرارات الوزارية من وزارة التعليم، والتي تضمن التزامها بالمعايير والضوابط العالمية النازمة للجامعات، حيث تُشكل في مجملها الإطار القانوني للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والذي على أساسه تبني

الجامعات لوائحها الداخلية المنظمة للعملية التعليمية والأكاديمية والإدارية والمالية فيها، وتشتمل الرقابة الداخلية والإشراف في الجامعة على:

- إدارة الجامعة: وقد أشارت المادة (٢٤، ٢٥) من نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه إلى أن مدير الجامعة هو المسؤول أمام وزير التعليم، وتتمثل مهام مدير الجامعة في عدة أمور، منها: (يتولى إدارة شؤون الجامعة الإدارية والعلمية والمالية، يشرف على تنفيذ الأنظمة واللوائح وقرارات مجلس التعليم العالي، يمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى، تقديم تقرير لوزير التعليم عن شؤون الجامعة، ونواحي نشاطها عن كل سنة دراسية (ص ١٠).

- مجلس الجامعة: وهو يختص برسم السياسات العامة للجامعة، فحسب المادة (١٩) من نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه، يتألف مجلس الجامعة من: وزير التعليم (رئيس للمجلس)، مدير الجامعة (نائب للرئيس)، وكلاء الجامعة، أمين عام مجلس التعليم العالي، عمداء، ثلاثة من ذوي الخبرة يعينهم وزير التعليم العالي (ص ٨)، وتتمثل مهام مجلس الجامعة في المادة (٢٠) من نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه، والتي منها: الموافقة على مشروع ميزانية الجامعة ورفعها لوزير التعليم، اقتراح اللوائح الخاصة بالجامعة أو تعديلها، البت في تعيين أعضاء هيئة التدريس بناءً على توصية المجلس العلمي، تكوين لجان دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه أو من غيرهم لدراسة ما يكلفهم به (ص ص ٨ - ١٠)، وقد أشارت المادة رقم (٥٢) إلى أنه مع عدم الإخلال بمراقبة ديوان المراقبة العامة مجلس كل جامعة يعين مراقباً أو أكثر للحسابات ممن تتوفر فيهم الشروط القانونية (ص ١٨).

- المجلس الأكاديمي للجامعة: ويترأسه وكيل الجامعة للشؤون الأكاديمية، وتضم عضويته عمداء الكليات المختلفة، إضافة إلى كل من عميد الدراسات العليا، وعميد البحث العلمي، ورؤساء القبول والتسجيل، وعميد شؤون الطلبة، وممثلين عن مجالس الكليات، وتعود مرجعيته لمجلس الجامعة. وله تكليف لجان مؤقتة أو دائمة بدراسة بعض المسائل المحددة، أو الموضوعات ذات الصلة بمهامه، وتقديم توصياته للمجلس، ومن مهام المجلس في: "تقديم خدمات و برامج تعليمية متميزة، من خلال إعداد خريجين مؤهلين أكاديمياً ومهارياً، في تخصصات تلبي احتياجات سوق العمل، وفي سبيل ذلك توجه الوكالة كل الجهود والطاقت لخدمة الطالب وفق استراتيجيات وأطر واضحة تتبثق من الخطة الاستراتيجية للجامعة، كما تعمل على متابعة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وتطوير البرامج والخطط الدراسية والإسهام بجهود تطويرية ترفع التعليم في المملكة (جامعة تبوك، ٢٠١٦-ج).

- مجالس الكليات والأقسام: وحسب المادة (٣٣) من نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه يتألف مجلس الجامعة من: (العميد-رئيساً- والوكلاء ورؤساء الأقسام)، ومن مهامه حسب المادة (٣٤) من نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه اقتراح اللائحة الداخلية للكلية، وحسب المادة (٣٧) من نظام مجلس التعليم العالي

ولوائحه يتولى العميد إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية للكلية أو المعهد في حدود هذا النظام ولوائحه ويقدم إلى مدير الجامعة في نهاية كل سنة جامعية تقريراً عن شؤون التعليم وسائر وجوه النشاط في الكلية (ص ١٣- ١٤). وقد نصت المادة (٤١) من نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه يكون لكل قسم من أقسام الكليات مجلس يتألف من أعضاء هيئة التدريس فيه، ولكل قسم صلاحيات في الشؤون العلمية والمالية والإدارية في حدود النظام (ص ١٥).

- الإدارة القانونية: إن أهمية الإدارة القانونية لا تتبع من كونها الإدارة المختصة المناط بها تطبيق الأنظمة واللوائح وتقديم المشورة القانونية وغيرها من المهام المتعددة للإدارة القانونية فقط ولكن أهميتها تكمن في نشر الوعي بأهمية احترام هذه القوانين لما له من تأثير على روح المجتمع الجامعي المعرفي، وتقديم رأي قانوني دقيق في كل ما يعرض عليها من موضوعات وذلك بإبداء الرأي في المسائل القانونية المختلفة ومراجعة كافة العقود والاتفاقيات ونظمها في صورة قانونية من حيث إجراءاتها وصياغتها، وإجراء التحقيقات الإدارية، بالإضافة إلى تمثيل ومباشرة تولي القضايا أمام الجهات القضائية وصياغة الخطابات التي تعوزها وجهة النظر القانونية المتعمقة، وبالإضافة لذلك تقوم الإدارة القانونية (موقع الجامعة، ٢٠١٦-د) بالآتي:

- دراسة محاضر مجالس الكليات التي ترد من معالي مدير الجامعة.
- دراسة محاضر المجالس المختلفة بالجامعة كالمجلس العلمي، ومجلس الدراسات العليا، ومجلس عمادة البحث العلمي، ومجلس إدارة صندوق الطلاب بالجامعة وغيرها من المجالس التي ترد إلى الإدارة القانونية.
- دراسة محاضر اللجان المختلفة التي ترد للإدارة للدراسة وإبداء الرأي النظامي حيال ما تم اتخاذه من قرارات وتوصيات.
- صياغة القرارات والتعاميم التي يكلف معالي مدير الجامعة أو وكلائه الإدارة القانونية بإعدادها.
- تمثيل الجامعة والترافع لصالحها أمام كافة الجهات القضائية وجميع المحاكم بكافة درجاتها إضافة إلى الجهات الأخرى في جميع القضايا والمسائل التي تكون الجامعة طرفاً فيها.
- إعداد المذكرات اللازمة في الدعاوى المقامة ضد الجامعة.
- دراسة الصلاحيات التي يقوم بتفويضها المسؤولين بالجامعة لمرؤوسيه لبيان مدى نظاميتها.
- تقديم المشورة القانونية اللازمة لصالح كليات وعمادات وإدارات الجامعة المختلفة عند الطلب.
- التحقيق في القضايا المحالة من معالي مدير الجامعة ووكلائه ومساءلة المخالفين بالمخالفات الإدارية.
- الاشتراك في لجان التحقيقات التأديبية التي تجرى مع منسوبي الجامعة عند الطلب.
- دراسة ما ينسب لمنسوبي الجامعة من خروج على الأنظمة واللوائح والتعليمات وإبداء الرأي النظامي بشأنها.
- العمل على إعداد مجموعة قانونية لأنظمة ولوائح الجامعة طبقاً لآخر تعديلات طرأت عليها.

- القيام بأي مهام أخرى توكل إليها من قبل صاحب الصلاحية وتدخل في مجال اختصاصها، وغيرها من الأعمال التي تكلف بها والتي تهدف إلى أن تلعب الإدارة القانونية دوراً مهماً في الجامعة جنباً إلى جنب مع الإدارات الأخرى.

- إدارة المراجعة الداخلية: فقد نصت المادة الثانية من اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، الصادرة عن مجلس الوزراء رقم (١٢٩) وتاريخ (١٤٢٨/٤/٦هـ) على أن "تتولى كل جهة إنشاء وحدة للمراجعة الداخلية في المقر الرئيس يرتبط مديرها بالمسؤول الأول في الجهة"، وبناءً عليه فقد صدر قرار معالي مدير جامعة تبوك رقم (٢٤ / ١١ / ١٤٣٢هـ) وتاريخ (١٩ / ١ / ١٤٣٢هـ) والقاضي بإنشاء وحدة إدارية بالجامعة تسمى (وحدة المراجعة الداخلية) ترتبط مباشرة بمدير الجامعة، وتهدف وحدة المراجعة الداخلية (جامعة تبوك، ٢٠١٦هـ) إلى:

- حماية الأموال والممتلكات العامة، والحد من وقوع الغش والاختفاء واكتشافها فور وقوعها.
- ضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية واكتمالها.
- ضمان فاعلية العمليات الإدارية والمالية والسجلات المحاسبية واكتمالها.
- تحقيق التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للجهة لتحقيق أهدافها بكفاءة وطريقة شرعية.
- سلامة أنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها.

- وحدة المتابعة: إن نظام المتابعة الإدارية المطبق بجامعة تبوك تظهر أهميته من خلال تحقيق أعلى درجات الضبط في حضور وانصراف الموظفين والحد من تركهم لمكاتبهم، كما يقيس النظام نسبة الانضباط لكل موظف ولكل إدارة وكذلك نسبة انضباط الجهاز الإداري بأكمله، حيث يصدر تقارير توضح كل ذلك، كما أن نظام إدارة الدوام يقضي على الخروج غير المبرر لبعض الموظفين أثناء وقت الدوام. ومن أهم مهام الوحدة: مراقبة انتظام دوام الموظفين - القيام بحملات متابعة للوقوف على مواطن القصور - القيام بالجولات الميدانية لمتابعة انتظام الموظفين (جامعة تبوك، ٢٠١٦هـ-و).

- المراقب المالي: حيث يرتبط بمدير الجامعة المراقب المالي مباشرة، والرقابة المالية لا تقتصر على عمليات مراجعة البيانات المحاسبية وصحة القيود والتأكد من سلامة الإجراءات المتخذة ومدى مطابقتها للأنظمة التي وضعها المشرع للعمل المالي الحكومي، بل يتجاوزها إلى أبعد من ذلك عمقاً وتأثيراً، فالرقابة المالية ومن خلال دراسة الأداء الفعلي ومقارنته بالخطط والأهداف المقررة مسبقاً معنية بتحديد نقاط الانحراف ومعالجتها للوصول للأداء المثالي وأيضاً السلوكيات الخاطئة الصادرة عن الأفراد أو الجهات الداخلية وتصحيحها من خلال التثقيف ونشر الوعي الوظيفي حول العمل المالي الحكومي. تقوم إدارة المراقب المالي ومن خلال مجموعة من الإجراءات بالتأكد من سلامة تنفيذ الأعمال المالية والتحقق من

تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات قبل وبعد الصرف وبشكل يمكن من خلاله تحديد الأخطاء والمخالفات المالية والعمل على علاجها وتقادي تكرارها، وتتلخص المهام الموكلة للمراقب المالي بالمتابعة والتحقق من أن جميع عمليات الصرف والتحصيل تسير طبقاً لنظام مجلس التعليم العالي والجامعات وما ورد في اللائحة المنظمة للشؤون المالية للجامعات والتأكد من وجود اعتماد للصرف في ميزانية الجامعة ومن وجود توجيه من الجهة المختصة بالجامعة بإقرار الصرف، وعلى المراقب المالي وبشكل مباشر القيام بالواجبات التالية (جامعة تبوك، ٢٠١٦-ز):

- التحقق من أن كافة أموال الجامعة المنقولة والثابتة تستعمل في الأغراض التي خصصت من أجلها، وأن لدى الإدارات المعنية من الإجراءات ما يكفل سلامة هذه الأموال وحسن استعمالها واستغلالها.
- متابعة الأنظمة واللوائح المالية والمحاسبية المعمول بها للتحقق من تطبيقها وكفائتها وملاءمتها وتقديم مقترحاته لمدير الجامعة.
- فحص العهد والأمانات بصفة دورية كل ثلاثة أشهر للتأكد من عدم بقاء مبالغ في هذين الحسابين دون مبرر.
- التأكد من تطبيق قواعد المستودعات والإشراف على عملية الجرد وسلامة إجراءاته.

- الإدارة المالية: أشارت المادة (٥٠) من نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه يكون لكل جامعة ميزانية مستقلة خاصة بها، يصدر بإقرارها مرسوم ملكي، يحدد إيراداتها ونفقاتها، وتخضع في مراقبة تنفيذها لديوان المراقبة العام، والسنة المالية للجامعة هي السنة المالية للدولة. وتتكون إيرادات الجامعة حسب المادة (٥٣) من نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه من: الاعتمادات التي تخصص لها في ميزانية الدولة، التبرعات والمنح والوصايا والأوقاف، ريع أملاكها وما ينتج عن التصرف فيها، أي إيرادات تنتج عن القيام بمشاريع البحوث أو الدراسات أو الخدمات العلمية للآخرين (ص ص ١٧ - ١٨). وقد أنشئت الإدارة المالية بالتزامن مع إنشاء جامعة تبوك والهدف من إنشائها هو إيجاد إدارة مسئولة تلبي كافة احتياجات الجامعة من الصرف على مشاريع الجامعة وكذلك صرف مستحقات منسوبي الجامعة وإعداد التقارير المالية الشهرية وإرسالها أولاً بأول إلى الجهات ذات العلاقة، حيث تتمثل مهامها في (جامعة تبوك، ٢٠١٦-ح):

- التدقيق: تدقيق المعاملات المالية والتأكد من اكتمال جميع مسوغات الصرف وفي حال وجود ملاحظات تعاد المعاملة إلى نفس الجهة التي أرسلت المعاملة.
- أمر الدفع: (إصدار أوامر الدفع بعد إكمال جميع التوقيعات عليها من قبل مدير الإدارة والمراقب المالي وصاحب الصلاحية، إرسالها ومتابعتها مع إدارة أوامر الدفع بوزارة المالية).
- الصندوق: (إصدار الشيكات الخاصة بمنسوبي الجامعة، تسليم الشيكات الخاصة بالشركات والمؤسسات الصادرة عن طريق وزارة المالية واستلام سند قبض لإثبات استلام الشيكات، إعداد تقرير دوري بالرصيد

الدفترية الخزينة ومطابقة الحسابات البنكية، إيداع إيرادات الجامعة أولاً بأول لدى حساب جاري وزارة المالية).

- المحاسبة: (التأكد من جميع المعاملات المالية قبل الصرف واكتمال جميع مسوغات الصرف، متابعة المعاملات المالية بعد الصرف، إصدار التقارير الشهرية وإرسالها إلى الجهات ذات العلاقة، مطابقة الحسابات الصندوق لدى البنك، مطابقة ومتابعة التقرير من وزارة المالية (حساب جاري وزارة المالية) والتأكد من صحتها، إعداد الحساب الختامي للجامعة.

- مجالس العمادات: وتتمثل العمادات في جامعة تبوك بالآتي:

أ. عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة تبوك: عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين أنشئت عام (١٤٣١هـ)، وهي من العمادات المساندة التي تساند الكليات في تقديم مهامها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، ووحدات وإدارات الجامعة الأخرى، ومما تسعى العمادة له هو استقطاب أفضل الكفاءات للعمل في الجامعة وتحقيق جودة الأداء في التعاملات الإدارية، وتنمية وتطوير مهارات الموظفين، كما تعمل العمادة على تقديم الخدمات وفقاً للوائح والأنظمة المعمول بها في المملكة العربية السعودية والتعليمات الصادرة من الجامعة (جامعة تبوك، ٢٠١٦-أ).

ب. عمادة التطوير والجودة: بناءً على القرار الإداري رقم (١١/٧٢ / ٣١ / ق) بتاريخ (٢/٥ / ١٤٣١هـ) والخاص بتفويض الصلاحيات والاختصاصات بالجامعة فقد قرر مدير الجامعة أن ترتبط العمادة بوكيل الجامعة للتطوير والجودة. كما جاء القرار الإداري لمدير الجامعة رقم (١١/٢٠ / ٣٢ / ق) وتاريخ ١/٨ / ١٤٣٢هـ بتفويض عميد التطوير والجودة - أو من يفوضه - بمجموعة من الصلاحيات والاختصاصات تصب في عملية التطوير والجودة الأكاديمية والإدارية في الجامعة، ومن نتائج هذه الصلاحيات تكوين إدارة للعمادة وخمسة وحدات إدارية تمثل أنشطة العمادة الرئيسية وتعمل بصفة تفاعلية مع بعضها البعض لتحقيق التطوير والجودة بالجامعة وهي: وحدة التعاون الدولي، وحدة التخطيط الاستراتيجي، وحدة الإحصاء والمعلومات، وحدة الاعتماد الأكاديمي، وحدة الجودة، ونظراً لحجم العمل الكبير الذي تقوم به العمادة، فإن وحدة الاعتماد الأكاديمي تقوم بعملية الإشراف والمتابعة والحصول على الاعتماد الأكاديمي البرامجي والمؤسسي من الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي والهيئات الدولية. كما أن وحدة التعاون الدولي تسعى إلى تعزيز التعاون الدولي بين جامعة تبوك والجامعات والمنظمات العربية والعالمية ذات السمعة العالية والمعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي وعقد الشركات والاتفاقيات معها بغرض نقل الخبرات الأجنبية في المجالين الأكاديمي والإداري لمنسوبي الجامعة من الطلاب والأساتذة والإداريين. وفضلاً عن ذلك، فإن وحدة التخطيط الاستراتيجي تعد الركيزة الداعمة للتخطيط الاستراتيجي بجامعة تبوك، في حين أن وحدة الإحصاء والمعلومات هي التي تقوم بمهمة توفير البيانات والخبرات والتحليلات، والمعلومات اللازمة لدعم التخطيط في الجامعة، والأبحاث العلمية، والمشاركة في تقويم وتحليل مدخلات

وعمليات ومخرجات التعليم في جميع كليات إدارات الجامعة وفقاً لخططها الاستراتيجية الموضوعية. وعلاوة على ما تقدم، فإن وحدة الجودة تعمل وبالتنسيق التام مع الوحدات السابقة على وضع نظام تقييم الأداء وتوكيد الجودة بالجامعة وصولاً إلى التميز وتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة (جامعة تبوك، ٢٠١٦-أ).

ثانياً: واقع الالتزام التنظيمي في جامعة تبوك

أيقنت الجامعات أن تقدمها وفاعليتها في الأداء لا يقتصران على ما يوجد لديها من كوادرات ذات مستويات عالية من المؤهلات العلمية، وإنما لا بد من ضمان ولاء هذه الكوادرات للجامعة والإيمان بأهدافها، ورغبتهم في العمل والتضحية لأجل الاستمرار فيها، وكل هذه الأمور مهمة لتطوير الجامعة واستقرارها، ولرفع كفاءتها وزيادة فاعليتها، لذا كان على الجامعات الارتقاء بمستواها الأكاديمي والإداري، ورفع كفاءتها وقدرتها التنافسية، وهذا لا يمكن إلا من خلال رفع درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وبالمقابل فإن ضعف درجة الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين يؤدي لتترك العمل، وزيادة التدوير الوظيفي، وتدهور الإنتاج العلمي، وعدم الاهتمام بأهدافها وغاياتها.

وقد حرصت جامعة تبوك على توفير الجو المناسب ورفع درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، ويتضح ذلك من خلال البحوث والدراسات التي أجريت على الجامعة لقياس درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها. ومنها دراسة (حسين، ٢٠٠٩) حيث توصل إلى أن مستوى الانتماء المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك مرتفع، حيث كان مستوى الانتماء المعياري أعلى ومن ثم يليه الانتماء النفعي وبالأخير الانتماء الوجداني للأعضاء، وكذلك توصل لوجود علاقة إيجابية قوية بين أنماط الانتماء (المؤسسي، المعياري، النفعي) ورغبة عضو هيئة تدريس بجامعة تبوك في الاستمرار والتمسك بالعمل فيها. وأيضاً ما توصل له (عبدالفتاح، ٢٠١٤) في دراسته بأن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك كان عالياً جداً في الجوانب الإنسانية، تلتها الجوانب الإدارية، ثم الجوانب الأكاديمية، بينما كان الرضا في الجوانب المالية ضعيف وغير مرضي.

وهذا مما يؤكد حرص جامعة تبوك على توفير العوامل التي تزيد من الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، سواء أكانت هذه العوامل شخصية، كثقافة عضو هيئة تدريس، وتنمية وتطوير مهاراته، ودرجة ترغيبه بالعمل لديها، أو كانت هذه العوامل تنظيمية، وتتمثل في عدة أمور، كتذليل الصعوبات في العمل، وتوفير الدعم المادي والمعنوي المتواصل، وقد حرصت الجامعة على استقطاب أفضل الكفاءات للعمل فيها، وهدفت لتحقيق جودة الأداء في التعاملات الإدارية، وكان كل ذلك تحت مظلة اللوائح والأنظمة المعمول بها في المملكة العربية السعودية والمعتمدة في كل الجامعات الحكومية، وكذلك التعليمات والإجراءات الصادرة من إدارة الجامعة والمتوافقة مع هذه اللوائح. وقد توصل العنزي (٢٠١٥) في دراسته إلى أن جامعة تبوك تقوم بدور فاعل في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس فيها، وتتمثل في المؤشرات التالية (البحث العلمي،

وتتمية المهارات المهنية، وتنمية الجوانب الإدارية، تنمية عضو هيئة تدريس بالمجتمع، وتنمية القدرات الذاتية).

وقد اعتمدت جامعة تبوك في تنظيم وإدارة شؤونها الإدارية والأكاديمية على اللوائح والأنظمة الموجودة في لائحة نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه (١٤١٤هـ)، وحرصت كذلك على تنظيم وضبط شؤون منسوبيها، بالعمل وفق القوانين الموجودة في اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (١٤١٧/٦/٤هـ)، وبتاريخ (١٤١٧/٨/٢٩هـ)، حيث تتمثل مواد النظام التي تدعم الالتزام التنظيمي بالجامعات والتي اعتمدتها جامعة تبوك في الآتي:

أ. وفقاً للمادة (٢٨) من نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه، ينشأ في كل جامعة مجلس علمي يتولى الإشراف على الشؤون العلمية لأعضاء هيئة التدريس وشؤون البحوث والدراسات والنشر، وله الخواص التالية: التوصية بتعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، البت في الترقيات العلمية لأعضاء هيئة التدريس وفق القواعد التي يقرها مجلس التعليم العالي، تشجيع البحث العلمي والتأليف والنشر، تقييم الشهادات العلمية التي يتقدم بها الأعضاء السعوديين (ص ص ١١ - ١٢).

ب. ووفقاً للمادة (٤٥) من نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه، أعضاء هيئة التدريس هم: (الأساتذة، الأساتذة المشاركين، الأساتذة المساعدون) (ص ١٦).

ج. ووفقاً للمادة (٢٥) من اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات: تتم ترقية عضو هيئة تدريس وفق المعايير الآتية: الإنتاج العلمي، التدريس، خدمة الجامعة والمجتمع (ص ١٦)، وتحتوي اللائحة المنظمة لشؤون أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم على كل ما يخص الأعضاء من واجبات ومهام، وأيضاً تشمل اللائحة على نظام الرواتب والمكافآت والبدلات، وكذلك الإجازات، وإجازات التفرغ العلمي، والندب، وتحتوي على إجراءات النقل والتأديب وأنهاء الخدمة.

وإيماناً من جامعة تبوك بالدور الأساسي والفعال لعضو هيئة تدريس، فقد حرصت إدارة الجامعة إلى الوصول إلى أقصى درجات رضاهم، تحقيقاً لمبادئ الجودة، والتي من أهمها العمل على زيادة جودة الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة الداخليين، لأهميتهم في مخرجات التعليم النهائية، والعمل على حل أي مشكلات قد يتعرضون لها ولذلك فقد عمدت إدارة الجامعة لتشكيل لجنة النظر في شكاوى وتظلمات أعضاء هيئة التدريس، وتم إعداد آلية لتلقي شكاوى وتظلمات أعضاء هيئة التدريس (القواعد التنفيذية لتظلم أعضاء هيئة التدريس، ٢٠١٦: ١).

وقد نصت المادة الخامسة من القواعد التنفيذية لتظلم أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك: تُشكل لجنة للنظر في شكاوى وتظلمات أعضاء هيئة التدريس من منسوبي الجامعة ومن في حكمهم بقرار من معالي مدير

الجامعة، برئاسة وكيل الجامعة للشؤون الأكاديمية، وعضوية عدد من الأعضاء يتم ترشيحهم من قبل رئيس اللجنة بصفاتهم الاعتبارية الوظيفية(ص ٢).

د. وكذلك نصت المادة الثامنة من القواعد التنفيذية لتظلم أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك تشكيل لجنة للنظر في شكاوى وتظلمات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ومن أهم أهدافها (ص ص ٣ - ٤):

- التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.
- المساهمة في تطوير بيئة العمل الأكاديمي والإداري.
- المحافظة على المتميزين من أعضاء هيئة التدريس والإبقاء عليهم.
- تحقيق مبدأ الشفافية والعدالة من خلال آلية عمل واضحة تبين الخطوات الإجرائية المتبعة في عملية تقديم شكاوى وتظلمات الأعضاء.

- التعرف على الهموم والمصاعب التي تواجههم والعمل على تذليلها.

ويتمثل أيضاً حرص جامعة تبوك على توفير أفضل الخدمات لأعضاء هيئة التدريس من خلال خدمة تقنية المعلومات، وذلك لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مجال الحاسب الآلي، وإطلاعهم على أحدث المعلومات والأبحاث العلمية، وللتواصل عبر الخدمات الإلكترونية فقد رأت الجامعة إنشاء (وحدة تقنية المعلومات) بقرار معالي مدير الجامعة رقم (٣/ ق / ٤٢٨) وتاريخ (١/ ١٢ / ١٤٢٨هـ)، بهدف تقديم الخدمات التقنية والإلكترونية وتوفير الأنظمة الإلكترونية لكافة قطاعات ومنتسبي الجامعة بما فيهم أعضاء هيئة التدريس، وترتبط الوحدة بوكيل الجامعة مباشرة، وتشرف على جميع الأعمال والمعلومات والخدمات التي تقدمها للمنتسبين للجامعة.

وتحرص عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة تبوك على تقديم أفضل الخدمات لعضو هيئة تدريس، وقد تم استحداث إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس بعد صدور قرار مجلس التعليم العالي رقم (٢١/ ٥٥ / ١٤٣٠هـ)، بتاريخ (١٩/ ٧ / ١٤٣٠هـ)، والمعتمد محضره بموافقة خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس الوزراء بالتوجيه رقم (٤٤٦٥ / م ب) وتاريخ (٢٨/ ٥ / ١٤٣١هـ)، والمبلغ لجامعة تبوك بخطاب معالي وزير التعليم العالي رقم (٩٩٥/ أ) وتاريخ (٥/ ٦ / ١٤٣١هـ)، وتتمثل مهام إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة في عدة أمور (جامعة تبوك، ٢٠١٦-أ) منها:

- تعيين واستقطاب المتميزين منهم وفق الإجراءات النظامية المعتمدة من وزارة الخدمة المدنية ووزارة الداخلية ووزارة المالية ووزارة التعليم.

- تنفيذ ترقيةاتهم الوظيفية وفقاً لما تنص عليه اللوائح والقوانين المنظمة.

- متابعة شؤونهم المختلفة عبر مسيرتهم الوظيفية في الجامعة وخارجها مثل الابتعاث ومهمات الاتصال العلمي والندب والإعارة والتفرغ العلمي وغير ذلك وفقاً لتوصيات اللجان والمجالس المختصة في الجامعة واعتماد صاحب الصلاحية.
- حفظ حقوقهم وحقوق الجامعة في جميع طلباتهم ومعاملاتهم، بدايةً من تعيينهم واستقطابهم للجامعة وإلى نقل خدماتهم أو استقالتهم أو تقاعدهم النظامي منها.
- تطبيق أسس المكافأة والعقاب عليهم بحسب ما تنص عليه التعليمات الواردة في اللوائح والأنظمة المعمول بها في المملكة العربية السعودية.
- تصميم كافة نماذج العمل التي تُساهم بشكل فعال وملمس في تنظيم سير العمل وجودته بالشكل المطلوب.
- الرد على استفسارات أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم فيما يتعلق باللوائح والأنظمة والقوانين المعمول بها والنماذج المستخدمة وتزويدهم بها.

ثالثاً: أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك:

مما لا شك فيه أن من أهم وظائف الجامعة التدريس وتقديم المعلومة والخبرة والإعداد العلمي السليم، وتقع هذه المهمة بالدرجة الأولى على عضو هيئة تدريس، لذلك يعتبر هو حجر الزاوية للجامعة وهو الركيزة المهمة، حيث لا تستطيع الجامعة تأدية رسالتها أو تحقيق أهدافها، إلا من خلاله، فعملية تطوير التعليم العالي لا تتحقق بفاعلية دون التركيز على تطوير أداء المحرك الأساسي في البيئة الجامعية، لذلك أولت الحكومة عضو هيئة تدريس الكثير من العناية والاهتمام إيماناً منها لما يبذله من الوقت والجهد البناء، وأن هذه الخبرات المتنوعة التي يتمتع بها عضو هيئة تدريس تعد نوع من أنواع الثقافات المختلفة التي تسهم في تشكيل حضارة الأمة.

ويقصد بأعضاء هيئة التدريس بالجامعة هم: "الأستاذة، الأساتذة المشاركون، الأساتذة المساعدون" (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٧: ٤٨). لذلك كان لا بد من وجود آليات ترسم وتحدد معايير اختيار عضو هيئة تدريس، ومؤشرات ترفيقته، لذلك أولى نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه أهمية كبرى لتوضيح حقوق وواجبات عضو هيئة تدريس وذلك من خلال اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس و من في حكمهم" والتي ضمت من المواد مئة وست مواد، انحصر الحديث فيها عن واجبات عضو هيئة تدريس في ست مواد وهي (٣٨ - ٤٣) (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٧: ٤٨). وتضم جامعة تبوك كفاءات وطنية عالية ونخبة مميزة وعناصر ممتازة ذي قدرات عالية من أعضاء هيئة التدريس تم استقطابهم، ويتضح من الجدول التالي أعدادهم والتفاصيل في الملحق (٥)، موزعة على الكليات والمحافظات مع التي بالفروع :

جدول (١): أعداد أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك (المصدر / عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين -

الملحق (٥)

الكلية	أعداد أعضاء هيئة التدريس
كلية إدارة الأعمال	٣٨
كلية الاقتصاد المنزلي	١٣
كلية التربية والآداب	٢٠٦
كلية الحاسبات وتقنية المعلومات	٣٦
كلية الشريعة والأنظمة	٣٦
كلية الصيدلة	١٣
كلية الطب	٧١
كلية العلوم	١٣١
كلية العلوم الطبية التطبيقية	٢٦
كلية المجتمع بتبوك	٢٦
كلية الهندسة	٣٠
الكلية الجامعية بضباء	٣٣
الكلية الجامعية بالوجه	٢٤
الكلية الجامعية بأمّالج	٣٦
كلية المجتمع بتيّماء	٢٣
الكلية الجامعية بحقل	٢٣
عمادة السنة التحضيرية	١٥
الإجمالي العام	٧٧٧

يتضح من الجدول (١) عدد أفراد أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك موزعة على الكليات بتبوك وبالفروع وأيضاً بالمحافظات، ومن الملاحظ حرص الجامعة على استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس، بما يتناسب مع احتياجاتها ومتطلباتها، وذلك لضمان جودة الإنتاج وزيادته، وذلك لا يتحقق إلا من خلال حسن الاختيار، والتخطيط بعناية، والاهتمام بهم، والعمل على تطويرهم باستمرار، والتعامل بكل عدل وشفافية ومصادقية في الإجراءات والقرارات، وذلك إيماناً من الجامعة بأن نجاحها وإبداعها يعتمد بالدرجة الأولى على احتوائها على أناس مبدعين.

وبهذا فعضو هيئة التدريس الكفاء يرتقي بالجامعة، ويساعد على تميز مخرجاتها، وأن ممارسته لمسؤولياته المهنية، وأدائها على النحو المنشود، من شأنه أن يعزز الإنتاج في الجامعة، ويدعم إسهامها في خدمة المجتمع، وبالتالي يساعد في تحقيق الكثير من الأهداف المنشودة. لذلك كان إلزاماً على إدارة الجامعة توفير هذه النُخب من الكفاءات العلمية المتميزة سواءً بالمحافظة على المتميزين من الأعضاء الموجودين بالجامعة، أو باستقطاب الكفاءات من الخارج، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي، والحرص على معالجة أسباب

ضعف الالتزام التنظيمي وهجرة العقول، والتي ومن أهمها المردود المالي والخدمات الحياتية المختلفة سواءً الطبية أو الاجتماعية وغيرها التي تليق بهذه النخبة.

ثانياً: الدراسات السابقة

احتوى هذا القسم على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة سواءً كانت عربية أم أجنبية، وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، وبعد ذلك تم التعقيب عليها.

أولاً: الدراسات الخاصة بالحوكمة

أ. الدراسات العربية:

١. دراسة الزهراني (٢٠١٢)، بعنوان: "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها"، وهدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ودرجات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك هدفت الكشف عن العلاقة بين واقع تطبيق الحوكمة والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات والجامعات الأهلية السعودية حيث بلغ عددهم (١٨٠٣) عضواً، وتمثلت عينة الدراسة في (٣٠٠) عضواً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجميع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تطبق الجامعات الأهلية السعودية الحوكمة بدرجة كبيرة، ويتمتع أعضاء هيئة التدريس فيها بدرجة كبيرة من الرضا الوظيفي وكذلك من الولاء التنظيمي، وأثبتت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية ودرجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح (استاذ، واستاذ مساعد، واستاذ مشارك)، بينما لا توجد فروق حول تطبيق الحوكمة والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لاختلاف الدرجة العلمية والجنس، وأثبتت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها.

٢. دراسة السنيدي (٢٠١٤)، بعنوان: "دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسة في الجامعات العُمانية: المعوقات وسبل التطوير"، وهدفت الدراسة الكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسة في الجامعات العُمانية، والمعوقات التي تواجهها، وسبل تطويرها، واتبعت المنهج الوصفي الكمي النوعي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات العُمانية ممن يحملون درجة الدكتوراه والماجستير والبالغ عددهم (١١٨٠) عضواً، وتمثلت عينة الدراسة في (٢٥٦) عضواً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكذلك المقابلة، وأظهرت الدراسة عدة نتائج، من أهمها: أن درجة تطبيق الجامعات لمبادئ الحاكمية متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى مبدأ الشفافية، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة مبدأ المساواة، كما أظهرت النتائج أن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة جاء بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى مجال التدريس، وفي الأخيرة مجال خدمة المجتمع. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول الحاكمية في تفعيل وظائف الجامعة تعزى لمتغير الجنسية، لصالح "جنسيات أخرى"، وتوصلت الدراسة لعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات (نوع الجامعة، الرتبة، الجنس، الكلية) من وجهات نظر الأعضاء، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة وتفعيل الوظائف، كما أشارت النتائج إلى أن أبرز المعوقات التي تحد من تفعيل الحاكمية في الجامعات العمانية تمحورت حول عدم الالتزام التنظيمي باللوائح، والأنظمة، والتعليمات، بالإضافة إلى عدم الوعي لحدثة الجامعات، ومحدودية المعرفة بممارستها، كما توصلت الدراسة إلى أن أهم سبل تطوير الجامعات يتمثل بالعمل على تحديث اللوائح والأنظمة، والتعليمات، بالإضافة إلى نشر ثقافة الحاكمية، وإقرارها بنصوص قانونية، والعمل على توفير توصيف وظيفي دقيق يوضح المهام والصلاحيات.

٣. دراسة العريني (٢٠١٤)، بعنوان: "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من خلال معرفة واقع تطبيق مجالات الحوكمة وهي (الشفافية المشاركة الفاعلة والمساءلة والمساواة والفاعلية التنظيمي)، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت تبعاً للمتغيرات (المؤهل والخبرة والوظيفة)، واتبعت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية حيث بلغ عددهم ككل (٤٦٨٠) عضواً، وتمثلت عينة الدراسة في (٦٥٠) عضواً بنسبة (١٣,٩%) من المجتمع الكلي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة: أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة تعود إلى اختلاف (المؤهل - لصالح المؤهل العلمي دكتوراه - والخبرة والوظيفة الحالية).

٤. دراسة ابو كريم والثويني (٢٠١٤) بعنوان: "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية في جامعة حائل وجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس، وقيست من خلال المحاور (الهيكل التنظيمي، الدعم الأكاديمي، التنمية المهنية، اللوائح والأنظمة، المرافق والتجهيزات، الرقابة الإدارية)، واتبعت المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في كليات التربية في كل من جامعة حائل وجامعة الملك سعود البالغ عددهم (٧٥٠) عضواً، منهم (٤٠٠) في جامعة الملك سعود و(٢٧١) في جامعة حائل، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، منهم (٨٠) عضو من جامعة حائل و(٩٩) عضو من جامعة الملك سعود. واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها: أن أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود يرون أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كلي متوسط، وهي كالتالي: الرقابة في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء مجال اللوائح والأنظمة، أما باقي المجالات فقد جاءت بمستوى متوسط، أما التقديرات الإجمالية لأفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل جاءت بمستوى متوسط، حيث يرى أفراد عينة الدراسة في كليات التربية لكل من الجامعتين أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ما زال لا يرتقي إلى الدرجة التي يتوقعونها.

٥.دراسة السوادي(٢٠١٥)، بعنوان: الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية "صور مقترح"، وهدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، المنهج المتبع المنهج الوصفي المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين (العمداء، وكلاء العمداء، رؤساء الأقسام) الذكور في خمس جامعات سعودية حكومية وهي (جامعة أم القرى بمكة، جامعة الملك سعود بالرياض، جامعة الملك فيصل بالاحساء، جامعة الملك خالد بابها، جامعة تبوك بتبوك) البالغ عددهم (٨٠١) قيادياً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددهم (٤٥٥) قيادياً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أبرز النتائج: أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تدرك بدرجة كبيرة جداً مفهوم الحوكمة وبمتوسط بلغ (٤,٣٣)، ودرجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من خلال مجالاتها الخمسة التي شملت (الإفصاح والشفافية، الرقابة والمساءلة الإدارية، المشاركة في صنع القرار، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، كفاءة وفعالية الاتصال) جاءت بدرجة ضعيفة وبمتوسط بلغ (٢,٥٤)، وأن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية تدرك بدرجة كبيرة جداً أهمية تطبيق الحوكمة وبمتوسط بلغ (٤,٢٧)، وكذلك تدرك القيادات الأكاديمية بدرجة كبيرة أن هناك معوقات عديدة تواجهه تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية وبمتوسط بلغ (٤,٠٩)، وكذلك اثبتت النتائج انه توجد فروق بين استجابات افراد العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية وكانت لصالح(استاذ مشارك واستاذ).

٦.دراسة الفوز (٢٠١٥)، بعنوان: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (متمثلة في حقوق المساهمين، المعاملة العادلة، دور أصحاب المصالح، الإفصاح

والشفافية، مسؤوليات مجالس الجامعة) وأهمية تطبيقها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي، ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة، ودرجة أهميتها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي وأهم معوقات تطبيقها في جامعات منطقة مكة المكرمة. واتبع **المنهج** الوصفي الارتباطي، وتمثل **مجتمع** الدراسة في جميع القيادات الأكاديمية في جامعات منطقة مكة المكرمة (جامعة أم القرى، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الطائف) وقد بلغ عددهم (٥٥٢) قائداً أكاديمياً، وتمثلت **عينة** الدراسة في (٤٨٧) قائد أكاديمي، واستخدمت **الاستبانة** كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات كان بدرجة متوسطة، ودرجة أهمية مبادئ الحوكمة كانت بدرجة كبيرة جداً، درجة متطلبات مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء ودرجة المعوقات كانت بدرجة كبيرة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطبيق القيادات الأكاديمية لمبادئ الحوكمة في الجامعات تبعاً لمتغير (الجامعة، والمسمى الوظيفي، والدرجة العلمية "صالح أستاذ"، والخبرة "صالح من خبرتهم فوق ١٠ سنوات")، وتبين كذلك وجود فروق حول أهمية ودرجة متطلبات مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء تبعاً لمتغير الجامعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات تبعاً لمتغير الخبرة، ووجود **علاقة** ارتباطية موجبة بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ودرجة أهميتها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي.

٧. دراسة نصار (٢٠١٥)، بعنوان: "تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير النمر: دراسة ميدانية"، وهدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة، متمثلة في: (المشاركة، الشفافية، الفعالية والكفاءة، رشادة صنع القرار، التنافسية) وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الأهداف، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية بغزة للعام (٢٠١٥-٢٠١٦)، وتمثلت عينة الدراسة في (٢٩٢) عضو هيئة تدريسية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجميع البيانات، وقد كشفت النتائج عن: موافقة عينة الدراسة على واقع التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات غزة ككل بدرجة كبيرة بلغت (٣,٧٣) وبنسبة (٧٤,٧٢%)، وجاء مجال المشاركة بالدرجة الأولى بمتوسط (٤,٢٧) بنسبة (٨٥,٤%) وبدرجة كبيرة جداً، وفي المرتبة الثانية جاء مجال الشفافية بمتوسط (٣,٩٢) بنسبة (٧٨,٤%) بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الفعالية والكفاءة بمتوسط (٣,٧٦) بنسبة (٧٥,٢%) بدرجة كبيرة جداً، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال رشادة صنع القرار بمتوسط (٣,٤١) ونسبة (٦٨,٢%) بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال التنافسية بمتوسط (٣,٣٢) وبنسبة (٦٦,٤%) بدرجة متوسطة، وكذلك كشفت النتائج كذلك عن **عدم** وجود فروق في درجات تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بغزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز تعزى لمتغير الجنس والجامعة، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح ١١ سنة فأكثر.

٨. دراسة شيخاوي (٢٠١٦)، بعنوان: "إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية التي تتبناها المنظمة وممارستها السليمة لأبعاد الحوكمة بأخذ الجامعة الجزائرية نموذجاً للدراسة، وتمثلت أبعاد الحوكمة في: (الشفافية والمشاركة والمساءلة وخدمة أصحاب المصلحة والأخلاقيات الجامعية)، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخمس المختارة الجزائرية وبلغ عددهم (١٣٣٣) أستاذ جامعي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٨٠) أستاذ جامعي، وأُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الجامعة الجزائرية تطبق المساءلة بشكل متوسط بسبب ضعف نظم المراقبة وعدم وجود معايير واضحة وشفافية التقييم، وكذلك تطبق المشاركة بشكل متوسط من قبل مختلف الأطراف، وتطبق الشفافية بشكل متوسط، ومن نتائج الدراسة أيضاً اتضح ضعف الانضباط ممثلاً بالتقيد بالأخلاقيات واحترام القواعد، والأمانة العملية، وحازت أغلبها على درجات قبول ضعيفة، وكذلك ضعف خدمة أصحاب المصلحة من حيث إشراكهم الجاد ومشاورتهم وتفعيل قنوات الاتصال ومدى استفادة المجتمع من المخرجات الجامعة، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية طردية قوية ودالة إحصائية بين توفر القيم التنظيمية في الجامعة وتطبيق أبعاد الحوكمة فيها.

٩. دراسة الحميدي (٢٠١٧)، بعنوان: "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، وتمثلت معايير الحوكمة في (المشاركة، الشفافية، المساواة والعدالة، المساءلة والرقابة، الفعالية التنظيمية)، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية "النسائية" بجامعة الطائف والبالغ عددهن (١٢١٤) عضوة هيئة تدريس، وتمثلت عينة الدراسة من (٣٠١) عضوه، ومن أهم نتائج الدراسة: أن واقع تطبيق الحوكمة جاء بدرجة متوسطة، وإن المعوقات (التنظيمية، المالية، الاجتماعية) لتطبيق الحوكمة جاءت بدرجة كبيرة، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة وفقاً للمتغيرات الرتبة والخبرة.

ب. الدراسات الأجنبية:

١٠. دراسة نادلر وميللر وموديك (Nadler, Miller and Medica, 2010) بعنوان: "الأداء التنظيمي من خلال إدارة الموظفين: تحسين الحوكمة المشتركة في بيئة التعليم العالي"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية الأداء التنظيمي وذلك عبر حاكمية أعضاء هيئة التدريس بهدف تحسين الحاكمية المشتركة في بيئة التعليم العالي، ومعرفة العلاقة بين الحوكمة متمثلة في تمكين عضو هيئة التدريس من المشاركة في صنع القرار وأدائه في الجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي النوعي الكمي، وذلك من خلال اتباع منهجية ديلفي (Delphi) القائمة على عقد عدة مقابلات لعدة مرات مع أعضاء هيئة

التدريس، كما تم تحليل أعمال (٧٤) جامعة من خلال موقعها الإلكتروني، في إركسناس بأمريكا الجنوبية، وتحليل سياسات العمل في هذه الجامعات، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام الاستبانة للكشف عن الحوكمة المشتركة، ودورها في تفعيل أداء عضو هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (١٥) عضو هيئة تدريسية، وقائد أكاديمي من الجامعات الحاصلة على منح حكومية، وأظهرت النتائج أن الحوكمة لها دور إيجابي في تمكين عضو هيئة التدريس من البحث والتدريس، وخدمة المجتمع عبر المبادرات، والمنح التي يحصل عليها، كما تمكن الحوكمة عضو هيئة التدريس من التعامل مع القضايا المهمة المرتبطة بقضايا الحرم الجامعي.

١١. دراسة أغيون وآخرون (Aghion et al, 2010) بعنوان: "الحوكمة وأداء الجامعات: أدلة من أوروبا وأمريكا"، وهدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير الحوكمة في إدارة الجامعات على مخرجات البحوث، والتي تقاس من خلال تسجيل براءات الاختراع الدولية في البحث العلمي الجامعي كل من الجامعات الأوروبية والأمريكية، وهدفت أيضاً اختبار الفرضية القائلة بأن الجامعات تكون أكثر إنتاجية عندما تكون مستقلة بذاتها وعندما تواجه منافسة أكبر، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تصميم مؤشرات لقياس الحوكمة والاستقلال الذاتي للجامعة ومعرفة مقدار المنافسة في الجامعات الأوروبية والأمريكية، ومجتمع الدراسة تكون من (٥٠٠) جامعة أوروبية وأمريكية، حيث تمثلت عينة الدراسة (١٩٦) جامعة في (١٤) بلد، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تبادلية إيجابية قوية بين هذه المؤشرات والمقاييس المتعددة وإنتاج الجامعة، ولقد وجد أن التزايد الخارجي والتمويل لنفقة الجامعة يولد إنتاج أكثر تم قياسه براءات الاختراع أو بالمنشورات، وذلك إذا كانت الجامعة مستقلة بذاتها وأيضاً إذا كانت تواجه منافسة أكبر، كما وجد أيضاً من خلال الاستفادة من التباين مع مرور الوقت في حصص المنافسات للمنح البحثية الفيدرالية الأمريكية بأن الجامعات تكون أكثر إنتاجاً لنفقة معينة عندما تكون المنافسات البحثية أكثر خطورة، ولقد تم استنتاج بعض الدروس ومناقشتها بأنه يمكن لحوكمة الجامعات الأوروبية أن تستقل ذاتياً أكثر وتقل المساءلة بشكل أكثر فيها، وقد تأتي تفعيل المساءلة بشكل أكثر تأثير، عندما يكون الاعتماد متزايد على المنح التنافسية، وتعزيز المنافسة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

١٢. دراسة كريستوفر (Christopher, 2012)، بعنوان: "الجامعات الحكومية الأسترالية: هل هم يمارسون المنهج الجامع للحوكمة"، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الجامعات الحكومية الأسترالية للحوكمة، حيث إن هذه الدراسة تعتمد على المنهجية المتعددة للحوكمة، ومنهج الدراسة الوصفي النوعي للنظر في مدى ممارسة النهج المؤسسي في الجامعات الحكومية الأسترالية، وأجريت المقابلات لجمع البيانات، وتم جمع البيانات من (٣٥) مقابلة من عمداء وإدارة شؤون الموظفين من أمناء الجامعة والمسؤولين التنفيذيين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في (٣٧) جامعة حكومية بأستراليا، وتم اختيار عينة الدراسة من العاملين في الجامعات بحيث اختلفت في هيكلها التنظيمي وذلك لتسهيل عملية المقارنة بينهم، وتكشف

النتائج: أن القيود الحالية على الإطار الهيكلي والتشغيلي في الجامعات الحكومية الاسترالية لا تدعم الحوكمة المؤسسية ولا تدعم الإدارة الذاتي، وأن الإطار الحالي للإدارة في الجامعات الحكومية الاسترالية يدعم ثقافة الإدارة الزائفة وغير المستقلة، أي أن الإدارة العليا هي المسيطرة (بيروقراطية)، حيث إن الإدارة العليا تعمل على خلق وتضييق الحرية من خلال تكثيف عمليات الرقابة وعدم ترك الحرية للجامعات كي تدير نفسها.

١٣. دراسة عثمان (Usman, 2014) بعنوان: "الحوكمة والتعليم العالي في باكستان: ما هي الأدوار التي تلعبها مجالس المحافظين في ضمان جودة الجودة الأكاديمية في الجامعات الحكومية مقابل الجامعات الخاصة في باكستان؟"، وتهدف إلى معرفة دور الحوكمة في التعليم العالي بباكستان في القطاعين العام والخاص على أداء الجامعة وضمان جودة التعليم العالي، وأيضاً تهدف لمعرفة الفروق بين القطاعين من حيث هيكل المجالس ومستوى الحوكمة وضمان الجودة فيها، واستخدمت المنهج الوصفي المقارن، وتكون مجتمع الدراسة من (١٣٦) جامعة في باكستان (تكونت من ٧٤ جامعة حكومية، و ٦٢ جامعة خاصة)، وتمثلت العينة في عشر جامعات واختيرت كالتالي: ١-جامعات القطاع العام: (جامعة بنجاب، جامعة بحري، جامعة إسلام آباد، كلية الحكومة الحكومية، معهد إدارة الأعمال، جامعة بيشاور)، ٢-جامعات القطاع الخاص: (جامعة لاهور للعلوم الإدارية، الوطنية للكمبيوتر والناشئة العلوم، كلية فورمان المسيحية، جامعة أغا خان، معهد غلا مشاق خان للتكنولوجيا)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكذلك أجريت المقابلات مع (٥٠) أكاديمي، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: أن مجالس جامعات القطاع الخاص تؤدي أداء أكثر فعالية وأكثر كفاءة من مجالس جامعات القطاع العام، وذلك بسبب وضوح مستوى الحوكمة فيها وتفعيل الشفافية والمشاركة فيها بشكل أكبر ووجود استقلالية أكثر، وأن مجالس القطاع العام تقتصر للحكومة ذاتياً بسبب خضوعها لنفوذ سياسي قوي.

١٤. دراسة الدهدور وجالامبو (Al-Dohdor and Jalambo, 2016) بعنوان: "وضع الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في غزة" وهدفت الدراسة إلى التحقق من استخدام إدارة الجامعة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في غزة ("University College of Applied Sciences "UCAS") للحوكمة، واستخدمت لذلك المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (١٠٠) فرد من صناع القرار بالجامعة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، وكذلك أجريت مقابلات لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن: صناع القرار في UCAS يعتمدون على القيم والمواقف أكثر من متطلبات وأبعاد الحوكمة، وكشفت نتائج الدراسة أنه على الرغم من وجود نظام داخلي للسيطرة على القواعد فيها إلا أنه يسيطر طابع الإدارة الفردية أكثر من استخدام الحوكمة، على الصعيدين الطلاب والموظفين، وكذلك أظهرت النتائج أيضاً أن معظم الموظفين في (UCAS) ليسوا على علم بما تتضمن اللائحة بسبب بعض بنودها الغير واضحة، وقد خلص الباحثان إلى أن فقر الموارد المالية له تأثير كبير على عدم القدرة على تطبيق القواعد واللوائح، أخيراً أثبتت الدراسة أن الحوكمة في UCAS ليست على المستوى المطلوب، وفقاً للمعايير الدولية للحكم.

١٥. دراسة جونز (Jones, 2017) بعنوان: "الحوكمة الرشيدة في جامعة ككو وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمديري التسجيل والقبول في مجلس الكليات والجامعة"، وتهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوكمة متمثلة في (المشاركة في صنع القرار) في كليات جامعة ككو شمال أمريكا والالتزام التنظيمي لمديري التسجيل ومديري القبول ومساعدتهم، ومعرفة تأثير الخصائص الديموغرافية (العمر والجنس وسنوات الخبرة) في الالتزام لهم، واستخدمت المنهج الوصفي المقارن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء التسجيل والقبول في الجامعة وكلياتها ومساعدتهم وعددهم (٢٥٥) عضواً، وتمثلت عينة الدراسة في (١١٨) عضواً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن مستوى الالتزام التنظيمي لمديري التسجيل والقبول ومساعدتهم عالي جداً، وأن التزامهم قائم على أساس قيمي وعاطفي هو الأقوى، وأن مستوى الحوكمة إيجابي وذا درجة قوية، وأظهرت النتائج أن الحوكمة المتمثلة في المشاركة في القيادة وفي صنع القرار أثرت بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق حول استجابات الافراد تعزى للمتغيرات العمر والجنس وحجم المؤسسة وسنوات الخبرة.

ثانياً: الدراسات الخاصة بالالتزام التنظيمي

أ. الدراسات العربية:

١. دراسة محمد (٢٠١٣)، بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الزاوية في مدينة العجيلات: دراسة ميدانية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الزاوية بمدينة العجلات ليبيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٢٠) عضواً، وعينة الدراسة تمثلت من (٢٢٥) عضواً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لنتائج كان من أهمها: أن اتجاهات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كانت منخفضة، ووجود أثر هام لمجالات الرضا الوظيفي العلاقة مع (الإدارة أو الزملاء أو الطلبة) في الالتزام التنظيمي.

٢. دراسة البابطين (٢٠١٤)، بعنوان: "درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة سلمان ابن عبدالعزيز"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة سلمان بن عبد العزيز، واستخدم المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (٥٨٥) عضو هيئة تدريسية، وتمثل عدد أفراد عينة الدراسة في (٢٣٢) عضواً، وكذلك استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن درجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام لجميع مجالاته (الوجداني والأخلاقي والاستمراري) بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام باختلاف الجنس (الصالح الإناث)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير

نوع الكلية (الكليات العلمية والإنسانية) لصالح الكليات الإنسانية، وعدم وجود فروق باختلاف متغير الدرجة العملية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

٣. دراسة الصرايرة (٢٠١٤)، بعنوان: "أثر الإدارة بالشفافية في الولاء التنظيمي لدى المديرين في جامعة مؤتة: دراسة تطبيقية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة بالشفافية في الولاء التنظيمي لدى المديرين في جامعة مؤتة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين بالجامعة وبلغ (٣٩٦) مديراً، ومثلت عينة الدراسة في (٢٩٠) مديراً، وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج من أهمها: أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير الإدارة بالشفافية جاءت بدرجة متوسطة أي إن تطبيق الإدارة للشفافية تعتبر جيدة، وتوصلت لوجود علاقة بين الإدارة بشفافية وأبعاده المتمثلة في عدة أمور منها "إدارة المالية والمحاسبية والموارد البشرية، وضوح المعلومات والبيانات وشمولها، وضوح التشريعات والأنظمة والإجراءات، وحسن العلاقات، والرقابة والمساءلة"، والولاء التنظيمي للمدراء بالجامعة، وأن درجة الولاء التنظيمي متوسطة وكانت كالتالي "جاء بالمرتبة الأولى المعياري، وبالمرتبة الثانية العاطفي، وبالأخير المستمر".

٤. دراسة فارس (٢٠١٤)، بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وبلغ عددهم (١٧٠) موظف إداري، وعينة الدراسة تكونت من (١٢٥) موظف، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإرادة الجامعة وبين والالتزام التنظيمي، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين الثقة بالزملاء والالتزام التنظيمي.

٥. دراسة الصمادي (٢٠١٥)، بعنوان: "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية وعلاقته بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم في جامعتي اليرموك وفيلادلفيا"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية وعلاقته بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك وفيلادلفيا، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في (١٦٥٢) عضو هيئة تدريسية في الجامعتين، ومثلت عينة الدراسة (٣٥٢) عضو هيئة تدريسية، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، وأظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي إيجابي، وكذلك توصلت لوجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي، وإن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع، وتوصلت لوجود فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وكانت لصالح أستاذ وأستاذ مشارك.

٦. دراسة الحربي (٢٠١٦)، بعنوان: "القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك"، وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق القيادات بجامعة تبوك للقيادة التشاركية من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وتحديد درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتهدف لمعرفة علاقة القيادة التشاركية بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، ومنهج الدراسة المتبع المنهج الوصفي المسحي، حيث مثل مجتمع الدراسة (٥٨٤) عضو هيئة تدريسية وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٨) عضو هيئة تدريسية، والأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيق القيادة التشاركية بدرجة متوسطة، وكذلك بلغت درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس درجة كبيرة، توصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تطبيق القيادة التشاركية في الجامعة والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الدرجة العلمية) في البُعد الأول (درجة تطبيق القيادات للقيادة التشاركية في جامعة تبوك) تعود لرتبة أستاذ وأستاذ مشارك، بينما لا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية في البُعد (درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك)، وكذلك توجد فروق بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس في البُعد الأول والثاني وكانت لصالح الذكور.

٧. دراسة ابن زرع (٢٠١٦)، بعنوان: "الالتزام التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة أعضاء الهيئة الإدارية"، واستهدفت الدراسة التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٤٥٠) موظفة في الكليات والعمادات، حيث مثلت عينة الدراسة منهم (٤٩٥) موظفة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج: أن درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن كانت متوسطة، ومن حيث الترتيب جاء الالتزام التنظيمي المعياري بالمرتبة الأولى، يليه الالتزام التنظيمي العاطفي، ثم الالتزام التنظيمي المستمر، وكذلك أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعود للدرجة الوظيفية والمؤهل وكانت لصالح الرتبة الرابعة والخامسة ولمن هم أقل من بكالوريوس، كذلك أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعود لاختلاف مكان العمل والخبرة.

٨. دراسة العبيري (٢٠١٦)، بعنوان: "تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك"، وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للعام (١٤٣٥-١٤٣٦هـ) البالغ عددهم (٢٩٢) عضو هيئة تدريسية، وتمثلت عينة الدراسة في (٢٤٣) عضو، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: تبني رؤساء

الأقسام العلمية لنمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وكذلك أظهرت الدراسة أن الأعضاء يشعرون بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية، وتوافر أبعاد القيادة التحويلية بمستويات مختلفة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة التحويلية وبين مجالات الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعنوي، السلوكي) وسلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس.

٩. دراسة بني يونس (٢٠١٦)، بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم في محافظة العاصمة عمان"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة، والتعرف على العلاقة بينهما، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية وقد بلغ عددهم (٣٦٧) عضو، وشملت عينة الدراسة (١٠٠) عضو هيئة تدريسية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، عن البيئة التدريسية بشكل عام والمناخ والحوافز التي تقدمها كليات المجتمع لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك هناك مستويات الالتزام التنظيمي مرتفعة من قبل أعضاء هيئة التدريس بكليات المجتمع بالأردن.

١٠. دراسة (بو خلوة وقمو، ٢٠١٧)، بعنوان: "أثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي: لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة القطب الثاني، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة جامعة ورقلة بالقطب الثاني والبالغ عددهم (٤٦٧) أستاذ، وعينة الدراسة تكونت من (١٥٤) أستاذ، ومن أهم نتائج الدراسة: أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، وأن درجة الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة مرتفعة، وتوصلت لعدم وجود اختلاف حول درجة الالتزام تبعاً للمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، السن، الخبرة، الكلية)، وأن النمط القيادي الديمقراطي يؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي.

ب) الدراسات الأجنبية:

١١. دراسة عواد واجتي (Awwad and Agti, 2012)، بعنوان: "الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، والجزائرية"، وهدفت الدراسة تقييم أهمية المتغيرات الديموغرافية والدعم التنظيمي المدروس وصراع الدور وغموض الدور في شرح الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والجزائرية من خلال دراسة مقارنة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية والأردنية (أربع جامعات أردنية "الجامعة الأردنية، مؤتة، اليرموك، الهاشمية"، وأربع جامعات جزائرية "جامعة الجزائر، العلوم والتكنولوجيا، البليدة، وابن

خلدون"). وتمثلت عينة الدراسة من (٤٦٩) عضواً، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وكشفت النتائج عن: أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لديهم التزام عاطفي والتزام معياري أقوى، ولكن التزام استمراري أقل، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، وأن غموض الدور هو العامل الرئيسي الذي يؤثر في التزام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والجزائرية. كما توصلت الدراسة إلى أن التباين في مستوى الدخل والمستوى التعليمي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والجزائرية يعتبر أهم أسباب الاختلاف في الالتزام التنظيمي بين المجموعتين

١٢. دراسة بالاي (Balay, 2012)، بعنوان: "تأثير الإدراك منظمة التعلم إلى الالتزام التنظيمي:

مقارنة بين الخاصة والعامة جامعة"، يهدف هذا البحث الى دراسة تأثير تصورات أعضاء هيئة التدريس في المنظمة التعليمية على الالتزام التنظيمي من خلال الأسلوب الكمي للجامعة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٧٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في الجامعتين (الجامعة الخاصة "جامعة زيرف"، والجامعة العامة "جامعة حران")، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة، وقد أظهرت النتائج: أن أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة يشعرون بمستوى أعلى من الالتزام بالجامعات التي يعملون فيها، وتشير النتائج أيضاً إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة لأبعاد منظمة التعلم مع التصورات من مستويات الالتزام التنظيمي (باستثناء الالتزام القائم على الامتثال)، في جميع الأبعاد، كانت أكثر إيجابية من أولئك الذين يعملون في الجامعات الحكومية، وأيضاً البعد من الموظفين المعززين من أبعاد منظمة التعلم يتنبأ سلباً بالتنظيمية الالتزام على أساس الامتثال وأبعاد التعلم الجماعي والنظم المشتركة بشكل إيجابي التنبؤ بالالتزام التنظيمي القائم على تحديد الهوية، خصوصاً البعد من النظم المشتركة تشكل أثراً أقوى على الالتزام على مستوى تحديد الهوية، أي إن التعاون والمشاركة بين الموظفين يؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي، وأخيراً تبين أن أياً من أبعاد منظمة التعلم كبيرة التأثير على الالتزام التنظيمي على أساس الاستيعاب الداخلي.

١٣. دراسة فرج (farag, 2013)، بعنوان: "الدعم التنظيمي المدروس وعلاقته مع الالتزام التنظيمي:

دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس"، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين شمس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت عينة الدراسة في (٣٧٥) عضواً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدعم التنظيمي (مثل تحسين المرافق، وتقدير الجهود، ورعاية الأعضاء معنوياً ومادياً، وتيسير الوصول إلى الموارد المطلوبة) والالتزام التنظيمي للأعضاء، ومن ذلك يكون عند الأعضاء شعور عال بالمسؤولية وذلك بسبب إحساسهم بالرسالة والمسؤولية الاجتماعية وهذا جعل الرباط قوي بين الأعضاء والجامعة والرغبة بالاستمرارية فيها.

١٤. دراسة ساوثكومب وآخرون (Southcombe et al, 2014)، بعنوان: "بناء الالتزام التنظيمي: دراسة للتعلم التطابق المناخ والالتزام التنظيمي العاطفية من الأكاديميين في جامعة أسترالية"، وهدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين مناخ التعلم والالتزام التنظيمي العاطفي للأكاديميين الجامعيين، والمنهج المتبع الوصفي المسحي، وقد تم اختيار عينة تكونت من (٩٠٠) أكاديمي من جامعة أسترالية كبيرة وكان معدل الاستجابة (٣٠,٣٣%)، وبلغ مجتمع الدراسة (١٤٠٠) أكاديمي، وتم تصميم استبيان لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج الرئيسية: أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي العاطفي للأكاديميين وبين مناخ التعلم القائم في الجامعة، وبشكل أكثر تحديداً تم تعزيز مستوى الأكاديميين من الالتزام التنظيمي العاطفي في مناخ التعلم حيث تم تشجيعهم على تحمل المخاطر، وكان لديهم الكثير من الوقت لتعلم مهام جديدة، وتم تشجيعهم في التعبير بحرية وصراحة عن أفكارهم وآرائهم، كل هذا كان له الدور الإيجابي في زيادة درجة التزامهم التنظيمي العاطفي، وتعتبر هذه الدراسة مهمة من الناحية العملية لمديري الجامعات وذلك لبناء العلاقات وتطوير الاتصالات بشكل أفضل مع الأكاديميين.

١٥. دراسة لوفاكوف (Lovakov, 2016)، بعنوان: "سوابق الالتزام التنظيمي في الكليات" دراسة استكشافية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على السوابق المحددة للالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الكلية (الالتزام التنظيمي المعياري والالتزام التنظيمي الاستمراري) لجامعتهم، واتبعت المنهج الوصفي، وقد عملت هذه الدراسة استطلاع عبر الانترنت لآراء (٣١٧) عضو هيئة تدريس في مؤسسات التعليم العالي الروسية، وأظهرت النتائج: بأنه يزداد الالتزام التنظيمي الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات القطرية (أي العمل في الجامعة التي تخرج منها) توقع التزام عاطفي وبُعدي نحو الجامعة قوي، في حين أثبتت النتائج أنه في حالة وجود وظيفة أخرى أفضل في جامعة أخرى سيكون الالتزام التنظيمي عاطفياً فقط تجاهها، ويعد عضو هيئة تدريس الذي يعمل في العديد من الجامعات لدية مستويات أقل من الارتباط العاطفي للجامعة الأولى التي عمل فيها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج، يتضح الآتي:

أ. اتضح أن أغلب الدراسات في مجال الحوكمة كانت حديثة، وذلك يعود لحداثة الموضوع في الجانب الإداري والأكاديمي، وارتباطه بتحقيق الاعتماد الأكاديمي في الجامعات.

ب. إن الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج، تعتبر نقطة انطلاق الدراسة الحالية، من حيث تدعيم مشكلة الدراسة، والتأكيد على ضرورة تفعيل حوكمة الجامعات السعودية عامة وجامعة تبوك خاصة، وضرورة رفع درجة الالتزام التنظيمي الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

ج. الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الخلفية النظرية الخاصة بالدراسة الحالية، وتحديد محاور وأبعاد الدراسة الميدانية.

د. ومن خلال عرض الدراسات السابقة، اتضح أن قضية الحوكمة، والالتزام التنظيمي، محل اهتمام على المستوى الإقليمي العالمي، وعلى المستوى العربي، وذلك كان واضحاً من خلال الدراسات التي أُجريت على الدول العربية والأجنبية ومنها المملكة العربية السعودية.

هـ. موضوع حوكمة الجامعات، يتضمن أطرافاً عدة في الجامعة مثل القيادات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وكل مستفيد ومتصل بالجامعة.

و. موضوع الالتزام التنظيمي في الجامعات، فقد ارتبط بالواقع ومستوى وجودة، أو بأعضاء هيئة التدريس، أو بالمديرين بالجامعة، أو بالموظفين.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١) أوجه الاتفاق والاختلاف :

- هدفت الدراسة الحالية لمعرفة الحوكمة بالجامعة ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والكشف عن العلاقة بينهما، وقد اتفقت مع بعض الدراسات كدراسة: الزهراني (٢٠١٢)، (Jones, 2017)، (Nadler, 2010)، (Miller and Medica, 2010)، بينما اختلفت مع بعض الدراسات في الهدف، كدراسة: (Usman, 2014)، (Aghion et al, 2010)، فارس (٢٠١٤)، العبيري (٢٠١٦)...

- استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، واتفقت بذلك مع دراسة: الزهراني (٢٠١٢)، والفواز (٢٠١٥)، (الصمادي، ٢٠١٥)....، بينما اختلفت من حيث المنهج مع دراسة: الحميدي (٢٠١٧)، نصار (٢٠١٥)، السوادي (٢٠١٥)، (Southcombe et al, 2014)، (farag, 2013)، (Nadler, 2010)...

- استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجميع البيانات، واتفقت بذلك مع أغلب الدراسات مثل دراسة: الحميدي (٢٠١٧)، (farag, 2013)، (Awwad and Agti, 2012)، (Balay, 2012)....، بينما اختلفت مع دراسة (Al-Dohdor & Jalambo, 2016)...

- تمثل مجتمع الدراسة الحالية في أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، وقد اتفقت بذلك مع دراستي: (العبيري، ٢٠١٦)، (الحربي، ٢٠١٦)، واتفقت في كون مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مع جميع الدراسات السابقة عدا الدراسات: فارس (٢٠١٤)، (Jones, 2017)، (Usman, 2014)، (Al-Dohdor and Jalambo, 2016)، (Christopher, 2012)، ابن زرع (٢٠١٦).

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في مكان التطبيق وهو الجامعات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء ونضج الدراسة الحالية، والاسترشاد بالمناهج العلمية المتبعة فيها، وبعد الاطلاع عليها وعلى الأدب النظري الخاص بموضوع الدراسة، تم اعتماد أداة الدراسة الميدانية، وتم تحديد أهم أبعادها ومحاورها، حيث تم تحديد الأبعاد التي تقيس الحوكمة في

جامعة تبوك، وتمثلت في: (المشاركة والشفافية والعدالة والرقابة والمساءلة)، وكذلك تحديد الأبعاد التي تقيس درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتمثلت في: الالتزام التنظيمي (المعياري، الاستمراري، العاطفي)، وأُعدت هذه الأبعاد لتغطيتها كافة جوانب موضوع الدراسة ولشموليتها وجوهريتها، ولإجماع أغلب الدراسات على تناولها، ومن ثم تم ربط النتائج.

وهذه الدراسة محاولة لاستكمال الجهود التي بدأها الباحثون في هذا المجال، وقد تميزت عن الدراسات السابقة في كونها تناولت الحوكمة في جامعة تبوك والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، في محاولة للكشف عن نوع العلاقة بينهما.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

١) منهج الدراسة:

استخدم في الدراسة الحالية المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، لأنه المنهج المناسب لطبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها، فالمنهج الوصفي يهدف لجمع البيانات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كمًّا وكيفًا، بهدف الوصول إلى استنتاجات وتعميمات، تساعد على فهم الواقع وتطويره، وأن هذا المنهج قادر على تحقيق أهداف الدراسة" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٤: ١٨٧) بأسلوبه الارتباطي نتمكن "بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة" (العساف، ٢٠٠٦: ٢٦١)، وباستخدام هذا الأسلوب نتمكن من الكشف عن العلاقة بين الحوكمة في جامعة تبوك والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

٢) مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالمقر الرئيس لجامعة تبوك والذين هم على رأس العمل للعام (١٤٣٧هـ-١٤٣٨هـ) (٢٠١٦م-٢٠١٧) حيث بلغ عددهم (٦٠٣) عضو هيئة تدريسية، وفق الخطاب الصادر من عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة (الملحق ٤)، وقد تم اختيارهم لتمثيل مجتمع الدراسة وذلك لوجود القدر الكبير من التجانس بينهم، خاصة فيما يتعلق بالمتغيرات المطلوب دراستها، موزعة كالتالي:

جدول (٢): وصف مجتمع وعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الدرجة العلمية-الجنس-الجنسية)

المجموع	الجنسية		الجنس		الدرجة العلمية			متغيرات الدراسة
	غير سعودي	سعودي	أنثى	ذكر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	
٦٠٣	-	-	-	-	٤١٦	١٤٢	٤٥	مجتمع الدراسة
١١٢	٨٩	٢٣	٢٥	٨٧	٧٣	٢٥	١٤	عينة الدراسة
نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة								
١٨,٥٧%								

يتضح من الجدول (٢) أن عدد أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة بلغ (٦٠٣) عضو هيئة تدريس، وعدد أفراد عينة الدراسة (١١٢) عضواً، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، بنسبة (١٨,٥٧%) من مجتمع الدراسة، واعتبرت الدراسة أن هذه النسبة صالحة لتمثيل مجتمع الدراسة.

٣) عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١١٢) عضو هيئة تدريس بجامعة تبوك، وبنسبة (١٨,٥٧%)، وقد تم اختيارهم وفقاً للعينة العشوائية البسيطة حيث أنهم جميعاً من أفراد المجتمع الأصلي وكذلك كان بينهم تجانس (دياب، ٢٠٠٣: ٩٢).

أ. وصف عينة الدراسة:

توزعت عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسات: (الدرجة العلمية، الجنس، الجنسية)، كما التالي:

- حسب متغير (الدرجة العلمية):

الجدول رقم (٣): وصف أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	١٤	١٢,٥ %
أستاذ مشارك	٢٥	٢٢,٣ %
أستاذ مساعد	٧٣	٦٥,٢ %
المجموع	١١٢	١٠٠ %

يتبين من الجدول (٣) أن أعضاء هيئة التدريس الذين رتبهم الأكاديمية أستاذ مساعد بلغ عددهم (٧٣)، وأستاذ مشارك (٢٥)، وأستاذ (١٤)، وقد يُعزى ذلك لكون جامعة تبوك من الجامعات الناشئة وبالتالي زاد عدد الأساتذة المساعدين فيها.

- حسب متغير (الجنس):

الجدول رقم (٤): وصف أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٨٧	٧٧,٧ %
أنثى	٢٥	٢٢,٣ %
المجموع	١١٢	١٠٠ %

يتبين من الجدول (٤) أن عدد الذكور (٨٧)، والإناث (٢٥)، وربما يعود سبب ذلك أن دراسة الماجستير أو الدكتوراه في جامعة تبوك اقتصرت على بعض الأقسام ولم تغطي كل الأقسام، لذلك حرصت إدارة الجامعة على سد هذا العجز من خلال توظيف المتقدمين من أعضاء هيئة التدريس سواء من الذكور أو من الإناث الحاصلين على الدرجات العلمية المطلوبة، أو من خلال التعاقد مع الجنسيات غير السعودية المؤهلة، وربما لكون طبيعة العمل الأكاديمي في بعض مهامه لا تتلاءم مع عمل الإناث، كالقيام بالزيارات الميدانية الداخلية أو الخارجية لإنجاز الأعمال.

- حسب متغير (الجنسية):

الجدول رقم (٥) وصف أفراد عينة الدراسة الجنسية

الجنسية	التكرار	النسبة المئوية
سعودي	٢٣	٢٠,٥ %
غير سعودي	٨٩	٧٩,٥ %
المجموع	١١٢	١٠٠ %

يتبين من الجدول (٥) أن عدد أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بلغ (٨٩) عضواً، والسعوديين (٢٣) عضواً، وربما يعزى ذلك وبما أن جامعة تبوك من الجامعات السعودية الناشئة فهي تعاني نقص في الكوادر الأكاديمية في بعض التخصصات ونقص في الامكانيات، فحرصت إدارتها على استقطاب العناصر المميزة ذات الكفاءة العالية من مختلف أنحاء العالم، وخاصةً في التخصصات التي تعاني فيها نقص، وكذلك ابتعثت طلابها إلى الخارج، كل ذلك بهدف الوصول للاكتفاء الذاتي، وسد العجز الحاصل فيها، وربما أن الكثير من مبتعثيها لم يُنهي دراسته للآن.

٤) أداة الدراسة: ويشتمل هذا الجزء على الجوانب التالية:

أولاً: خطوات بناء أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة هذه الدراسة، من حيث أهدافها، ومنهجها، وكذلك مجتمعها، فقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، إذ تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي توسعاً واستخداماً في الأبحاث الوصفية المسحية، وتتمثل خطوات بناء الاستبانة الآتي:

أ. صياغة عبارات أداة الدراسة: صيغت عبارات أداة الدراسة بحرص وروعي وضوحها وصحتها لغوياً، وذلك كان بعد عمل الإجراءات التالية:

-مراجعة الأدب النظري المرتبط بالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، والمرتبط بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي.

-مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي أستخدمت للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك المقاييس التي استخدمت للتعرف على درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي.

وفي ضوءه تحددت أبعاد الحوكمة في جامعة تبوك وهي: (المشاركة، الشفافية، الرقابة، العدالة، المساءلة)، وكذلك تحددت أبعاد الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في: (الالتزام التنظيمي المعياري، الالتزام التنظيمي الاستمراري، الالتزام التنظيمي العاطفي).

ب. الصورة الأولية لأداة الدراسة: تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، حيث اشتملت على ثلاث أجزاء رئيسية، تمثلت في:

- الجزء الأول: وتضمن البيانات الأولية عن أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الجنسية).

- الجزء الثاني: تضمن عبارات (المحور الأول) من الاستبانة والذي استخدم للتعرف على درجة توافر أبعاد الحوكمة في جامعة تبوك، وتكون من (٥٠) عبارة.

- الجزء الثالث: تضمن عبارات (المحور الثاني) من الاستبانة والذي استخدم للتعرف على درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وتكون من (٢٨) عبارة.

ثانياً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة: "أن يكون المقياس قادراً على قياس ما وضع لأجله" (عبدالرحمن، ١٩٩٨: ١٨٤)، والتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) على النحو التالي:

١) صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

ويدل صدق المحتوى على: "مدى تمثيل محتوى الأداة لما وضعت للاستدلال عليه" (علام، ٢٠٠٠: ١٩٠)، حيث تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة الذي أوصى بدوره بإجراء بعض التعديلات، ومن ثم تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية، ومن ذوي الخبرة والتخصص، بهدف تحكيمها والتأكد من مدى تحقيقها للصدق الظاهري كأحدى طرق تقدير صدق أداة الدراسة، والتأكد من مدى مناسبة مفرداتها وعباراتها لموضوع الدراسة، والنظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد العبارات ووضوحها، وشموليتها للموضوع ومدى كفايتها له، وأيضاً النظر في سلامة العبارات من الناحية اللغوية والنحوية والإملائية، وتم عرض الأداة في صورتها الأولية على (٢٤) محكماً (ملحق "١")، وبعد النظر في آراء وملاحظات المحكمين تم إجراء التعديلات المطلوبة، وعمل بعض الاختصارات، وحذف عبارات وإضافة أخرى، وبذلك تم إعادة صياغة عبارات الأداة،

وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق "٢")، حيث وصل عدد العبارات إلى (٦٥) عبارة موزعة على محوري الأداة.

جدول (٦): صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

عدد العبارات	الأبعاد	محاور أداة الدراسة
١١	المشاركة	أبعاد الحوكمة
١١	الشفافية	
٩	العدالة	
٨	الرقابة	
٨	المساءلة	
٦	الالتزام التنظيمي المعياري	الالتزام التنظيمي
٦	الالتزام التنظيمي الاستمراري	
٦	الالتزام التنظيمي العاطفي	
٦٥	إجمال العبارات في الصورة النهائية	

٢) صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال حساب الاتساق الداخلي لعبارات الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) عضو هيئة تدريسية، وذلك من خلال إيجاد مدى ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والتأكد من عدم التداخل فيما بينها، من خلال إيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة، والبُعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بُعد والمحور الذي ينتمي إليه (الدرجة الكلية للأبعاد مجتمعة)، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج وفقا لكل محور من محاور الاستبانة:

أ. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

تمثل المحور الأول للأداة في: "الحوكمة في جامعة تبوك"، وقد تضمن خمسة أبعاد وهي: (المشاركة، الشفافية، العدالة، الرقابة، المساءلة)، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه، وحسبت معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج:

- معاملات الارتباط بين كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه

الجدول (٧): معاملات الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه

البُعد الأول المشاركة		البُعد الثاني الشفافية		البُعد الثالث العدالة		البُعد الرابع الرقابة		البُعد الخامس المساءلة	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٩٠٦**	١	٠,٨٨١**	١	٠,٨٧٧**	١	٠,٩٢٨**	١	٠,٩٣٨**
٢	٠,٩٠٠**	٢	٠,٨٣٥**	٢	٠,٩١١**	٢	٠,٩٤٥**	٢	٠,٩٢٧**
٣	٠,٩٠٦**	٣	٠,٨٣٢**	٣	٠,٨٤٢**	٣	٠,٨٩٥**	٣	٠,٩٢٤**
٤	٠,٨٤٤**	٤	٠,٨٣٠**	٤	٠,٩٣٣**	٤	٠,٩١٦**	٤	٠,٨٩٢**
٥	٠,٩٠٥**	٥	٠,٩١١**	٥	٠,٩٣٥**	٥	٠,٨٧٨**	٥	٠,٨٦١**
٦	٠,٨٠٠**	٦	٠,٩١٠**	٦	٠,٨٩٨**	٦	٠,٩٠٧**	٦	٠,٩٠٣**
٧	٠,٨٨٥**	٧	٠,٨١٥**	٧	٠,٩٤٩**	٧	٠,٩١٦**	٧	٠,٩٢٤**
٨	٠,٨٢٤**	٨	٠,٦٦١**	٨	٠,٩٠٠**	٨	٠,٩٥٢**	٨	٠,٩٠٠**
٩	٠,٨٥٩**	٩	٠,٨٦٥**	٩	٠,٨٩١**				
١٠	٠,٨١١**	١٠	٠,٩٣٣**						
١١	٠,٧٥٤**	١١	٠,٨٢٨**						

** تعني أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$)

يتبين من الجدول (٧) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد المشاركة والدرجة الكلية للبُعد تراوحت بين (٠,٧٥٤ - ٠,٩٠٦) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$). وأن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد الشفافية والدرجة الكلية للبُعد تراوحت بين (٠,٦٦١ - ٠,٩١١) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$). وأن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد العدالة والدرجة الكلية للبُعد تراوحت بين (٠,٨٤٣ - ٠,٩٤٩) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$). وكذلك قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد الرقابة والدرجة الكلية للبُعد تراوحت بين (٠,٨٧٨ - ٠,٩٥٢) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$). وأيضاً قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد المساءلة والدرجة الكلية للبُعد تراوحت بين (٠,٨٦١ - ٠,٩٣٨) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$). والنتائج التي وردت في الجدول أعلاه تدل على أن جميع معاملات الارتباط دالة عند المستوى (٠,٠١)، وهذا يعني صدق عبارات الأداة لما وضعت لقياسه.

- معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

الجدول (٨): معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

البُعد	معامل الارتباط
البُعد الأول: المشاركة	٠,٩٥٨**
البُعد الثاني: الشفافية	٠,٩٧٢**
البُعد الثالث: العدالة	٠,٩٧٣**
البُعد الرابع: الرقابة	٠,٩٧٩**
البُعد الخامس: المساءلة	٠,٩٧٢**

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$)

يتبين من الجدول (٨) أن قيم معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المحور الأول (أبعاد الحوكمة في جامعة تبوك) والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (٠,٩٥٨ - ٠,٩٧٩)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$)، وهذا يعني أن جميع عبارات واقع الحوكمة تتمتع باتساق داخلي مرتفع، وأنها مناسبة جداً للاستخدام العملي.

ب. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

ويمثل المحور الثاني (الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك) متمثلاً في (الالتزام التنظيمي المعياري، والالتزام التنظيمي الاستمراري، والالتزام التنظيمي العاطفي)، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور، تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه، وحسبت معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج:

-معاملات الارتباط بين كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه:

الجدول(٩): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البُعد والدرجة الكلية للبُعد

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط
الالتزام التنظيمي المعياري	١	٠,٧٠٧**	الالتزام التنظيمي العاطفي	١	٠,٨١٧**	الالتزام التنظيمي العاطفي	١	٠,٧٩٤**
	٢	٠,٨١٢**		٢	٠,٤٩٦**		٢	٠,٨٤٧**
	٣	٠,٧٧٠**		٣	٠,٧٧٩**		٣	٠,٧٦٦**
	٤	٠,٧٣٨**		٤	٠,٨١٣**		٤	٠,٨٠٧**
	٥	٠,٦٢٣**		٥	٠,٨٩٩**		٥	٠,٥٩٦**
	٦	٠,٤٨١**		٦	٠,٦٧٩**		٦	٠,٧٨٠**

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

يتبين من الجدول(٩) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البُعد الأول الالتزام التنظيمي المعياري والدرجة الكلية للبُعد تراوحت بين (٠,٤٨١ - ٠,٨١٢) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). وأن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البُعد الثاني الالتزام التنظيمي الاستمراري والدرجة الكلية للبُعد تراوحت بين (٠,٤٩٦ - ٠,٨٩٩) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). وكذلك قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البُعد الثالث الالتزام التنظيمي العاطفي والدرجة الكلية للبُعد تراوحت بين (٠,٥٩٦ - ٠,٨٤٧) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). وهذا يعني أن جميع العبارات داخل هذا المحور متسقة مع بعضها البعض، وهذا يعني صدق الاستبانة لهذا المحور.

-معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور:

الجدول(١٠): معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

البُعد	معامل الارتباط
البُعد الأول: الالتزام التنظيمي المعياري	٠,٧٤٣**
البُعد الثاني: الالتزام التنظيمي الاستمراري	٠,٩٠٩**
البُعد الثالث: الالتزام التنظيمي العاطفي	٠,٩١١**

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

يتبين من الجدول (١٠) إن قيم معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المحور الثاني (الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك)، والدرجة الكلية للبُعد، تراوحت بين (٠,٧٤٣-٠,٩١١) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$)، وهذا يعني أن جميع عبارات الالتزام التنظيمي تتمتع باتساق داخلي مرتفع وأنها مناسبة جداً للاستخدام العملي.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بثبات الأداة "أن تعطي نفس النتائج تقريباً إذا أُعيد تطبيقها على نفس المجموعة من الأفراد" (عبدالرحمن، ١٩٩٨: ١٦٣)، وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، كالتالي:

الجدول (١١): قيم معاملات ثبات كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة ومحاورها باستخدام ألفا كرونباخ

البُعد	عدد العبارات	معامل الثبات
البُعد الأول: المشاركة	١١	٠,٩٦٣
البُعد الثاني: الشفافية	١١	٠,٩٥٩
البُعد الثالث: العدالة	٩	٠,٩٧١
البُعد الرابع: الرقابة	٨	٠,٩٧٣
البُعد الخامس: المساواة	٨	٠,٩٧٠
المحور الأول: أبعاد الحوكمة	٤٧	٠,٩٩٢
البُعد الأول: الالتزام التنظيمي المعياري	٦	٠,٧١٩
البُعد الثاني: الالتزام التنظيمي لاستمراري	٦	٠,٧٨٤
البُعد الثالث: الالتزام التنظيمي العاطفي	٦	٠,٨٥٠
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	١٨	٠,٨٩٥
الاستبانة ككل	٦٥	٠,٩٨٨

يتبين من الجدول (١١) أن معامل ثبات المحور الأول الحوكمة (٠,٩٩٢)، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات المكونة له ما بين (٠,٩٥٩ - ٠,٩٧٣). وأن معامل ثبات المحور الثاني الالتزام التنظيمي (٠,٨٩٥)، وتراوحت معاملات ثبات المجالات المكونة له بين (٠,٧١٩ - ٠,٨٥٠). كما يتبين أن معامل ثبات الأداة ككل قد بلغ (٠,٩٨٨)، مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بمعاملات ثبات مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

٥) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في معالجة بيانات الدراسة استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وطبيعة بناء الأداة، ومعاييرها، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وباستخدام المعالجات الإحصائية، وقد اشتملت أداة الدراسة على مقياس تقدير خماسي (يتخذ تقديرات كمية مقابلة لخمس تقديرات لفظية على طريقة ليكرت (Likert)).

بعد تفسير المتوسطات الحسابية المعتمدة في الدراسة الحالية: للحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات أداة الدراسة "ويقصد بها النقطة أو المدى الذي إذا وصلت إليه استجابات المفحوصين فإنه يجتاز فئة التقدير لهذا المدى، حيث تعتبر عملية تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، واستناداً إلى ذلك فإنه يمكن تقييم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، كما سيتم التعامل معها لتفسير البيانات" (عبدالرحمن، ١٩٩٨: ٣٧٠). فحسب قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة تكون درجة التطبيق ودرجة الموافقة على النحو التالي:

جدول (١٢): مقياس تفسير البيانات للتعلق على النتائج

درجة التطبيق	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
قيمة المتوسط الحسابي	أقل من ١,٨٠	أقل ١,٨ - من ٢,٦٠	أقل ٢,٦٠ - من ٣,٤٠	٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠	٤,٢٠ فأكثر

وتم حساب هذه القيم وفق الخطوات التالية:

بالأول تم حساب المدى ($5 - 1 = 4$)، ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المقابلة لكل تقدير ($4 / 5 = 0,8$)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى (أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس) وهي الواحد الصحيح.

وتتمثل أساليب المعالجة الإحصائية في:

- التكرارات والنسب المئوية لتوصيف عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ولحساب معامل الارتباط بين الحوكمة والالتزام التنظيمي.
- معامل ألفا كرونباخ (Cranach's Alpha) لتحديد معامل الثبات والاتساق الداخلي أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات الأداة، ولترتيب عبارات الأداة حسب الاستجابة.

هـ. وكذلك استخدم اختبار مان وتني اللا معلمي (Mann-Whitney)، واختبار (كروسكال ويلز)، عوضاً عن اختبار "ت" للعينات المستقلة الأقل من (٣٠) وذلك لعدم تجانس العينة.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

- عرض النتائج ومناقشتها

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً ومن ثم مناقشتها.

عرض النتائج ومناقشتها:

تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس: ما علاقة الحوكمة في جامعة تبوك بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

١. إجابة السؤال الأول: ما واقع تطبيق أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، العدالة، الرقابة، المساءلة) بجامعة تبوك؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك حسب استجابة أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (الحوكمة) وأبعادها الخمس بشكل عام، ثم لعبارات كل بُعد من الأبعاد التي تناولها المحور.

الجدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على

محور الحوكمة، وأبعادها بشكل عام (ن=١١٢)

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	البُعد الأول: المشاركة	٣,٣٣	٠,٩١	٤	متوسطة
٢	البُعد الثاني: الشفافية	٣,٤٠	٠,٩٧	١	كبيرة
٣	البُعد الثالث: العدالة	٣,٣٠	١,٠٧	٥	متوسطة
٤	البُعد الرابع: الرقابة	٣,٣٤	١,٠٥	٣	متوسطة
٥	البُعد الخامس: المساءلة	٣,٣٩	١,٠٦	٢	متوسطة
المحور الأول ككل (الدرجة الكلية)		٣,٣٥	٠,٩٦	-	متوسطة

يتضح من الجدول (١٣) أن واقع تطبيق الحوكمة ككل في جامعة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٥)، حيث أن أعلى تقييم كان لبُعد الشفافية وجاءت درجة الموافقة عليها كبيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٤٠)، ومن ثم تلتها المساءلة بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط (٣,٣٩)، وبعدها جاءت الرقابة بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٣٤)، ومن ثم جاءت

المشاركة بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٣٣)، وأخيراً جاءت العدالة بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٣٠).

ويفسر موافقة أفراد عينة الدراسة على أن واقع تطبيق الحوكمة بالجامعة بدرجة متوسطة هو أن أفراد عينة الدراسة يقيمون واقع تطبيق الحوكمة بأنه لم يرتقي بعد للدرجة التي يتوقعونها، وربما يعود سبب ذلك إلى أن مفهوم الحوكمة كمدخل إداري حديث ما زال يحتاج إلى وعي القيادات الأكاديمية والإدارية التام بمضمونه وبما يقدمه للجامعة في سبيل الوصول بها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء، وكذلك يتطلب الوعي التام بكيفية تطبيقها، وقد يعزى ذلك أيضاً لكون جامعة تبوك جامعة ناشئة وحديثة فقد يكون هناك غموض في بعض المهام والمسؤوليات، أو ربما قلة وعي بأهمية تطبيق الحوكمة، أو ربما أن هناك ضعف الالتزام التام بتطبيق اللوائح والأنظمة والتعليمات. وبالرغم من ذلك فإن هناك تحسن واضح وملحوظ من خلال نتائج هذه الدراسة عن واقع تطبيق الحوكمة مقارنة بدراسة (السوادي، ٢٠١٥) التي أجريت على الجامعات السعودية والتي كان من ضمنها جامعة تبوك وأن الحوكمة كانت بدرجة ضعيفة فيها.

-وتتفق مع ما توصلت إليه الدراسات: دراسة (الحميدي، ٢٠١٧) ودراسة (الفواز، ٢٠١٥) ودراسة (العريني، ٢٠١٤) ودراسة (أبو كريم والثويني، ٢٠١٤) في أن الحوكمة تُطبق بدرجة متوسطة في الجامعات، وتتفق كذلك مع دراسة (السنيدي، ٢٠١٤) في أن واقع تطبيق الحوكمة متوسطة، حيث كانت تطبيق الشفافية في المرتبة الأولى في حين جاءت المساءلة في المرتبة الأخيرة.

-بينما تختلف مع دراسة (السوادي، ٢٠١٥) التي خلصت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية -من ضمنها جامعة تبوك- ومن خلال مجالاتها الخمس (الإفصاح والشفافية، الرقابة والمساءلة، المشاركة في صنع القرار، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، وكفاءة وفعالية الاتصال) ضعيف، حيث كانت الشفافية أقلها ترتيباً، وتختلف مع دراسة (Al-Dohdor and Jalambo, 2016)، ودراسة (Usman, 2014)، في أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة متدني ودون المطلوب وفقاً للمعايير الدولية، وكذلك تختلف مع دراسة (Christopher, 2012) التي خلصت إلى أن مستوى الحوكمة في الجامعة متدني وذلك بسبب هيكلها التنظيمي غير المستقل، الذي يضيق الحرية على الإدارة في الجامعة ويمنع استقلالها ويكتف الرقابة عليها، وكذلك تختلف مع دراستي: (نصار، ٢٠١٥)، و(الزهراني، ٢٠١٢) التي خلصتا إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة كبيرة.

-أما فيما يتعلق باستجابات عينة الدراسة على عبارات كل بُعد من أبعاد الحوكمة في جامعة تبوك كانت على النحو الآتي:

أ. البُعد الأول (المشاركة):

واقع تطبيقها في الجامعة على النحو التالي:

الجدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الترتيب ودرجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات

يُعد المشاركة مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = ١١٢)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المشاركة في عملية اتخاذ القرار	٣,٠٠	١,٠٨٢٢١	متوسطة	١١
٢	تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات القادرة على صناعة القرار الفعال	٣,٥١	١,٠٩٠٤٦	كبيرة	٢
٣	تتبنى الجامعة مبدأ المشاركة في أنشطتها	٣,٥١	١,١٢٣٠٢	كبيرة	٣
٤	توفر الجامعة قنوات اتصال متعددة لمنسوبيها (أساتذة، موظفين، طلبة)	٣,٦١	١,٠٤٢٨٤	كبيرة	١
٥	تعزز الجامعة فرق العمل التعاونية لتطوير العملية التعليمية	٣,٣٩	١,٠٣٤١٧	متوسطة	٥
٦	تحرص الجامعة على تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس من خلال حضور برامج التنمية المهنية المختلفة	٣,٤٦	١,١٢٢١٦	كبيرة	٤
٧	تراعي إدارة الجامعة مصالح منسوبيها عند اتخاذ القرار	٣,٣٧	١,٠٩٠٤٦	متوسطة	٧
٨	يُسمح للأعضاء بإبداء الرأي في الموضوعات (الأكاديمية والإدارية) بكل أريحية	٣,٣٢	١,١١٦٧٤	متوسطة	٨
٩	يُشارك ممثلون عن أعضاء هيئة التدريس في إعداد أسس المساءلة	٣,٠٣	١,٠٦٠٨٥	متوسطة	٩
١	تُطبق إدارة الجامعة عقوبات قوية بناءً على نتائج المساءلة	٣,٣٨	١,٠٧٥٩١	متوسطة	٦
١	يتوفر في الجامعة نظام لتلقي الشكاوى	٣,٠١	١,٢٣٠١٢	متوسطة	١٠

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة الاستجابة على أغلب العبارات جاءت متوسطة، فيما عدا أربع عبارات جاءت درجتها كبيرة، حيث كان أعلى متوسط حسابي (٣,٦١) للعبرة رقم (٤) "توفر الجامعة قنوات اتصال متعددة لمنسوبيها (أساتذة، موظفين، طلبة)"، أما أقل متوسط حسابي (٣,٠٠) كان للعبرة رقم (١) "تتيح

الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المشاركة في عملية اتخاذ القرار"، بينما تراوحت باقي العبارات بين المتوسط الحسابي (٣,٥١) و(٣,٠١).

ويفسر استجابة أفراد عينة الدراسة عن واقع تطبيق المشاركة في الجامعة بأنها متوسطة وأنها جاءت في المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة، هو تطلعهم إلى مزيد من إشراكهم في عملية صناعة القرارات، واتخاذها، وتطلعهم لمزيد من المرونة في التعاملات، وبالرغم من تبني الجامعة لتطبيق المشاركة في أنشطتها إلا أن الواقع أقل مما يطمح له أعضاء هيئة التدريس، وربما يعود سبب ذلك لعدم وجود آلية معينة وواضحة لكيفية المشاركة في الجامعة.

-وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الحميدي، ٢٠١٧) في أن المشاركة مطبقة بدرجة متوسطة وبمتوسط (٢,٩٣)، حيث جاءت العبارة "تسمح الجامعة لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في صناعة القرارات" أعلى تقييم، وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط (٣,٢٣)، وكذلك تتفق مع دراسة (السنيدي، ٢٠١٤) حيث بلغت الموافقة على واقع تطبيق المشاركة متوسطة وبمتوسط (٣,٦٠)، حيث جاءت الموافقة على العبارة "توسع الجامعة دائرة المشاركة في صناعة القرار" متوسطة وبمتوسط (٣,٥٠).

-بينما تختلف مع ما توصلت له دراسة (السوداي، ٢٠١٥) حيث بلغت درجة الموافقة على المشاركة ضعيفة وبمتوسط (٢,٤٧)، وبلغت درجة الموافقة على العبارة "إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صناعة القرار" ضعيفة وبمتوسط (٢,٢٤)، وتختلف كذلك مع دراسة (ابو كريم والثويني، ٢٠١٤) حيث حصلت العبارة "تتساوى فرص مشاركة الأقسام النسائية والرجالية في صناعة واتخاذ القرارات" درجة موافقة ضعيفة وبمتوسط (٢,٨٦)، وكذلك تختلف مع دراسة (نصار، ٢٠١٥) حيث كانت الاستجابة على تطبيق المشاركة كبيرة جداً، حيث حصلت العبارة "يسمح لكافة العاملين بالتعبير عن آرائهم" على درجة استجابة كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي (٤,٤٨)، وكذلك تختلف مع دراسة (Usman, 2014) بأن الجامعة الحكومية تقتصر للمشاركة والشفافية بسبب سيطرة الدولة مقارنة بالجامعة الخاصة.

ب. البُعد الثاني (الشفافية):

واقع تطبيقها في الجامعة على النحو التالي:

الجدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب و درجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات

بُعد الشفافية مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٢)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	يوجد بالجامعة أنظمة واضحة تسير عليها في أداء رسالتها	٣,٦٣	١,١٥	كبيرة	٣
٢	تُفصح الجامعة عن المعايير المطلوبة لشغل الوظائف الأكاديمية	٣,٥٨	١,٠٦	كبيرة	٤
٣	توفر الجامعة نظاماً لنشر التعليمات المنظمة للعمل	٣,٦٧	١,٠٣	كبيرة	٢
٤	توجد في الجامعة آلية واضحة لتقييم الأداء الوظيفي	٣,٥٠	١,١٩	كبيرة	٥
٥	توجد قوانين مُعلنة تكفل مساءلة جميع منسوبي الجامعة	٣,٥٠	١,١٥	كبيرة	٦
٦	توضح الجامعة مهام أعضاء الهيئة التدريسية وفق الأنظمة	٣,٦٩	١,١٤	كبيرة	١
٧	تزود الجامعة أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أدائهم	٣,٢٥	١,٢٥	متوسطة	٩
٨	تمكن الجامعة أعضاء هيئة التدريس من الاعتراض على نتائج	٢,٧٩	١,٢٥	متوسطة	١١
٩	السماح بدخول الجهات المعنية لمتابعة أداء الجامعة	٣,٤٢	١,٠٤	كبيرة	٧
١٠	اهتمام الجامعة بتحديث الأدلة الإجرائية للعمل لإزالة الغموض عنها	٣,٣٣	١,٠٩	متوسطة	٨
١١	التزام الجامعة بالإفصاح عن تفاصيل بنود النفقات بوضوح	٣,٠٥	١,٢٤	متوسطة	١٠

يتضح من الجدول (١٥) أن درجة الاستجابة على أغلب العبارات كبيرة، فيما أربع عبارات جاءت بدرجة متوسطة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢,٧٩) و(٣,٦٩)، حيث كان أعلى متوسط حسابي (٣,٦٩) للعبارة رقم (٦) "توضح الجامعة مهام أعضاء الهيئة التدريسية وفق الأنظمة"، وكان أقل متوسط حسابي (٢,٧٩) للعبارة رقم (٨) "تمكن الجامعة أعضاء هيئة التدريس من الاعتراض على نتائج تقييمهم"، بينما كانت بقية العبارات بين المتوسطين الحسابيين (٣,٦٧) و(٣,٠٥) أي ما بين العبارة رقم (٣) "توفر الجامعة نظاماً لنشر التعليمات المنظمة للعمل"، والعبارة رقم (١١) "التزام الجامعة بالإفصاح عن تفاصيل بنود النفقات بوضوح".

ويفسر موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيق الشفافية في الجامعة بإيجابية وأنها مطبقة بدرجة كبيرة، وكانت الأعلى ترتيباً بين تطبيق أبعاد الحوكمة ربما بسبب حرص إدارة جامعة تبوك كجامعة ناشئة في تفعيل الشفافية والمصادقية في كافة تعاملاتها، لأنها مدركة أهمية تطبيق الشفافية في سياستها الداخلية والخارجية

وأن هناك أنظمة واضحة تسير عليها، وذلك إثباتاً لكيانها الأكاديمي وسعيًا للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي، ومن ذلك كان الإفصاح عن القرارات والمعلومات والشفافية في الإجراءات الإدارية المتعددة، والإفصاح عن المعايير المطلوبة لشغل الوظائف الأكاديمية، وكذلك وضوح آلية تقييم الأداء الوظيفي، لذلك لا تمنع من دخول الجهات المعنية لمتابعة الأداء فيها، وتفسر كذلك بأن أعضاء هيئة التدريس على مستوى عالٍ من النضج الذي أصبحوا فيه أكثر إدراكاً لدور تطبيق الشفافية والإفصاح بالجامعة، ويتطلعون لتزويدهم بنتائج تقييم الأداء الوظيفي بكل شفافية ووضوح وتمكينهم أيضاً من الاعتراض عليه، وتوضيح تفاصيل النفقات بكل شفافية، والعمل باستمرار على تحديث الأدلة الإجرائية لإزالة الغموض عنها. ويدل هذا أيضاً على أن أعضاء هيئة التدريس يحرصون على إظهار هذا التميز في الجامعة.

-وتتفق مع ما توصلت له دراسة (الزهراني، ٢٠١٢) حيث كانت درجة الموافقة تطبيق الجامعة للشفافية كبيرة وبمتوسط (٣,٥٨)، وكانت الاستجابة على العبارة "يوجد وصف واضح ودقيق لواجبات وسلطات كل وظيفة" كبيرة، وبمتوسط (٣,٥٠)، وكذلك جاءت درجة الموافقة على العبارة "يتوفر في الجامعة نظام للإعلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل" درجة كبيرة.

-بينما تختلف مع ما توصلت له دراسة (الحميدي، ٢٠١٧) في أن واقع تطبيق الشفافية متوسطة وبمتوسط بلغ (٣,٢٦)، حيث كانت الموافقة على العبارة "يتوفر في الجامعة نظام لتلقي المقترحات والشكاوى والتعامل معها" متوسطة، وبمتوسط (٢,٩١)، وكذلك تختلف مع دراسة (السنيدي، ٢٠١٤) حيث بلغ متوسط الحسابي للشفافية (٣,٦٦) وبواقع تطبيق متوسطة، وبلغت العبارة "تفصح الجامعة عن معايير شغل الوظائف الإدارية والقيادية في الجامعة" درجة متوسطة، وبمتوسط (٣,٦٣)، وكذلك تختلف مع ما توصلت له دراسة (شيخاوي، ٢٠١٦) بأن الجامعة تطبق الشفافية بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢,٦٦)، حيث حصلت العبارة "هناك وضوح في الأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل طرف في الجامعة" على أعلى تقييم وبمتوسط (٢,٩٢)، بينما حصلت العبارة "تتوفر المصداقية والثقة بين إدارة الجامعة وأفراد الأسرة الجامعية" على أقل تقييم، وبمتوسط (٢,٤٣)، وكذلك تختلف مع ما توصلت له دراسة (السوادي، ٢٠١٥) حيث بلغت درجة الاستجابة على تطبيق الشفافية ضعيفة وبمتوسط (٢,٥٣).

ج. البُعد الثالث (العدالة):

واقع تطبيقها في الجامعة على النحو التالي:

الجدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات بُعد العدالة مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٢).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تتعامل إدارة الجامعة مع منسوبيها بعدل	٣,٤١	١,١٨	كبيرة	٢
٢	تقدم الجامعة الترقّيات للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس وفق معايير واضحة	٣,٣٩	١,١٨	متوسطة	٤
٣	يسمح للأكاديميين بمراجعة الإدارة العليا حين مواجهة أي مشكلة	٣,٤٩	١,٠٥	كبيرة	١
٤	تتصف معايير تقييم الأداء في الجامعة بالموضوعية	٣,٤٠	١,٠٩	كبيرة	٣
٥	تُوزع المهام الوظيفية على الأعضاء بشكل عادل	٣,١٦	١,٢٠	متوسطة	٧
٦	يراعى عند إعداد اللوائح ظروف منسوبي الجامعة	٣,٢١	١,١٩	متوسطة	٦
٧	يتلقى الأعضاء المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب	٣,١٠	١,٢٦	متوسطة	٨
٨	تعتمد إدارة الجامعة إجراءات معلنّة للتعامل مع التظلمات	٣,٢٤	١,٢١	متوسطة	٥
٩	يتوافر في الجماعة نظام فاعل للحوافز	٢,٩٩	١,١٧	متوسطة	٩

يتضح من الجدول (١٦) أن درجة استجابة افراد العينة عن تطبيق العدالة في الجامعة متوسطة، حيث كانت الاستجابة على أغلب العبارات متوسطة، وثلاث عبارات كانت الاستجابة عليها كبيرة، حيث كان أعلى متوسط حسابي (٣,٤٩) للعبارة رقم (٣) "يسمح للأكاديميين بمراجعة الإدارة العليا حين مواجهة أي مشكلة"، أما أقل متوسط حسابي (٢,٩٩) للعبارة رقم (٩) "يتوفر في الجامعة نظام فاعل للحوافز"، بينما تراوحت بقية العبارات بين المتوسطين (٣,٤١) و (٣,١٠)، وهي ما بين العبارة رقم (١) "تتعامل إدارة الجامعة مع منسوبيها بعدل"، والعبارة رقم (٧) "يتلقى الأعضاء المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب".

ويفسر موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيق العدالة في الجامعة بدرجة متوسطة حيث أنها الأقل استجابة وجاءت آخر المعايير ترتيباً لربما لتطلع أعضاء هيئة التدريس لمزيد من المزايا والحوافز المعنوية والمادية (كبدلات الجامعات الناشئة، وبدلات التخصصات النادرة، والترقيات، ومكافآت التميز...)، كما يتطلعون لمزيد من التوازن بين واجباتهم ومسؤولياتهم، كل هذا من شأنه أن يوجد روح المنافسة والإبداع والتميز، بالإضافة لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس.

وكذلك ربما يعود السبب في هذه الاستجابة لرغبتهم بتحقيق مزيد من التوازن بين مهامهم الوظيفية ومسؤولياتهم، وحصولهم على كامل حقوقهم، لأنه متى ما شعر عضو هيئة التدريس بالعدالة والإنصاف، فإنه سيقبل على إنجاز عمله بكفاءة وفاعلية أكبر، وهذا يتضح من خلال الرجوع للجدول (١٦) حيث أن أغلب العبارات التي حصلت على درجة استجابة أقل ومتوسطات حسابية متوسطة هي العبارات التي تعلقت بالحوافز المادية والمعنوية والترقية، وكذلك العبارات التي قاست معايير التوزيع العادل للوظائف، وكذلك التوازن بين المسؤوليات والواجبات، لأنه ومن خلال المساواة والعدالة التي يتطلع لها عضو هيئة تدريس سيحقق الرضا النفسي والوظيفي، وسيكون إقباله على عمله أفضل، وسيلتزم بتأديته على أكمل وجه.

-**وتتفق مع ما توصلت له دراسة (الزهراني، ٢٠١٢) في أن واقع تطبيق العدالة في الجامعة متوسطة وبمتوسط (٣,٣٠)، حيث بلغت درجة الاستجابة على العبارة "تتسم معايير تقييم أداء العاملين في الجامعة بالموضوعية" كبيرة، وبمتوسط (٣,٤٥)، وكذلك الاستجابة على العبارة "توجد معايير واضحة لترقية العاملين في الجامعة" بدرجة متوسطة، وبمتوسط (٣,٢٢).**

وكذلك تتفق مع دراسة (الفواز، ٢٠١٥) بأن واقع تطبيق العدالة بالجامعة متوسطة وبمتوسط (٢,٨٠)، كالعبارة "تقوم إدارة الجامعة على معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة معاملة متكافئة" حصلت على درجة متوسطة، وبمتوسط (٣,٢٠).

وتتفق مع دراسة (الحميدي، ٢٠١٧) بأن واقع تطبيق العدالة بالجامعة متوسطة.

د. البُعد الرابع (الرقابة):

واقع تطبيقها في الجامعة على النحو التالي:

الجدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات يُعد

الرقابة مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = ١١٢)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	يوجد بالجامعة نظام فعال للرقابة الداخلية	٣,٣٥	١,١٣	متوسطة	٤
٢	يوجد في الجامعة قوانين واضحة للمحاسبة عن الأداء الوظيفي	٣,٣١	١,١٨	متوسطة	٦
٣	يتم تحديث النظام الداخلي للرقابة بشكل دوري	٣,١٦	١,١٩	متوسطة	٨
٤	تعزز القيادات الأكاديمية مبدأ الرقابة الذاتية	٣,٤٢	١,١٨	كبيرة	٢
٥	يتم حماية الأفراد الذين يسهمون في كشف أي انحرافات عند تنفيذ الخطط	٣,٣٣	١,١٧	متوسطة	٥
٦	يوجد بالجامعة أنظمة لضمان حماية حقوق المستفيدين	٣,٣٨	١,١٢	متوسطة	٣
٧	تعتمد الجامعة نظاماً للرقابة الداخلية يطبق الرقابة (القبليّة-المتزامنة-المعيارية)	٣,٢٩	١,١٢	متوسطة	٧
٨	تحمي الجامعة حقوق منسوبيها من خلال الأنظمة	٣,٤٥	١,١٩	كبيرة	١

تشير النتائج في الجدول (١٧) أن درجة الاستجابة على أغلب العبارات بدرجة متوسطة، وعبارتان فقط الموافقة عليها كانت كبيرة، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان (٣,٤٥) للعبرة رقم (٨) "تحمي الجامعة حقوق منسوبيها من خلال الأنظمة"، أما أقل متوسط حسابي (٣,١٦) كان للعبرة رقم (٣) "يتم تحديث النظام الداخلي للرقابة بشكل دوري"، بينما كانت بقية العبارات محصورة بين المتوسطين (٣,٤٢) و (٣,٢٩) للعبرة رقم (٤) "تعزز القيادات الأكاديمية مبدأ الرقابة الذاتية"، والعبرة رقم (٧) "تعتمد الجامعة نظاماً للرقابة الداخلية يطبق الرقابة (القبليّة، المتزامنة، البعدية)".

ويفسر سبب استجابة أفراد عينة الدراسة على تطبيق الرقابة بدرجة متوسطة وأنه احتل المرتبة الثالثة هو ربما لأن الجامعة تحرص على الرقابة العلنية في حال كشف أي انحراف أو تجاوز عن النظام داخلها أو أي إخلال في العمل، وهذا يتفق مع استجابات أفراد عينة الدراسة لبُعد الشفافية حيث كانت في المرتبة الأولى وذلك لأن الشفافية عنصر أساسي للرقابة والمحافظة عليهما، وربما يعود سبب ذلك للثقافة الاجتماعية

السائدة، وهي الحساسية من الرقابة والنقد بشكل عام، وكذلك عدم وجود قبول كافي لسياسات الإنصاف مع الآخرين كون أفراد عينة الدراسة منهم من هو من أصحاب القرار في الجامعة بسبب مكانه الإداري.

-وتتفق مع دراسة (الحميدي، ٢٠١٧) التي خلصت إلى أن واقع تطبيق الرقابة بالجامعة متوسطة وبمتوسط (٣,٠٥)، حيث بلغت الموافقة على العبارة "توجد معايير واضحة لتقييم أداء عضو هيئة تدريس" متوسطة وبمتوسط (٣,٢٧).

-وبينما تختلف مع ما توصلت له دراسة (أبو كريم والثويني، ٢٠١٤) بأن مستوى الرقابة مرتفع وبمتوسط (٣,٦٩)، حيث حصلت العبارة "يؤثر وضوح الأهداف في الرقابة الإدارية على رفع مستوى الأداء في الكلية" بمتوسط (٣,٨٧) وبدرجة موافقة كبيرة.

هـ. البُعد الخامس (المساءلة):

واقع تطبيقها في الجامعة على النحو التالي:

الجدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات بُعد

المساءلة مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٢)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تطبق القيادات الأكاديمية نظام المحاسبية الإدارية بفعالية	٣,٤٧	١,٠٨	كبيرة	١
٢	تتم المساءلة في الجامعة على المستويين الفردي والجماعي	٣,٤٠	١,١٧	كبيرة	٤
٣	تُعرف إدارة الجامعة عضو هيئة تدريس بالية المساءلة التي سيتعرض لها إن أخل بالنظام الجامعي	٣,٣٨	١,١٤	متوسطة	٥
٤	التزام الجامعة بحق مؤسسات المجتمع ووسائل الإعلام في مراقبة أداؤها	٣,٤٢	١,١٤	كبيرة	٣
٥	إلزام الجامعة بتقديم تفسيرات لقراراتها التي يوجد بها لبس	٣,٣٤	١,٢٤	متوسطة	٧
٦	توافر المعلومات التي تمكن من استخدامها لقياس مدى الالتزام التنظيمي بأهداف الجامعة	٣,٣٧	١,١٩	متوسطة	٦
٧	توافر نظام يحدد طبيعة وشكل المساءلة	٣,٣٤	١,١٧	متوسطة	٨
٨	اهتمام الجامعة بتسمية الرقابة الذاتية للعاملين بها	٣,٤٠	١,٢٤	كبيرة	٢

يتضح من الجدول (١٨) أن درجة استجابة أفراد العينة على العبارات متساوية، حيث كانت الاستجابات بين المتوسطة والكبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣,٣٤) و (٣,٤٧)، فكان أعلى متوسط حسابي (٣,٤٧) للعبارة رقم (١) "تطبق القيادات الأكاديمية نظام المحاسبية الإدارية بفعالية"، بينما بلغ أقل متوسط حسابي (٣,٣٤) للعبارة رقم (٥) "إلزام الجامعة بتقديم تفسيرات لقراراتها التي يوجد بها لبس"، بينما كانت باقي العبارات محصورة بين المتوسطين (٣,٤٢) و (٣,٣٤)، ما بين العبارة رقم (٤) "التزام الجامعة بحق مؤسسات المجتمع ووسائل الإعلام في مراقبة أداؤها"، والعبارة رقم (٧) "توافر نظام يحدد طبيعة وشكل المساءلة".

ويفسر أن واقع تطبيق المساءلة في الجامعة متوسطة وأنها جاءت في المرتبة الثانية هو ربما بسبب عدم وضوح آليات تطبيق المساءلة المناسبة حسب المهام، وعدم توافر نظام يحدد طبيعة وشكل المساءلة، وتتم المساءلة في الجامعة على المستويين الفردي والجماعي وبشكل علني في حالة وجود إخلال في النظام وأداء العمل وهذا يتفق مع استجابة أفراد عينة الدراسة لبُعد الشفافية وأنه كان في المرتبة الأولى لأن الشفافية عنصر أساسي للمساءلة والمحافظة عليها، وربما يعتبر ذلك مؤشراً عن عدم الرضا عن مستوى المساءلة في الجامعة وأيضاً عن عدم الالتزام التام بتطبيق اللوائح والأنظمة. وتتفق بذلك مع دراسة (شيخاوي، ٢٠١٦) بأن الجامعة تطبق المساءلة بشكل متوسط، حيث بلغ المتوسط العام للمساءلة (٢,٧٤)، حيث بلغت الموافقة على العبارة "توفر الجامعة قوانين واضحة تحدد دور مجالس الكليات والأقسام" درجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٣١).

٢. إجابة السؤال الثاني: ما واقع الالتزام التنظيمي (المعياري، الاستمراري، العاطفي) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؟ ولإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة (المعياري، الاستمراري، العاطفي) بشكل عام، ثم لكل بُعد من الأبعاد التي تناولها المحور.

الجدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد العينة على محور الالتزام التنظيمي، وأبعاده الثلاث بشكل عام (ن=١١٢)

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	البُعد الأول: الالتزام التنظيمي المعياري	٤,٤٩	٠,٥٤	كبيرة جداً
٢	البُعد الثالث: الالتزام التنظيمي العاطفي	٤,١٤	٠,٩٩	كبيرة
٣	البُعد الثاني: الالتزام التنظيمي الاستمراري	٣,٦٦	١,٠١	متوسطة
	الالتزام التنظيمي ككل (الدرجة الكلية)	٤,٠٩	٠,٧٣	كبيرة

يتضح من الجدول (١٩) أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة للالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك كبيرة، وبمتوسط حسابي (٤,٠٩)، وتراوحت الاستجابات لأبعاده الثلاثة بين المتوسطات الحسابية (٤,٤٩ - ٣,٦٦) وفق التدرج الخماسي، حيث أن عبارات هذا البُعد تتضمن سلوك أعضاء هيئة التدريس الدال على مدى التزامهم الذي يظهرونه نتيجة تطبيق أبعاد الحوكمة في الجامعة، حيث أن أعلى استجابة كان للالتزام التنظيمي المعياري وبدرجة كبيرة جداً وبمتوسط (٤,٤٩)، وتلاه الالتزام التنظيمي الاستمراري جاء بدرجة استجابة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٦٦)، وفي المرتبة الثالثة جاء الالتزام التنظيمي العاطفي بدرجة كبيرة وبمتوسط (٤,١٤).

ويفسر استجابة أفراد عينة الدراسة عن الالتزام التنظيمي بدرجة كبيرة ربما لأنهم على مستوى عالٍ من النضج والرشد الذي استطاعوا به أن يحافظوا على درجة عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع الجامعة في نفس الوقت الذي استطاعوا تحقيق هذا التوافق أو الاندماج مع الحياة بشكل عام، لذلك كانت درجة الالتزام المعياري لديهم أعلى، فأصبحوا يميلون للاستقرار الوظيفي والاتجاه للأمور الحياتية الهامة الأخرى.

وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن جامعة تبوك قد نجحت في إيجاد بيئة عمل سليمة تتوفر فيها أبرز مقومات الالتزام التنظيمي من خلال وجود نمط قيادي يقوم على الشفافية والمشاركة والمساءلة والرقابة ويحقق العدالة وتفهم الآخرين، كما أن القيادة القائمة على أساس المشاركة لا بد أن على توفير بيئة عمل مناسبة من ناحية عدد الساعات والتجهيزات والحوافز والأجور وتوفير فرص الترقى، مما ينعكس بالإيجاب على نفوس الأعضاء ويعزز لديهم الالتزام التنظيمي بشكل عام .

-أما فيما يتعلق باستجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات كل بُعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، جاءت على النحو الآتي:

أ. **البُعد الأول (الالتزام التنظيمي المعياري):** درجة استجابة الأفراد عن الالتزام التنظيمي المعياري كالتالي:

الجدول (٢٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات بُعد

الالتزام التنظيمي المعياري مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٢)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	لترتيب
١	اعتقد بأن عضو هيئة التدريس يجب عليه أن يكون موالياً لجامعته	٤,٤٤	٠,٨٤	كبيرة جدا	٥
٢	أدرك مسؤوليتي كعضو هيئة تدريس والتي تتطلب التقيد بالتعليمات التي تُصدرها الجامعة	٤,٦١	٠,٥٧	كبيرة جدا	٢
٣	لدي رغبة في بذل جهد أكثر لأسهم في نجاح الجامعة	٤,٥١	٠,٧٩	كبيرة جدا	٤
٤	أحاول جعل مناخ العمل مناسب على الدوام	٤,٥٦	٠,٦٥	كبيرة جدا	٣
٥	أحرص على الالتزام التنظيمي بأداء المحاضرات في أوقاتها المحددة	٤,٧٩	٠,٤٧	كبيرة جدا	١
٦	تقتي كبيرة بمعظم منسوبي الجامعة	٤,٠٤	١,٠٩	كبيرة	٦

يتضح من الجدول (٢٠) أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة عن الالتزام التنظيمي المعياري حول كل العبارات كانت كبيرة جداً، عدا واحدة كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٤,٠٤) و(٤,٧٩)، ويتبين أن أعلى متوسط حسابي (٤,٧٩) كان للعبرة رقم (٥) "أحرص على الالتزام التنظيمي بأداء المحاضرات في أوقاتها المحددة"، أما أقل متوسط حسابي (٤,٠٤) للعبرة رقم (٦) "تقتي كبيرة بمعظم منسوبي الجامعة"، بينما كانت باقي العبارات محصورة ما بين المتوسطات (٤,٦١) و(٤,٤٤) وكانت ما بين العبارتين رقم (٢) "أدرك مسؤوليتي كعضو هيئة تدريس تتطلب التقيد بالتعليمات التي تُصدرها الجامعة"، والعبرة رقم (١) "اعتقد بأن عضو هيئة التدريس يجب عليه أن يكون موالياً لجامعته".

ويفسر ارتفاع درجة الالتزام المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة هو ربما لمتعتهم بدرجة عالية من النضج والرشد فهم يميلون للاستقرار الوظيفي والاتجاه للأمور الحياتية الأخرى، وهذا يعني أنهم راضون عن النمط القيادي للإدارة بدرجة كبيرة جداً.

ب. البُعد الثاني: الالتزام التنظيمي الاستمراري:

درجة استجابة أفراد عينة الدراسة عن الالتزام التنظيمي الاستمراري كالتالي:

الجدول (٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات يُعد

الالتزام التنظيمي الاستمراري مرتبة تنازلياً (ن=١١٢)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	أرغب في البقاء في عملي مهما توافرت لي فرص بديلة أفضل	٣,٦٩	١,٢٩	كبيرة	٢
٢	أتطلع للوصول إلى منصب عالٍ في الجامعة	٣,٣٧	١,٤٤	متوسطة	٦
٣	أعتقد بأنني سأستمر في العمل بالجامعة حتى نهاية الخدمة	٣,٥٣	١,٤١	كبيرة	٤
٤	أحد أهم أسباب بقائي بالجامعة هو ما تقدمه من ميزات	٣,٦٤	١,١٨	كبيرة	٣
٥	لا يمكنني ترك الجامعة مهما تغيرت ظروفي للأفضل	٣,٣٨	١,٣٩	كبيرة	٥
٦	أبادر بتقديم المقترحات التي قد تُسهم في تطوير لجامعة	٤,٣٢	٠,٨٣	كبيرة جداً	١

يتضح من الجدول (٢١) أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة عن الالتزام التنظيمي الاستمراري جاءت ما بين (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣,٣٧) و (٤,٣٢)، حيث أن أعلى متوسط حسابي (٤,٤٣)، للعبرة (٦) "أبادر بتقديم المقترحات التي قد تُسهم في تطوير الجامعة"، وأقل متوسط حسابي (٣,٣٧)، للعبرة رقم (٢) "أتطلع للوصول إلى منصب عالٍ في الجامعة"، وباقي العبارات انحصرت بين المتوسطات الحسابية (٣,٣٦) و (٣,٣٨)، وهي ما بين العبرة رقم (١) "أرغب في البقاء في عملي مهما توافرت لي فرص بديلة أفضل"، والعبرة رقم (٥) "لا يمكنني ترك الجامعة مهما تغيرت ظروفي للأفضل".

ويفسر موافقة أفراد عينة الدراسة على أن درجة الالتزام التنظيمي الاستمراري كبيرة بأنهم راضون بدرجة متوسطة عن النمط القيادي، بينما أنها جاءت في المرتبة الأخيرة لأنواع الالتزام التنظيمي، ويُعد هذا مؤشراً على نقص رضاهم التام عن سياسات إدارة الجامعة، مما يتطلب من الجامعة مزيداً من الاهتمام ومن الجهود لدعم الالتزام التنظيمي الاستمراري، والتي يتطلب منها زيادة الجهود لدعم الأمان الوظيفي لديهم.

ج. البُعد الثالث (الالتزام التنظيمي العاطفي):

استجابات أفراد عينة الدراسة عن الالتزام التنظيمي العاطفي كالتالي:

الجدول (٢٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة عينة الدراسة على عبارات يُعد

الالتزام التنظيمي العاطفي مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٢)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تستحق الجامعة ولائي وإخلاصي لها	٤,١١	١,١٣	كبيرة	٤
٢	أشعر بأن مشكلات الجامعة جزءاً من مشكلاتي الخاصة	٣,٩٩	١,٠٦	كبيرة	٥
٣	أشعر بالاعتزاز كوني أحد منسوبي هذه الجامعة	٤,١٥	١,٠٨	كبيرة	٢
٤	هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في الجامعة	٤,١٣	٠,٩٩	كبيرة	٣
٥	يهمني كثيراً مستقبل هذه الجامعة	٤,٧٤	٢,٨١	كبيرة جداً	١
٦	أشعر بأنه لا يمكنني ترك الجامعة حتى لو كان هناك عرض	٣,٧١	١,٢٧	كبيرة	٦

يتضح من الجدول (٢٢) أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة للالتزام التنظيمي العاطفي ما بين (كبيرة، وكبيرة جداً)، حيث أن أعلى استجابة كانت للعبرة رقم (٥) "يهمني كثيراً مستقبل هذه الجامعة"، وبمتوسط (٤,٧٤)، وأن أقل متوسط حسابي (٣,٧١)، وكان للعبرة (٦) "أشعر بأنه لا يمكنني ترك الجامعة حتى لو كان هناك عرض أفضل"، بدرجة كبيرة، لباقي العبارات كان بين المتوسطات (٤,١٥) و (٣,٩٩) وللعبارات بين العبرة (٤) "هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في الجامعة"، والعبرة (٢) "أشعر بأن مشكلات الجامعة جزءاً من مشكلاتي الخاصة". ويفسر موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة الالتزام التنظيمي العاطفي وأنها جاءت كبيرة بسبب نجاح جامعة تبوك في إيجاد الجو التنظيمي السليم الذي تتوفر فيه كل مقومات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تجاهها، كحرصها على تأدية الحقوق والواجبات، وكذلك تعاملها بكل أريحية وشفافية، والعدل في توزيع المهام والمسؤوليات، وإعطائهم الفرصة للمشاركة في إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وكذلك إشراكهم بصناعة القرارات، كل هذا أدى لرفع درجة التزامهم العاطفي وإخلاصهم للجامعة.

-وتتفق بذلك مع دراستي: (العبيري، ٢٠١٦) و(الحربي، ٢٠١٦) في أن "درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك بشكل عام مرتفع، وتتفق مع دراسة (البابطين، ٢٠١٤) التي خلصت إلى أن درجة الالتزام التنظيمي للأنواع الثلاثة (الوجداني، والأخلاقي، والاستمراري) كانت عالية، وكذلك تتفق مع دراسة (بني يونس، ٢٠١٦)، ودراسة (بوخلوة وقمو، ٢٠١٧) في أن درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفعة بسبب النمط القيادي الديمقراطي في الجامعة، وتتفق مع دراسة (الصمادي، ٢٠١٥) بأن درجة الالتزام مرتفعة، حيث حصلت العبرة "الترم بمواعيد الدوام الرسمي في الجامعة" على درجة تقييم مرتفع وبمتوسط (٣,٨٩)، وتتفق كذلك مع الدراسات: (ابن زرع، ٢٠١٦) و(الصرايرة، ٢٠١٤) من

ناحية الترتيب لأنواع الالتزام التنظيمي، حيث أن الالتزام التنظيمي المعياري جاء بالمرتبة الأولى، وبالمرتبة الثانية الالتزام التنظيمي العاطفي، وبالأخير جاء الالتزام الاستمراري، بينما تختلف معهما في أن درجة الالتزام التنظيمي ككل متوسطة، وتتفق كذلك مع دراسة (Awwad and Agti, 2012) بأن الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري أقوى، بينما الالتزام الاستمراري أقل. بينما تختلف مع دراسة (محمد، ٢٠١٣) التي خلصت إلى أن درجة الالتزام التنظيمي للأعضاء منخفضة، وتختلف أيضاً مع دراسة (Lovakov, 2016) التي خلصت إلى أنه يزداد الالتزام التنظيمي الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات التي تخرج منها وتوظف فيها، في حين يكون الالتزام التنظيمي العاطفي تجاهها هو العالي بينما الالتزام المستمر أقل منه، ويعد عضو هيئة تدريس الذي يعمل في العديد من الجامعات لدية مستويات أقل من الارتباط العاطفي للجامعة الأولى التي عمل فيها.

٣. إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة بجامعة تبوك تعزى للمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الجنسية) ؟

أولاً: تبعا لمتغير (الجنس): لفحص الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة حول واقع تطبيق الحوكمة بجامعة تبوك تعزى لمتغير الجنس تم حساب (مان وتني) اللا معلمي عوضاً عن اختبار "ت" للعينات المستقلة، لان حجم الإناث اقل من (٣٠)، كالتالي:

الجدول (٢٣): نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) تبعا لاستجابات عينة الدراسة لمتغير الجنس (ن=١١٢)

البُعد	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان وتني	الدلالة الإحصائية
المشاركة	ذكر	٨٧	٥٥,١٢	٤٧٩٥,٥٠	٩٦٧,٥٠٠	٠,٤٠١ غير دالة
	أنثى	٢٥	٦١,٣٠	١٥٣٢,٥٠		
الشفافية	ذكر	٨٧	٥٥,٥٦	٤٨٣٣,٥٠	١٠٠٥,٥٠٠	٠,٥٦٦ غير دالة
	أنثى	٢٥	٥٩,٧٨	١٤٩٤,٥٠		
العدالة	ذكر	٨٧	٥٥,١٦	٤٧٩٨,٥٠	٩٧٠,٥٠٠	٠,٤١٣ غير دالة
	أنثى	٢٥	٦١,١٨	١٥٢٩,٥٠		
الرقابة	ذكر	٨٧	٥٤,٩٠	٤٧٧٦,٥٠	٩٤٨,٥٠٠	٠,٣٣١ غير دالة
	أنثى	٢٥	٦٢,٠٦	١٥٥١,٥٠		
المساءلة	ذكر	٨٧	٥٥,٨٤	٤٨٥٨,٠٠	١٠٣٠,٥٠٠	٠,٦٨٧ غير دالة
	أنثى	٢٥	٥٨,٨٠	١٤٧٠,٠٠		
الحوكمة ككل (الدرجة الكلية)	ذكر	٨٧	٥٥,٣٧	٤٨١٧,٥٠	٩٨٩,٥٠٠	٠,٤٩٣ غير دالة
	أنثى	٢٥	٦٠,٤٢	١٥١٠,٥٠		

يتضح من الجدول (٢٣) أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (٠,٤٩٣) أكبر من (٠,٠٥)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة على محور الحوكمة ككل في جامعة تبوك وعند الأبعاد (المشاركة، الشفافية، العدالة، الرقابة، المساءلة) تبعاً لمتغير الجنس. حيث بلغت قيمة الإحصائي (اختبار مان وتني) عند الحوكمة ككل قيمة غير دالة إحصائياً، وهي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، وكذلك بلغت قيمة مان وتني عند الأبعاد (المشاركة، الشفافية، العدالة، الرقابة، المساءلة) أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ جميعها قيم غير دالة،

ويفسر عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة تبعاً لمتغير الجنس بأنه أمر طبيعي، طالما أن الحوكمة موجوده بالفعل ومطبقة في الجامعة وبدرجة متوسطة وهو ما كشفت عنه نتائج السؤال الأول، وقد يعزى اتفاق كلا الجنسين هذا أيضاً لرضاهم عن النمط القيادي للإدارة بدرجة كبيرة، هذا بالإضافة إلى أن عملية المشاركة والشفافية والعدالة والمساءلة والرقابة واضحة لدى الجميع، ولا يختلفون في واقع تطبيقها، وهذا بدوره يُعد مؤشراً إيجابياً عن تطبيق الحوكمة في جامعة تبوك.

-وتتفق بهذه النتيجة مع دراسة (الزهراني، ٢٠١٢)، ودراسة (Jones, 2017)، ودراسة (السنيدي، ٢٠١٤)، ودراسة (نصار، ٢٠١٢) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: تبعاً لمتغير (الدرجة العلمية):

لفحص الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة حول واقع تطبيق الحوكمة بجامعة تبوك تعزى لمتغير الدرجة العلمية تم حساب اختبار كروسكال ويلز (Kruskal Wallis) عوضاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي لأن حجم الإناث اقل من (٣٠)، كالتالي:

الجدول (٢٤): نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal Wallis) تبعاً لاستجابات عينة الدراسة لمتغير الدرجة العلمية (ن=١١٢)

البُعد	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي ^٢	الدلالة الإحصائية
المشاركة	أستاذ مساعد	٧٣	٥٦,١٧	٢,١١٥	٠,٣٤٧ غير دالة
	أستاذ مشارك	٢٥	٦٢,٧٤		
	أستاذ	١٤	٤٧,٠٧		
الشفافية	أستاذ مساعد	٧٣	٥٥,٦٨	٣,٩٣٧	٠,١٤٠ غير دالة
	أستاذ مشارك	٢٥	٦٥,٦٢		
	أستاذ	١٤	٤٤,٥٠		
العدالة	أستاذ مساعد	٧٣	٥٦,٠٥	١,٧٦٥	٠,٤١٤ غير دالة
	أستاذ مشارك	٢٥	٦٢,٤٤		
	أستاذ	١٤	٤٨,٢١		
الرقابة	أستاذ مساعد	٧٣	٥٤,٥٨	٠,٨٢٧	٠,٦٦١ غير دالة
	أستاذ مشارك	٢٥	٦١,٢٦		
	أستاذ	١٤	٥٨,٠٤		
المساءلة	أستاذ مساعد	٧٣	٥٥,٣٥	٠,٧٤٣	٠,٦٩٠ غير دالة
	أستاذ مشارك	٢٥	٦١,٣٤		
	أستاذ	١٤	٥٣,٨٦		
الحوكمة ككل (الدرجة الكلية)	أستاذ مساعد	٧٣	٥٥,٩٢	١,٨٢٦	٠,٤٠١ غير دالة
	أستاذ مشارك	٢٥	٦٢,٧٤		
	أستاذ	١٤	٤٨,٣٦		

يتضح من الجدول (٢٤) أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (٠,٤٠١) أكبر من (٠,٠٥)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq ٠,٠٥$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة على محور الحوكمة ككل في جامعة تبوك وعند الأبعاد (المشاركة، الشفافية، العدالة، الرقابة، المساءلة) تبعاً لمتغير الدرجة العلمية. حيث بلغت قيمة (مربع كاي "كا") عند الحوكمة ككل قيمة غير دالة إحصائياً، وكذلك بلغت قيمة مربع كاي "كا" عند الأبعاد (المشاركة، الشفافية، العدالة، الرقابة، المساءلة) قيمة غير دالة إحصائياً أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq ٠,٠٥$)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

ويفسر عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، أنه وبالإضافة لكونهم يمتلكون المهارات والخبرة الأكاديمية العالية والمستوى العالي من النضج والحكمة والتروي في إصدار الأحكام هو رضاهم عن النمط القيادي لإدارة الجامعة وتقبلهم للواقع وتعايشهم معه، فكان رأيهم إيجابي حول واقع تطبيق الحوكمة ومعاييرها بالجامعة. ومن

الطبيعي أن لا يكون هناك اختلاف بين أعضاء هيئة التدريس بمختلف درجاتهم العلمية في تقديرهم لواقع تطبيق الحوكمة في الجامعة طالما أنها موجودة بالفعل ومطبقة بدرجة متوسطة، وهو ما كشفت عنه نتائج السؤال الأول، وذلك لما يتمتعون به من حكمة وتروي في إصدار الأحكام وتقبل الواقع والتعايش معه مما أنعكس بالإيجاب على تقييمهم لواقع الحوكمة في جامعتهم، هذا بالإضافة إلى أن عملية المشاركة والشفافية والعدالة والمساءلة والرقابة واضحة لدى الجميع، ولا يختلفون في واقع تطبيقها، وهذا بدوره يُعد مؤشراً إيجابياً عن تطبيق الحوكمة في جامعة تبوك. وتتفق مع دراسة (السندي، ٢٠١٤) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. بينما تختلف مع دراسة (السوادي، ٢٠١٥) التي خلصت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الحوكمة تعزى لمتغير الدرجة العلمية وكانت لصالح (أستاذ، وأستاذ مشارك)، وتختلف كذلك مع دراسة (الفواز، ٢٠١٥) في وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية وكانت لصالح (أستاذ)، وكذلك تختلف مع دراسة (الزهراني، ٢٠١٢) بأن هناك فروق حول تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وكان لصالح رتبة (استاذ، واستاذ مساعد، واستاذ مشارك)، وتختلف كذلك مع دراسة (العريني، ٢٠١٤) بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق الحوكمة تُعزى لمتغير المؤهل وكانت لصالح حاملي الدكتوراه.

ثالثاً: تبعاً لمتغير (الجنسية): لفحص الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة حول واقع تطبيق الحوكمة بجامعة تبوك تعزى لمتغيرات الجنسية (سعودي، غير سعودي) تم حساب اختبار (مان وتني) كالتالي:

الجدول (٢٥): نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) تبعاً لاستجابات عينة الدراسة لمتغير الجنسية (ن=١١٢)

البُعد	الجنسية	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان وتني	الدلالة الإحصائية
المشاركة	سعودي	٢٣	٣٨,٨٠	٨٩٢,٥٠	٦١٦,٥٠٠	٠,٠٠٣ دالة
	غير سعودي	٨٩	٦١,٠٧	٤٥٣٥,٥٠		
الشفافية	سعودي	٢٣	٤٠,٦٧	٩٣٥,٥٠	٦٥٩,٥٠٠	٠,٠٠٩ دالة
	غير سعودي	٨٩	٦٠,٥٩	٥٣٩٢,٥٠		
العدالة	سعودي	٢٣	٤٢,٦٥	٩٨١,٠٠	٧٠٥,٥٠٠	٠,٠٢٢ دالة
	غير سعودي	٨٩	٦٠,٠٨	٥٣٤٧,٠٠		
الرقابة	سعودي	٢٣	٣٧,٤٦	٨٦١,٥٠	٥٨٥,٥٠٠	٠,٠٠٢ دالة
	غير سعودي	٨٩	٦١,٤٢	٥٤٦٦,٥٠		
المساءلة	سعودي	٢٣	٣٥,٣٧	٨١٣,٥٠	٥٣٧,٥٠٠	٠,٠٠٠ دالة
	غير سعودي	٨٩	٦١,٩٦	٥٥١٤,٥٠		
الحوكمة ككل (الدرجة الكلية)	سعودي	٢٣	٣٩,٢٠	٩٠١,٥٠	٦٢٥,٥٠٠	٠,٠٠٤ دالة
	غير سعودي	٨٩	٦٠,٩٧	٥٤٢٦,٥٠		

يتضح من الجدول (٢٥) أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (٠,٠٠٤) وهي أصغر من (٠,٠٥)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq ٠,٠٥)$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة على محور الحوكمة ككل في جامعة تبوك وعند جميع الأبعاد تعزى لمتغير الجنسية، وكان لصالح الجنسيات غير السعودية.

كما يتضح أن قيمة الإحصائي (مان وتتي) عند الأبعاد (المشاركة، الشفافية، الرقابة، المساواة) قيماً دالة إحصائياً وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠١) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنسية، وكذلك يتضح أن قيمة الإحصائي (مان وتتي) عند بُعد العدالة بلغ قيمة دالة إحصائياً وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وجميع القيم تعود لصالح أعضاء هيئة التدريس من الجنسية غير السعودية، لأن متوسط رتبهم أعلى من متوسط رتب السعوديين.

ويفسر وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة تبوك تبعاً لمتغير الجنسية وكانت لصالح الجنسية غير السعودية بأنه لربما أن عضو هيئة التدريس غير السعودي أكثر إدراك وفهم لماهية الحوكمة وأبعادها ولديه الالمام بآلية تطبيقها، وذلك من باب أنه أكثر تجربة وممارسة من عضو هيئة التدريس السعودي، لهذا فإن عضو هيئة التدريس السعودي يرى بأن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة مُرضٍ نوعاً ما، وبما أن تطبيق الحوكمة منوط بالقيادات العليا في الجامعة وأصحاب القرار ربما عمد إلى تقييم الحوكمة بدرجة أكبر نظراً لأنها مرتبطة بدوره الوظيفي وأدائه التنظيمي، أو ربما يكون السبب في هذا الاختلاف عدم وضوح آليات تطبيق الحوكمة في الجامعة وفق معايير معينه، وربما لشغلهم مناصب تنفيذية في الجامعة حيث يقع على عاتقهم تنفيذ معايير الحوكمة ومبادئها، ونظراً لاطلاعهم على الأنظمة واللوائح ومعرفتهم الواسعة بمدى تطبيقها، وهذا كله إن دل فإنما يدل على عدم رضا أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين عن سياسات القيادة في الجامعة، فوجب على إدارة الجامعة العمل على تفعيل الحوكمة بشكل أكبر.

-وتتفق الدراسة بهذه النتيجة مع دراسة (السندي، ٢٠١٤) التي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق الحوكمة في الجامعة تعزى لمتغير الجنسية وكان لصالح الجنسيات الأخرى.

٤. إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك تعزى للمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الجنسية) ؟

أولاً: تبعاً لمتغير الجنس:

لفحص الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة عن الأداة حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس تم حساب اختبار (مان وتني) (Mann-Whitney) تبعاً لاستجابات عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لمتغير الجنس:

الجدول (٢٦): نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) تبعاً لاستجابات عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) (ن=١١٢)

البُعد	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان وتني	الدلالة الإحصائية
الالتزام التنظيمي المعياري	ذكر	٨٧	٥٤,٨٣	٤٧٧٠,٥٠	٩٤٢,٥٠٠	٠,٣٠١ غير دالة
	أنثى	٢٥	٦٢,٣٠	١٥٥٧,٥٠		
الالتزام التنظيمي الاستمراري	ذكر	٨٧	٥٣,٧١	٤٦٧٢,٥٠	٨٤٤,٥٠٠	٠,٠٨٨ غير دالة
	أنثى	٢٥	٦٦,٢٢	١٦٥٥,٥٠		
الالتزام التنظيمي العاطفي	ذكر	٨٧	٥٥,٩٩	٤٨٧١,٥٠	١٠٤٣,٥٠٠	٠,٧٥٧ غير دالة
	أنثى	٢٥	٥٨,٢٦	١٤٥٦,٥٠		
الالتزام التنظيمي ككل	ذكر	٨٧	٥٤,٥١	٤٧٤٢,٥٠	٩١٤,٥٠٠	٠,٢٢٦ غير دالة
	أنثى	٢٥	٦٣,٤٢	١٥٨٥,٥٠		

يتضح من الجدول (٢٦) أن قيمة الدلالة الإحصائية للالتزام ككل بلغت (٠,٢٢٦) وهي أكبر من (٠,٠٥)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq ٠,٠٥)$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة على محور الالتزام التنظيمي ككل في جامعة تبوك وعند الأبعاد (الالتزام التنظيمي المعياري، والالتزام التنظيمي الاستمراري، والالتزام التنظيمي العاطفي) تبعاً لمتغير الجنس. حيث بلغت قيمة الإحصائي (مان وتني "ي") عند الالتزام التنظيمي ككل وعند جميع أنواعه قيماً دالة إحصائياً وهي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha \geq ٠,٠٥)$ تبعاً لمتغير الجنس، وهذا يعني بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد عينة الدراسة على محور الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

ويفسر عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس هو معرفتهم بأن الجميع يخضع لنفس المؤثرات ولنفس الظروف ويأخذ من نفس المزايا، وأيضاً بسبب التعزيز والدعم الذي يلقاه من إدارة الجامعة، كإسماح له بالمشاركة في رسم السياسات ووضع الأهداف، وأن الجميع يشعر بالتساوي في الحقوق والواجبات لذلك جاءت نتيجة الالتزام التنظيمي إيجابية. وربما يعود سبب ذلك هو معرفتهم بأن الجميع مطالب بتطبيق القوانين والأنظمة الصادرة من وزارة التعليم وبالالتزام بالتعليمات والأنظمة الصادرة من إدارة الجامعة، وأن أي إخلال بها سيعرضه للمساءلة أيّاً كان. وكذلك ربما يستند التزامه الأخلاقي نحو الجامعة لدرجة إدراكه السيكولوجي بالإنزاس نفسه أخلاقياً للمحافظة

على استمرار عضويته فيها، وأنه في هذه المرحلة الأكاديمية قد وصل إلى مرحلة من النضج العقلي التي تجعله أكثر تحكماً بنفسه وبمواقفه، وأكثر حاجة إلى الاستقرار الوظيفي وإلى الالتزام التنظيمي بعمله، ومن المعروف أن هذه الأمور في مجتمعنا لا تختلف بين الذكور والإناث. ومن الطبيعي أن لا يكون هناك اختلاف بين الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لواقع الالتزام التنظيمي طالما أنه متحقق بالفعل وبدرجة كبيرة. وهو ما كشفت عنه نتائج السؤال الثاني.

-وتختلف مع دراسة (الحربي، ٢٠١٦) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس وتعود لصالح الذكور، وتختلف كذلك مع دراسة (البابطين، ٢٠١٤) التي خلصت لوجود فروق باختلاف الجنس وكان لصالح الإناث.

ثانياً: تبعاً لمتغير الدرجة العلمية: لفحص الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك تعزى لمتغيرات الدرجة العلمية، تم حساب اختبار كروسكال ويلز اللامعلمي (Kruskal Wallis) عوضاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي، كالتالي:

الجدول (٢٧): نتائج اختبار كروسكال ويلز (Mann-Whitney) تبعاً لاستجابات عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) (ن=١١٢)

البُعد	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي/ كا ^٢	الدلالة الإحصائية
الالتزام التنظيمي المعياري	أستاذ مساعد	٧٣	٥٨,٧٩	١,٤٣٧	٠,٤٨٨ غير دالة
	أستاذ مشارك	٢٥	٤٩,٩٦		
	أستاذ	١٤	٥٦,٢٥		
الالتزام التنظيمي الاستمراري	أستاذ مساعد	٧٣	٥٦,٤٨	٠,٠١٧	٠,٩٩٢ غير دالة
	أستاذ مشارك	٢٥	٥٧,٠٤		
	أستاذ	١٤	٥٥,٦٤		
الالتزام التنظيمي العاطفي	أستاذ مساعد	٧٣	٥٧,١٤	٠,٠٩٣	٠,٩٥٥ غير دالة
	أستاذ مشارك	٢٥	٥٤,٩٠		
	أستاذ	١٤	٥٦,٠٤		
الالتزام التنظيمي ككل	أستاذ مساعد	٧٣	٥٧,٦٩	٠,٢٨٤	٠,٨٦٨ غير دالة
	أستاذ مشارك	٢٥	٥٤,٣٦		
	أستاذ	١٤	٥٤,١١		

يتضح من الجدول (٢٧) أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (٠,٨٦٨) أكبر من (٠,٠٥)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة على محور الالتزام التنظيمي ككل في جامعة تبوك وعند الأبعاد (الالتزام التنظيمي المعياري، والالتزام التنظيمي الاستمراري، والالتزام التنظيمي العاطفي) تبعاً لمتغير الدرجة العلمية. حيث بلغت قيمة الإحصائي (مان وتني "ي") عند الالتزام التنظيمي ككل وعند جميع أنواعه قيمة دالة إحصائية وهي أكبر من مستوى الدلالة $(\geq 0,05)$ (α) تبعاً لمتغير الجنس، وهذا يعني بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد عينة الدراسة على محور الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

-ويفسر اتفاق أعضاء هيئة التدريس على مختلف درجاتهم العلمية على الالتزام التنظيمي هو أنهم ينظرون إلى الالتزام التنظيمي من نفس المنظار، فهم على مختلف رتبهم الأكاديمية لديهم ربما نفس القيم ويتمتعون بخبرات تقريباً متساوية، فهم تجمعهم ظروف عمل متشابهة وجامعة واحدة وتحت قيادة واحدة، ويشتركون في نفس المزايا، ويتلقون حوافز متشابهة بغض النظر عن رتبهم الأكاديمية، وربما لديهم نفس التكاليف والمهمات ويتعرضون لنفس الظروف، لذلك تساوى الإحساس لديهم بالمسؤولية وجاءت تقديراتهم متساوية. ومن الطبيعي أن لا يكون هناك اختلاف بين آراء أعضاء هيئة التدريس بمختلف درجاتهم العلمية في تقديرهم لواقع الالتزام التنظيمي طالما أنه متحقق بالفعل وبدرجة كبيرة، وهو ما كشفت عنه نتائج السؤال الثاني. وذلك لما يتمتعون به من حكمة وتروي في إصدار الأحكام وتقبل الواقع والتعايش معه مما أنعكس بالإيجاب على تقييمهم لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم.

- وتتفق مع دراسة (البابطين، ٢٠١٤)، ودراسة (الزهراني، ٢٠١٢)، ودراسة (الحربي، ٢٠١٦)، ودراسة (بوخلوة، ٢٠١٧) التي توصلت جميعاً بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وكذلك تتفق مع دراسة (بوخلوة وقمو، ٢٠١٧)، ودراسة (الزهراني، ٢٠١٢) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

-بينما تختلف مع دراسة (الصمادي، ٢٠١٥) التي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية تعود لصالح رتبة أستاذ وأستاذ مشارك.

ثالثاً: تبعاً لمتغير الجنسية:

لفحص الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك تعزى لمتغيرات الجنسية تم حساب اختبار مان وتني اللا معلمي، كالتالي:

الجدول (٢٨): نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) تبعا لاستجابات عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لمتغير الجنسية (ن=١١٢)

البُعد	الجنسية	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان وتني	الدالة الإحصائية
الالتزام التنظيمي المعياري	سعودي	٢٣	٣٨,٠٧	٨٧٥,٥٠	٥٩٩,٥٠٠	٠,٠٠٢ دالة
	غير سعودي	٨٩	٦١,٢٦	٥٤٥٢,٥٠		
الالتزام التنظيمي الاستمراري	سعودي	٢٣	٤٢,٥٤	٩٧٨,٥٠	٧٠٢,٥٠٠	٠,٠٠٢ دالة
	غير سعودي	٨٩	٦٠,١١	٥٣٤٩,٥٠		
الالتزام التنظيمي العاطفي	سعودي	٢٣	٣٧,٠٤	٨٥٢,٠٠	٥٧٦,٠٠٠	٠,٠٠١ دالة
	غير سعودي	٨٩	٦١,٥٣	٥٤٧٦,٠٠		
الالتزام التنظيمي ككل	سعودي	٢٣	٣٧,٤١	٨٦٠,٥٠	٥٨٤,٥٠٠	٠,٠٠٢ دالة
	غير سعودي	٨٩	٦١,٤٣	٥٤٦٧,٥٠		

يتضح من الجدول (٢٨) أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (٠,٠٠٢)، وهي أصغر من (٠,٠٥)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq ٠,٠٥)$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة على محور الالتزام التنظيمي ككل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعند الأبعاد (الالتزام التنظيمي المعياري، الالتزام التنظيمي الاستمراري، الالتزام التنظيمي العاطفي) تعزى لمتغير الجنسية وكانت لصالح الجنسيات غير السعودية. كما يتضح من الجدول أن قيمة الإحصائي (مان وتني) عند الالتزام التنظيمي ككل وعند أبعاده بلغ قيمة دالة إحصائية وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠١)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنسية، وجميع القيم تعود لصالح أعضاء هيئة التدريس من الجنسية غير السعودية، لأن متوسط رتبهم أعلى من متوسط رتب السعوديين.

ويفسر وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنسية -والتي كانت لصالح الجنسية غير السعودية- ربما لنقص رضاهم عن النمط القيادي للجامعة وإدارتها، مع أن درجة الالتزام التنظيمي لهم عالية، مما انعكس على التزامهم التنظيمي وكانت نسبة الالتزام الاستمراري لهم بالمرتبة الأخيرة، وهذا يتطلب من الجامعة بذل مزيداً من الجهود وأن توليهم اهتمامها لدعم الالتزام التنظيمي الاستمراري بشتى الطرق والوسائل، فكان لزاماً عليها دعم الأمان الوظيفي لديهم وتعزيز الشعور بالأمان والثقة، مما ينعكس بالتالي إيجابياً على مشاعرهم وإخلاصهم للجامعة.

إجابة السؤال الرئيس: ما علاقة الحوكمة في جامعة تبوك بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين الحوكمة في جامعة تبوك (الدرجة الكلية) وبين الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس (الدرجة الكلية)، كما تم بعد ذلك حساب معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد الحوكمة وكل بُعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، كالتالي:

أولاً: العلاقة بين الحوكمة ككل وبين الالتزام التنظيمي ككل:

الجدول (٢٩): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الحوكمة (ككل) وأبعاد الالتزام التنظيمي (ككل)

أبعاد الحوكمة	سلوك الالتزام التنظيمي	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	قوة العلاقة ^١
الحوكمة ككل	الالتزام التنظيمي ككل	٠,٧٤٥**	٠,٠٠	طردية قوية

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$)

يتضح من الجدول (٢٩) إلى أن معامل ارتباط بيرسون بين متغيري الحوكمة والالتزام التنظيمي بلغ (٠,٧٤٥)، عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي دال إحصائياً موجب وطردية بينهما.

ويفسر ذلك من خلال نتيجة السؤال الأول وهو أن واقع تطبيق الحوكمة بجامعة تبوك جاء بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، كما أن درجة التزامهم التنظيمي جاءت كبيرة وذلك من خلال نتائج السؤال الثاني، ويدل ذلك على نجاح جامعة تبوك في إيجاد بيئة عمل مناسبة وسليمة تتوفر فيها أبرز مقومات الالتزام التنظيمي وذلك بسبب حرصها على تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة، وأن ارتفاع واقع تطبيق الحوكمة بالجامعة أدى لرضاهم عن النمط القيادي لها، وعند وجود درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي والرضا عن القيادة فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على شعور الموظفين تجاه ذواتهم ورضاهم بأعمالهم.

^١ تم اعتماد المعايير لقوة معامل الارتباط: معامل الارتباط أقل من (٠,٢٠) يمثل علاقة ضعيفة، ومعامل الارتباط (٠,٢١-٠,٦٠) يمثل علاقة متوسطة، ومعامل الارتباط الأكبر (٠,٦٠) يمثل علاقة قوية، بينما تشير إشارة معامل الارتباط إلى نوع العلاقة: بحيث معامل الارتباط السالب يشير إلى علاقة عكسية، بينما يشير معامل الارتباط الموجب إلى علاقة طردية (الخياط، ٢٠٠٩)

ثانيا: العلاقة بين أبعاد الحكومة وبين الالتزام التنظيمي ككل والأبعاد الفرعية

الجدول (٣٠): معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل بُعد من أبعاد الحكومة والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث

أبعاد الحكومة	سلوك المواطنة التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	قوة العلاقة
المشاركة	الالتزام التنظيمي المعياري	٠,٤٤٨**	٠٠٠٠	طردية متوسطة
	الالتزام التنظيمي الاستمراري	٠,٦٨٥**	٠٠٠٠	طردية قوية
	الالتزام التنظيمي العاطفي	٠,٦٣٢**	٠٠٠٠	طردية قوية
	الالتزام التنظيمي ككل	٠,٧١٤**	٠٠٠٠	طردية قوية
الشفافية	الالتزام التنظيمي المعياري	٠,٤٩٨**	٠٠٠٠	طردية متوسطة
	الالتزام التنظيمي الاستمراري	٠,٦٩٤**	٠٠٠٠	طردية قوية
	الالتزام التنظيمي العاطفي	٠,٦١٥**	٠٠٠٠	طردية قوية
	الالتزام التنظيمي ككل	٠,٧٢٢**	٠٠٠٠	طردية قوية
العدالة	الالتزام التنظيمي المعياري	٠,٤٠٧**	٠٠٠٠	طردية متوسطة
	الالتزام التنظيمي الاستمراري	٠,٦٠١**	٠٠٠٠	طردية قوية
	الالتزام التنظيمي العاطفي	٠,٥٣١**	٠٠٠٠	طردية متوسطة
	الالتزام التنظيمي ككل	٠,٦١٩**	٠٠٠٠	طردية قوية
الرقابة	الالتزام التنظيمي المعياري	٠,٥١٨**	٠٠٠٠	طردية متوسطة
	الالتزام التنظيمي الاستمراري	٠,٦٩٦**	٠٠٠٠	طردية قوية
	الالتزام التنظيمي العاطفي	٠,٦٤٣**	٠٠٠٠	طردية قوية
	الالتزام التنظيمي ككل	٠,٧٤١**	٠٠٠٠	طردية قوية
المساءلة	الالتزام التنظيمي المعياري	٠,٥٣٦**	٠٠٠٠	طردية متوسطة
	الالتزام التنظيمي الاستمراري	٠,٧٠٧**	٠٠٠٠	طردية قوية
	الالتزام التنظيمي العاطفي	٠,٦٣٦**	٠٠٠٠	طردية قوية
	الالتزام التنظيمي ككل	٠,٧٤٨**	٠٠٠٠	طردية قوية

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$)

أظهرت النتائج في الجدول (٣٠) أن معامل ارتباط بيرسون بين كل بُعد من أبعاد الحوكمة وبين أبعاد الالتزام التنظيمي قوي ودال إحصائياً موجب وطردى، ويتبين من الجدول قيم معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي ككل والأبعاد (المشاركة، والشفافية، والعدالة، والرقابة، والمساءلة) عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، ومنها نستنتج:

- **يوجد** علاقة ارتباطيه متوسطة ودالة إحصائياً موجبة وطردية بين أبعاد الحوكمة في جامعة تبوك والالتزام التنظيمي المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.

- **يوجد** علاقة ارتباطيه قوية ودالة إحصائياً موجبة وطردية بين أبعاد الحوكمة في جامعة تبوك والالتزام التنظيمي الاستمراري لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.

- **يوجد** علاقة ارتباطيه قوية ودالة إحصائياً موجبة وطردية بين أبعاد الحوكمة في جامعة تبوك والالتزام التنظيمي العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.

وتفسر هذه النتيجة أنه من خلال وجود نمط قيادي يتبنى مبدأ المشاركة والثقة والاحترام المتبادل وتفهم مشاعر الآخرين وتوجهاتهم، ويحرص على الموازنة وتحقيق العدالة فيما بين الواجبات والحقوق وفيما يتعلق بالحوافز والأجور وتوفير فرص الترقى، وكذلك يحرص على التعامل بكل شفافية ومصداقية وإفصاح، وأيضاً من خلال حرصه على تفعيل المساءلة، ومحاسبة جميع من أخل بنظامها أو أخل بقوانينها وتعليماتها وأنظمتها الداخلية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وكذلك من خلال حرص هذه القيادة على توفير نظام يساعد على تحديد طبيعة الرقابة وشكلها وتوضيحه للجميع، واهتمامها بتنمية الرقابة الداخلية للعاملين فيها، كل هذه الأمور تُساعد على توفير الجو والمناخ الوظيفي السليم، وتتصدى للمشكلات الإدارية والأكاديمية حال حدوثها، وقد عززت هذه الممارسات القيادية الرشيدة لجامعة تبوك الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس عن النمط القيادي للجامعة، ورفعت درجة ولاءهم لها، وهذا بدوره سينعكس بالإيجاب على إحساسهم تجاه أنفسهم ورضاهم عن أعمالهم، وهو ما أكدته (عبدى وحماة، ٢٠١٤: ٤) من أن التزام المؤسسات بتفعيل دور الحوكمة يؤدي إلى تطورها وزيادة قدرتها التنافسية، وأيضاً يساعد على تفعيل الرقابة عليها، وزيادة الثقة في إدارتها، وتحسين العلاقات بين جميع منسوبيها، وبالتالي دعم الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي لدى منسوبيها. وأيضاً فإن الحوكمة كنمط قيادي حكيم يرتبط بالولاء التنظيمي، وهو ما أكدته (غنام، ٢٠٠٥: ٥١) بأن للنمط القيادي السائد للمؤسسة أكبر الأثر في زيادة الولاء التنظيمي، فالنمط الديمقراطي الذي يمنح حرية المشاركة واتخاذ القرارات يعمل على زيادة الولاء التنظيمي، بينما يعمل النمط القيادي المتسلط على قتل روح الإبداع، ويسهم في ترك الموظفين لعلمهم إن وجدوا فرصاً أفضل في مكان آخر. وبالتالي كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ارتفع الولاء والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وزاد ولاؤه للجامعة، وحسب ما أشارت أدبيات الدراسة بأن

الموظف ذي الالتزام التنظيمي المرتفع يكون أكثر استعداد للاستمرار في منظمته وأكثر رغبة في تحقيق أهدافها، كما أنه يكون أكثر نشاط وحماس في العمل.

-وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (الزهراني، ٢٠١٢) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة طردية بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية ودرجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك تتفق مع دراسة (Jones, 2017) بأن الحوكمة متمثلة في المشاركة في صنع القرارات تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي، وتتفق كذلك مع دراسة (Nadler, Miller and Medica, 2010) بأن الحوكمة تؤثر وبشكل إيجابي في الأداء التنظيمي في الجامعة من خلال مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار بالجامعة وتمكنه بذلك من البحث والتدريس بشكل أفضل وكذلك تمكنه من خدمة المجتمع عبر المبادرات، كما تمكنه من التعامل الجيد مع القضايا المهمة في الجامعة، وكذلك تتفق مع دراسة (شيخاوي، ٢٠١٦) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين تطبيق معايير الحوكمة وتوافر القيم التنظيمية التي منها ضعف الانضباط ممثلاً بالتقيد بالأخلاقيات واحترام القواعد والأمانة العلمية، وكذلك تتفق مع دراسة (Southcombe et al, 2014) في وجود علاقة ارتباطية قوية بين المناخ في الجامعة والالتزام التنظيمي العاطفي للأكاديميين، مثل (حرية التعبير عن الرأي وتحمل المخاطر) حيث تبين أن لها دور إيجابي على تدعيم الالتزام العاطفي للأكاديميين بالجامعة، وتتفق مع دراسة (farag, 2013) في أن هناك علاقة ارتباطية وقوية بين الدعم التنظيمي (كتقدير الجهود ورعاية الأعضاء معنوياً ومادياً وتيسير الوصول للمعلومات) والالتزام التنظيمي للأعضاء، وكذلك تتفق مع دراسة (Balay, 2012) في أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والمشاركة والتعاون بين الموظفين في الجامعة، وأيضاً كلما كانت الرقابة بشكل مبالغ فيه كلما ساءت وقلت جودة التعليم المقدمة، وتتفق كذلك مع دراسة (Awwad and Agti, 2012) بأن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وغموض أدوارهم ووضوحها، وكذلك علاقة بين الالتزام التنظيمي والاختلاف أو التباين في مستوى الدخل وفرص التعليم والتدريب أي في تحقيق العدالة من عدمها بينهم، وتتفق كذلك جزئياً مع دراسة (فارس، ٢٠١٤) في وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة التنظيمية (ومنها الثقة بإدارة الجامعة وأنها تتعامل بصدق ونزاهة مع الجميع، وتحاول إشراك العاملين في قراراتها، وتطبق الأنظمة والقوانين على الجميع وبعدالة ومهنية) ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكذلك تتفق مع دراسة (الصرايرة، ٢٠١٤) بأن هناك تأثير للإدارة بالشفافية متمثلة في أبعادها وهي: (الرقابة والمساءلة والمتابعة، والتشريعات والأنظمة، وحسن العلاقات، وغيرها) على الولاء التنظيمي للمدراء بالجامعة، وكذلك تتفق مع دراسة (محمد، ٢٠١٣) بأن هناك أثر للعلاقة مع (الإدارة، والزملاء، والطلبة) على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك تتفق مع دراسة (الحربي، ٢٠١٦) في أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين واقع تطبيق القيادة بالمشاركة في جامعة تبوك وبين درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة

التدريس فيها، وكذلك تتفق مع دراسة (العبيري، ٢٠١٦) في وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد تطبيق القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام وبين مجالات الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى، السلوكى) لدى أعضاء هيئة التدريس، وتتفق كذلك مع دراسة (بوخلوه وقمو، ٢٠١٧) بأن النمط القيادي الديمقراطي يؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي للأساتذة وأن هناك علاقة ايجابية طردية بينهما.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

- ملخص نتائج الدراسة
- التوصيات
- المقترحات

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

يتناول هذا الفصل ملخصاً لأبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية، كما تم تقديم عدد من التوصيات في ضوء هذه النتائج والتي يتوقع أن تسهم في رفع مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى تقديم مقترحات بحثية ذات صلة بالموضوع، وذلك على النحو التالي:

أولاً: ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي يتلخص أهمها بما يلي:

١. تُطبق جامعة تبوك الحوكمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. تُطبق جامعة تبوك أبعاد الحوكمة المتمثلة في المشاركة والعدالة والرقابة والمساءلة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣. حصل بُعد الشفافية أحد أبعاد الحوكمة على واقع تطبيق كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٤. يتمتع أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي.
٥. يتمتع أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك بدرجة كبيرة جداً من الالتزام التنظيمي المعياري.
٦. يتمتع أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك بدرجة متوسطة من الالتزام التنظيمي الاستمراري.
٧. يتمتع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي العاطفي.
٨. توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة وطردية وذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الحوكمة في جامعة تبوك ودرجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.
٩. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة بجامعة تبوك تعزى للمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية).
١٠. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة بجامعة تبوك تعزى لمتغير الجنسية، وكان لصالح الجنسية غير السعودية.
١١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك تعزى للمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية).
١٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك تعزى لمتغير الجنسية، وكان لصالح الجنسية غير السعودية.

ثانياً: التوصيات

بما أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة تبوك جاءت متوسطة ودرجة الالتزام التنظيمي جاءت كبيرة وفقاً لاستجابات افراد عينة الدراسة، لذا أتقدم ببعض التوصيات:

(١) أن تتبنى الجامعة تطبيق الحوكمة وفق ضوابط وآليات، وتهيئ الإجراءات الإدارية التي تكفل تطبيقها بشكل فعال.

(٢) نشر الوعي بأهمية الحوكمة كأسلوب إداري حديث، والتعريف بها وبأهدافها وبمبادئها وبمتطلباتها، عبر وسائل الإعلام المختلفة ومن خلال الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات، وتوضيح أثرها على تحسين إجراءات سير العمل.

(٣) الحرص على تقويم تطبيق الجامعة للحوكمة بشكل دوري، من خلال استمارات متاحة، لمعرفة آراء كافة أطراف منسوبي الجامعة.

(٤) مراجعة وتحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالرقابة والمساءلة والشفافية وتحسين إجراءات العمل، مع مراعاة :

- توفير أنظمة وتعليمات واضحة للإبلاغ عن الفساد في الجامعة، والحرص على حماية الأشخاص الذين يسهمون في كشف الفساد.

- تعزيز سياسة الوضوح والشفافية والإفصاح لجميع البيانات والمعلومات، وإتاحة الفرصة لمنسوبي الجامعة للاطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية.

(٥) تفعيل الدور الرقابي، وذلك بتفعيل وحدة المراجعة الداخلية في الجامعة وتفعيل دور لجنة المراجعة الداخلية في تقديم تقارير دورية عن مدى التزام الجامعة باللوائح والأنظمة، وتقارير عن كيفية إدارة إيراداتها ومصروفاتها المالية وعن مدى كفاءة وكفاية نظام الرقابة الداخلية، وتقديم كل أنواع الدعم المادي والمعنوي لها، وتزويدها بالكوادر البشرية المتخصصة.

(٦) أهمية تعاون إدارة الجامعة مع ذوي الخبرات حول طرق تفعيل الحوكمة، وذلك لتزويد منسوبي الجامعة بخبرات جديدة ومتطورة عن آلية الحوكمة وطرق تفعيلها، مع ضرورة استمرارية هذا التعاون ومتابعته.

(٧) الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس والعمل على اذكاء شعورهم بالفخر والاعتزاز بالانتماء للجامعة، وتعميق ولائهم وإخلاصهم لها، من خلال الإجراءات التالية:

- تبسيط إجراءات سير العمل من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة والعمل على تخفيف الروتين الزائد في العمل.

- توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة والمساواة، ومراجعة أسلوب التعامل مع أعضاء هيئة التدريس وفق صيغة تضمن تحقيق العدالة والمساواة للجميع.

- تعميق المسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة وضوابطها، وتوضيح آلياتها، مع العمل على تمكينهم من المشاركة في عملية صنع القرارات الجامعية، وتوسيع دائرة تفويض السلطات وتدعيم العمل الجماعي، وتعويد أعضاء هيئة التدريس على تحمل المسؤولية، وإعطاءهم نوعاً من الحرية والاستقلالية أثناء أدائهم لعملهم.
- إتاحة حرية النقد والتعبير لدى أعضاء هيئة التدريس بما يحقق الفائدة العامة، ضمن ضوابط وأنظمة الجامعة.
- توفير فرص التعرف العلمي والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، مع توضيح الوصف الوظيفي لهم.
- الحرص على تحقيق التوازن بين واجبات أعضاء هيئة التدريس وحقوقهم، ومراعاة ظروفهم في أوقاتهم الصعبة.
- تطوير أنظمة الحوافز والترقيات، بحيث تلبي آمالهم وطموحاتهم، ومراجعتها بصفة دورية.
- الاهتمام بالمنتسبين الجدد للجامعة، ذوي الخبرات المبتدئة، وتزويدهم بالتوجهات الإدارية الحديثة عبر الدورات التدريبية.
- تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس، وتكثيف الدورات المقدمة لهم، لتحسين أداءهم.

ثالثاً: مقترحات

- يعد موضوع الحوكمة من الموضوعات المهمة والحديثة نسبياً، لذا يعد مجالاً خصباً للمزيد من الدراسات والأبحاث العلمية، وسعياً لإثراء هذا الميدان بالدراسات ذات الصلة اقترح الآتي:
- إجراء دراسة تستقصي العلاقة بين الحوكمة والهندسة الإدارية أو الحوكمة والضغوط التنظيمية.
 - إجراء دراسة مقارنة بين مستوى الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية.
 - إجراء دراسة عن التحديات التي تواجه التطبيق الجيد للحوكمة في الجامعة.
 - إجراء دراسة عن أثر الأنماط القيادية المختلفة على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة.
 - البحث عن متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، والتعرف عن علاقة تطبيق الحوكمة في الجامعة بدرجة الالتزام التنظيمي من خلالها.

المصادر والمراجع

- المصادر
- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

المصادر والمراجع

١)المصادر:

- القرآن الكريم
- السنة النبوية

٢)المراجع

أ. المراجع العربية

- الأمانة العامة (١٩٩٨). اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم. صادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم(١٤١٧/٦/٤هـ) وتاريخ(٢٢/ ٨ /١٤١٨هـ). مجلس التعليم العالي.
- الأمانة العامة (١٣٩١هـ). نظام ديوان المراقبة العامة. المملكة العربية السعودية: المركز الوطني للوثائق والمحفوظات.
- الأمانة العامة لمجلس الوزراء (١٤١٤هـ). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه. المملكة العربية السعودية.
- البابطين، عبدالرحمن عبدالوهاب سعود(٢٠١٤).درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة سلمان بن عبدالعزيز. المجلة السعودية للتعليم العالي. المملكة العربية السعودية. ١١٤ ص ١٢٣-١٦٠.
- البسام، بسام عبدالله(٢٠١٤). الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية-حالة دراسية. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية. الجزائر. ١١٤ ص ٣-٢٣.
- البسام، بسام عبدالله(٢٠١٦). الحوكمة في القطاع العام. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- البعلبكي، منير(١٩٩٦). قاموس المورد الحديث "إنجليزي-عربي". بيروت: دار العلم للملايين.
- جامعة تبوك(٢٠١٦). القواعد التنفيذية لتنظم أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك.
- جامعة تبوك(٢٠١٦-أ). النشأة والرؤية والرسالة والأهداف والكليات والفروع والعمادات. تم الرجوع إليها بتاريخ(٢٠١٦/١٢/١٢) من الموقع:

<https://www.ut.edu.sa>

- جامعة تبوك (٢٠١٦-ب). اللوائح والأنظمة. استرجع بتاريخ (١٣/ ١٢ /٢٠١٦) من الموقع:

<https://www.ut.edu.sa/ar/web/university/laws-and-regulations>

- جامعة تبوك (٢٠١٦-ج). وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية. استرجع بتاريخ (١٣ / ١٢ / ٢٠١٦) من الموقع:

<https://www.ut.edu.sa/ar/web/vice-rector-for-academic-affairs/home>

- جامعة تبوك (٢٠١٦-د). الإدارة القانونية. استرجع بتاريخ (١٣ / ١٢ / ٢٠١٦) من الموقع:

<https://www.ut.edu.sa/ar/web/legal-administration>

- جامعة تبوك (٢٠١٦-هـ). إدارة المراجعة الداخلية. استرجع بتاريخ (١٣ / ١٢ / ٢٠١٦) من الموقع:

<https://www.ut.edu.sa/ar/web/internal-audit-administration>

- جامعة تبوك (٢٠١٦-و). وحدة المتابعة. استرجع بتاريخ (١٣ / ١٢ / ٢٠١٦) من الموقع:

<https://www.ut.edu.sa/ar/web/follow-up-administration/about-unit>

- جامعة تبوك (٢٠١٦-ز). المراقب المالي. تم الاسترجاع بتاريخ (١٣ / ١٢ / ٢٠١٦) من الموقع:

<https://www.ut.edu.sa/ar/web/financial-monitor>

- جامعة تبوك (٢٠١٦-ح). الإدارة المالية. استرجع بتاريخ (١٦ / ١٢ / ٢٠١٦) من الموقع:

<https://www.ut.edu.sa/ar/web/financial-administration/about-administration>

- جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٨). إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي. المؤتمر السنوي العام التاسع (الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة). المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر. ٩ ص ص ١١١ - ١٤٥.

- الجوهري، إسماعيل حماد (١٩٩٠). الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية. ط ٤. بيروت: دار العلم للملايين.

- الحربي، مريم عيسى هزاع (٢٠١٦). القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية والآداب. جامعة تبوك. تبوك.

- حسين، محمد فتحي عبدالفتاح (٢٠٠٩). أنماط الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بعدد من المتغيرات: دراسة ميدانية. مجلة التربية. جامعة الأزهر. مصر. ١٤٣ ع. ٢ ص ٦٧-١١١.

- حفيظ، شافية (٢٠١٣). علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلاشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورفله. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.
- حلاوة، جمال رضا؛ وطه، نداء دار (٢٠١٠). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة رماح للبحوث والدراسات - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية. الأردن. ع٦. ص ص ٤٢ - ٧٣.
- حمادات، محمد حسن محمد (٢٠٠٦). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحميدي، منال حسين حسن (٢٠١٧). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. مصر. ع ١١٠. م ٢٨. ص ص ١٥٥ - ٢١٠.
- بو خلوة، باديس؛ وقمو، سهيلة (٢٠١٧). أثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي: لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورفله. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. جامعة قاصدي مرباح. الجزائر. ع ١١. ص ص ١١٣ - ١٢٧.
- خورشيد، معتز؛ ويوسف، محسن (٢٠٠٩). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. مصر: مكتبة الاسكندرية.
- الخياط، ماجد محمد (٢٠٠٩). أساسيات القياس والتقويم في التربية. عمان: دار الياقوت للنشر والتوزيع.
- ديوان رئاسة مجلس الوزراء (١٤٢٨هـ). اللائحة الموحدة لوحدات المراقبة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة.
- دياب، سهيل رزق (٢٠٠٣). مناهج البحث العلمي. فلسطين: دار اليازوري العلمية.
- ذيب، محمد رشدي أحمد (٢٠١٢). قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم وعلاقتها بالروح المعنوية والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم التربوية والنفسية. جامعة عمان العربية. عمان.
- أبو راضي، رويده جميل خليل (٢٠١٣). المنظومة القيمة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- الرجبي، محمد تيسير عبد الحكيم (٢٠٠٤). العلاقة بين الالتزام المهني والالتزام التنظيمي والصراع. دراسة مطبقة على مدققي الحسابات في الإدارات. المجلة العربية للعلوم الإدارية. م ١١. ع ١٠. ص ص ٣٧ - ٦٥.
- الروزنامجي، سندس سعدي حسين (٢٠٠٧). أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي : دراسة تحليلية عن أثر التشريعات والأنظمة والإرشادات والتوجيهات في قياس العلاقة بين المساهمين والتحقق الداخلي. رسالة ماجستير غير منشورة. المعهد العربي للمحاسبين القانونيين. الاتحاد العام للمحاسبين والمراجعين العرب.

- ابن زرع، سوسن محمد(٢٠١٦). الالتزام التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة أعضاء الهيئة الإدارية. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. مصر. ج٣٦. ع٣. يوليو ٢٠١٦م. ص ٢٨٩-٣٢٥.
- الزهراني، خديجة مقبول جمعان(٢٠١٢). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- السبيعي، فارس علوش بادي(٢٠١٠). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري ففي القطاعات الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- السبيعي، نهلة إبراهيم عبدالعزيز؛ والعمر، غادة عبدالرحمن عثمان(٢٠١٦). مستوى الالتزام التنظيمي لدى مشرفي التربية الخاصة ومعوقاته وآليات تعزيزه في ضوء بعض المتغيرات. مجلة التربية الخاصة والتأهيل. مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل. مصر. م٣. ع ١٠. ص ١٢٤-١٦٠.
- السهموري، أشرف محي الدين(٢٠٠٧). أثر مرتكزات حاكمية الشركات والإجراءات التحليلية في اكتشاف التلاعب في القوائم المالية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان.
- السندي، عائشة سلطان(٢٠١٤). دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية: المعوقات وسبل التطوير. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة اليرموك. الأردن.
- السوداني، علي محمد(٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية(تصور مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- السواط، طلق عوض الله؛ وسندي، طلعت عبدالوهاب؛ والشريف، طلال مسلط (٢٠٠٠). الإدارة العامة "المفاهيم - الوظائف - الأنشطة". ط٣. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- شاهين، محمد عبدالنواب البكري(٢٠٠٥). العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار وسلوكيات المواطننة التنظيمية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. مصر. ع٤. ص ١٤٥-١٧٦.
- الشناق، راضي محمد النهار(٢٠٠٩). مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية. الأردن.
- الشوافي، محمد غمري(٢٠٠٢). دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي. مجلة البحوث التجارية. جامعة الزقازيق. مصر. م٢٤. ع ١. ص ٢٤٩ - ٣٠٠.
- شوملي، سهير إبراهيم(٢٠١٧). الحوكمة الرشيدة في الجامعات. عمان: دار الإعمار للنشر والتوزيع.
- شخاوي، سهام(٢٠١٦). إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة "دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أمحمد بوقره. بومرداس. الجزائر.

- الصرايرة، رائد (٢٠١٤). أثر الإدارة بالشفافية في الولاء التنظيمي لدى المديرين في جامعة مؤتة : دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة. عمادة الدراسات العليا. جامعة مؤتة. الأردن.
- الصمادي، رقية محمد حسيب (٢٠١٥). المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية وعلاقته بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم في جامعتي اليرموك وفيلادلفيا. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة جرش. الأردن.
- ضحاوي، بيومي محمد؛ والمليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر. المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية "التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا". الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. مصر. م ٢. ص ص ٤١ - ١١٧.
- الطجم، عبدالله عبدالغني؛ والسواط، طلق عوض الله (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي "المفاهيم-النظرية-التطبيقات". ط ٤. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- عبدالجبار، زهير صلاح عمر (٢٠١٢). ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي السعودي. المجلة السعودية للتعليم العالي. ع ٧٤. الرياض. المملكة العربية السعودية. ص ص ٦١ - ٧٠.
- عبدالحكيم، فاروق جعفر (٢٠١١). حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة. مجلة العلوم التربوية. م ١٩. ع ١. ص ص ٣١٤ - ٣٢٦.
- عبدالحكيم، فاروق جعفر (٢٠١٢). حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عبدالرحمن، سعد (١٩٩٨). القياس النفسي النظرية والتطبيق. ط ٣. القاهرة: درا الفكر العربي.
- عبدالفتاح، محمد زين العابدين (٢٠١٤). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بشركات التعليم والتدريب المشغلة للسنة التحضيرية في الجامعات السعودية: السنة التحضيرية جامعة تبوك نموذجاً. مجلة عالم التربية. ع ٤٥. ج ٣. ص ص ٨٩ - ١٤١.
- عبيد، مريم؛ وحماة، مروة (٢٠١٤). دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة- دراسة حالة جامعة ٨ ماي ٤٥١٩ قالمة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة ٨ ماي ٤٥١٩ -قالمة- الجزائر.
- عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبدالرحمن؛ وعبدالحق، فايد (٢٠٠٤). البحث العملي: مفهومه وأدواته وأساليبه. ط ٢. الرياض: دار أسامه.
- العبيدي، نماء جواد (٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. ع ٢٤. م ٨. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة تكريت. العراق. ص ص ٧٤ - ١٠٨.

- العبيري، فهد حمدان(٢٠١٦).تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك. **مجلة كلية التربية (جامعة بنها)**. مصر. ع ١٠٥. م ٢٧. ص ص ٢٥٣-٢٩٣.
 - العتيبي، فاطمة فيصل معدي(٢٠١٦). حوكمة التعليم العام في المملكة العربية السعودية "نموذج مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
 - العريني، منال عبدالعزيز علي(٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. **المجلة الدولية للتربية المتخصصة**. جمعية علم النفس. الأردن. ع ١٢. م ٣. ص ص ١١٤ - ١٤٨.
 - عزت، أحمد المحامي(٢٠٠٩). بحث قانوني حول مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. استرجعت بتاريخ (٢٠ / ١ / ٢٠١٧) :
- <http://old.qadaya.net/node/3068>
- العساف، صالح حمد(٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
 - عسيري، شامي جابر شامي(٢٠١٤). تطوير الأداء التنظيمي للعاملين الإداريين بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. **مجلة الثقافة والتنمية**. مصر. ع ٨٧. س ١٥. ص ص ١ - ٤٦.
 - عطوة، محمد إبراهيم؛ والسيد، فكري محمد(٢٠١٢). حوكمة النظام التعليمي - مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. **مجلة كلية التربية بالمنصورة**. جامعة المنصورة. مصر. ع ٧٩. م ٢. ص ص ٤٤٩ - ٥٣٢.
 - علام، صلاح الدين محمود(٢٠٠٠). القياس والتقويم التربوي والنفسي "أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة". القاهرة : دار الفكر العربي.
 - العمري، مشرف علي عبدالله(٢٠١٣).درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة.
 - العنزي، سعود عيد(٢٠١٥). واقع التنمية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المساندة في جامعة تبوك. **مجلة دراسات-العلوم التربوية**. الأردن. ع ٣. م ٤٢. ص ص ٧٨٧ - ٨٠٥.
 - عيسى، آية محمود حسن(٢٠١١).العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالالتزام الوظيفي عند الموظفين من وجهة نظر رؤساء الأقسام وموظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا. الجامعة الهاشمية. الأردن.
 - غادر، محمد(٢٠١٢). محددات الحوكمة ومعاييرها. **مجلة الجنان**. لبنان. ع ٣. ص ص ١٧١ - ١٧٩.

- غنام، ختام عبدالله علي(٢٠٠٥). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- فارس، محمد جودت محمد(٢٠١٤). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على جامعة الأزهر. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. غزة. ع ٢٤. م ٢٢. ص ١٦٥-١٩٥.
- الفراء، ماجد محمد(٢٠١٣). تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية كليات العلوم الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم العالي المنعقد في الفترة (٢-٤) إبريل. مجلة جامعة الزيتونة الأردنية. الأردن. ص ١٠٦-١١٥.
- فلمبان، إيناس فؤاد نواوي (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية.
- فليه، فاروق عبده؛ وعبدالمجيد، السيد محمد(٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الفوزان، نجوى مفوز مفيز(٢٠١٥). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية "تصور مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- الفوزان، الجوهرة سليمان(٢٠١٦). إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠. خلال الفترة ١٣-١٤ ربيع الثاني ١٤٣٨هـ (١١-١٢-٢٠١٧). جامعة القصيم. ص ٦٣-١٠٥.
- فوزي، سامح (٢٠٠٥). الحوكمة: مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة. المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية. القاهرة. ع ١٠.
- أبو قاعود، غازي رسمي(٢٠١١). أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية دراسة حالة : وزارة الصناعة والتجارة في الأردن. مجلة مؤتم للبحوث والدراسات. ع ٧. م ٢٦. ص ٢٥٥.
- القرالة، ذكريات جبريل(٢٠١٣). أخلاقيات العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة اليرموك. الأردن.

- أبو كريم، احمد فتحي؛ والثويني، طارق محمد (٢٠١٤). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية-البحرين*. ٣٤ م ١٥. ص ص ٥٥ - ٩٣.
- أبو لبن، إيناس موسى خليل (٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة عالم التربية*. مصر. جامعة القاهرة. ع ٤٨. م ١٥. ص ص ٣٣١-٣٦٥.
- محمد، سعد محمد أمبارك (٢٠١٣). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الزاوية في مدينة العجيان- دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية*. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. بني وليد. جامعة الزيتونة. ليبيا. ع ١. م ١. ص ص ٧٠ - ٩٤.
- مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني (٢٠٠٧). *سيادة القانون في الأردن - قراءات في متناول الشباب*. الأردن: المكتبة الوطنية.
- مصطفى، إبراهيم وآخرون (٢٠٠٤). *المعجم الوسيط*. ط ٤. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- مصطفى، نورة سيد أحمد (٢٠٠٩). البعد السلوكي والأخلاقي لمبادئ الحوكمة "رؤية إسلامية". بحث مقدم لمؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية المنعقد في الفترة من ٣١ أكتوبر إلى ١ نوفمبر ٢٠٠٩م. جامعة الملك خالد. أبها. المملكة العربية السعودية.
- المعاينة، علي أحمد جبرائيل (٢٠٠٥). درجة ممارسة المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لمعلميهم. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية. الأردن.
- معلوف، لويس (٢٠٠٣). *المنجد في اللغة والأدب والعلوم*. ط ١٩. بيروت : المطبعة الكاثوليكية.
- مقيدش، نزيهة (٢٠٠٩). أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية- دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة فرحات عباس. سطيف. الجزائر.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم (١١١٩). *لسان العرب*. القاهرة: دار المعارف.
- ميخائيل، أشرف حنا (٢٠٠٦). تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات. *مجلة المال والتجارة*. ع ٤٥١. ص ص ٤ - ٢٤.
- ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢). إطار مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. جامعة الشرق الأوسط. عمان.
- أبو نداء، سامية خميس (٢٠٠٧). العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

- نصار، أنور شحادة حسين (٢٠١٥). تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز: دراسة ميدانية. *مجلة البحث العملي في التربية - مصر*. ع ١٦. ج ٥. ص ٣٣١ - ٣٤٨.
- نصر، محمد يوسف مرسى؛ وعلي، محمد مسلم حسن (٢٠١٢). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في ضوء معايير الجودة والاعتماد. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. السعودية. ع ٢٥. ج ١. ص ١٧٩ - ٢٢١.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥). *الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة*. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- هيجان، عبدالرحمن أحمد محمد (١٩٩٨). *الولاء التنظيمي للمدير السعودي*. ط ٢. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- وزارة التعليم العالي (٢٠٠٧). *نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه*. ط ٣. الرياض: وزارة التعليم العالي.
- وزارة التعليم العالي (٢٠١٣). *حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية*. وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات. ط ٣. الرياض: وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات.
- يوسف، أمير فرج (٢٠١٠). *حوكمة الشركات*. الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.
- يوسف، محمد حسن (٢٠٠٧). *محددات الحوكمة ومعاييرها "مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر"*. بنك الاستثمار القومي.
- بني يونس، أسامه مبارك فلاح (٢٠١٦). *الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم في محافظة العاصمة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة. عمادة الدراسات العليا. جامعة مؤتة. الأردن.

ب. المراجع الأجنبية

- Adelopo, I. (2010). *The Impact of Corporate Governance on Auditor Indendence: A Study of Audit Committees in UK Listed Companies*. A Thesis Submitted to The Faculty of Business and Law. **Unpublished doctoral thesis**. DE Montfort University.
- Aghion, Philipp; Dewatripont, Mathias; Hoxby, Caroline; et. al. (2010). *The Governance and performance of universities. evidence from Europe and the U.S. National Bureau of Economic Research*. April 2009. Vol. 25. Issue. 61. pp. 7- 59.
- Allen, Natalie. J. and Meyer, John. P. (1990). *The Measurement and Antecedents of- Affective, continuance, and Normative Commitment to the Organization*. **Journal of Occupational Psychology**. Vol. 63. ISSN. 1. pp. 1-18.

- Awwad, Mohammad. S. and Agti, Jouhara. A. M.(2012). The Organizational Commitment of Faculty Members of Jordanian and Algerian Universities: A Comparative Analysis. *Dirasat, Administrative Sciences*. Vol. 39. No. 2. Pp. 307-320.
- Balay, R. (2012). Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A Comparison between Private and Public University. **Educational Sciences: Theory and Practice**. Vol. 12. N. 4. pp. 2474 -2486.
- Berman, M. & Jekowski, J. (2002).Education System Governance; Comments in Support of a Data-Driven Decision Process. **Business Education Compact**. December 17. Vol. 3. Pp. 239- 257.
- Christopher, J. (2012). Australian public universities: are they practising a corporate approach to governance?. **Studies in Higher Education**. Vol. 39. No. 4. 2014. Pp 560- 573. Published online: 11 Sep 2012:
<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03075079.2012.709499>
- Al-Dohdor, Marwan. H. and Jalambo. Mahmud. O. (2016).The Status of Governance at the University College of Applied Sciences. Gaza. **International Journal of Innovation and Applied Studies**. ISSN. (2028-9324). Vol. 18. No. 2 Oct 2016. Pp. 551-558.
- Farag, Y. M. S. (2013) .Received Organizational Support and its Relation ship with Organizational Commitment an Applied Study on Ain-Shams University. *Scientific Journal of Economics and Trade-Researchar*. No. 4. P p. 129- 155.
- Gosslin, Eric; Paquet, Renaud; and Marcoux, Brenda. (2009).Influence des préoccupations de carrière sur la luctuation des attitudes au travail*. **Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalism et le travail (REMEST)**. Vol. 4. No. 2. Canda. Pp. 125- 142.
- Iskander, M. R. and Chamlou, N. (2002). **Corporate Governance: A Framework for Implementativentionation**. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank Group. Washington. U. S. A.
- Jones, Don. Wayne. (2017) . Shared Governance and Organizational Commitment Reported by Enrollment Managers in The Council of Christian Colleges and Universities. **Unpublished Doctoral Dissertation**. Arkansas State University.
- Joo, B. K. & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture. **Human Resource Development International**. Vol. 13. No. 4. pp.425 – 441.
- Lee, L. and Land, M. (2010) .What University Governance Can Taiwan Learn from the United States?. **Paper presented at International Presidential Forum Harbin Institute of Technology**. Harbin. China. June 6. pp. 179 -187.
- Lovakov, A. (2016). Antecedents of Organizational Commitment among Faculty: An Exploratory Study. **Tertiary Education and Management**. Vol. 22. No. 2. P p. 149-170.

- Nadler, Daniel; Miller, Michael and Moica, Jonathon. (2010) .Organizational Performance through staff Governance: Improving Shared Governance in the Higher Education. **e-Journal of Organizational Learning and Leadership**. Vol. 8. No. (1). P p 76- 85.
- OECD (2015). **G20/ OECD Principles of Corporate Governance**. OECD Publishing, Paris.
- Provan, Keith G. and Kenis, Patrick (2007).Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**. JPART. 18. Pp. 229- 252.
- Richardson, Richard; Bracco, Kathy; and Callan, Patrick, et. al. (1998). Higher Education Governance; Balancing Institutional and Market Influences. **The National Center for Public Policy and Higher Education**. No. 152. Mother-Child Education Foundation, Istanbul (Turkey). 1998-11-00. p. 34.
- Southcombe, Amie; Fulop, Liz; and Carter, Geoffrey, et. al. (2014). Building commitment: an examination of learning climate congruence and the affective commitment of academics in an Australian university. **Journal of Further and Higher Education**. Vol. 39. No. 5. pp. 733-757.
- UNDP, (2011) .**8 Governance Principles, Institutional Capacity and Quality**. UNDP Publishing. New York.
- UNESCO (2009) .Governance in Education: Transparency. Accountability and Effectiveness. Bangladesh National Commission for UNESCO in cooperation with the Ministry of Education and the Ministry of Primary and Mass Education. **Institute of Educational Development**. BRAC University, Bangladesh.
- Usman, S. (2014) . Governance and Higher Education in Pakistan: What Roles do Boards of Governors Play in Ensuring the Academic Quality Maintenance in Public Universities versus Private Universities in Pakistan?. **International Journal of Higher Education**. Vol. 3. No. 2. Pp. 38- 51.
- The World Bank, (1991). Managing Development: The Governance Dimension. **A Discussion Paper**. Memorandum To Bank Managers. Washington. U. S. A.
- The World Bank, (2012) .**The University Governance Screening Card**. The Center for Mediterranean Integration (CMI) Publications. Retrieved February 3. 2017. From:
http://cmimarseille.org/highereducations/docs/UGSC_Brochure.pdf

الملاحق

- ملحق (١): قائمة بأسماء المحكمين
- ملحق (٢): أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية
- ملحق (٣): استمارة تسهيل مهمة
- ملحق (٤): خطاب بأعداد أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الدرجة العلمية
- ملحق (٥): خطاب يوضح أعداد كل أعضاء هيئة التدريس وفق (الجنس، الدرجة العلمية، الجنسية)

ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	أسماء زين صادق الأهدل	أستاذ	مناهج وطرق تدريس	جامعة جدة
٢	ابتسام إبراهيم الحديثي	أستاذ مشارك	فلسفة تربوية	إدارة التخطيط والتطوير - الإدارة العامة للتعليم بجدة
٣	خليفة حماد منقرة البلوي	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة تبوك
٤	شاهر خالد سليمان	أستاذ مشارك	قياس وتقويم	جامعة تبوك
٥	شلاش مقبل شلاش الضبعان	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	إدارة تعليم حفر الباطن (الجودة)
٦	صالح أحمد عباينة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
٧	ضيف الله حمرون العنزي	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة تبوك
٨	عايش عطية عبدالمعطي البشري	أستاذ	أصول تربية إسلامية	جامعة أم القرى
٩	عبدالعزیز ناصر الشثري	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
١٠	عبدالله عبدالعزيز المعقل	أستاذ مشارك	أصول تربية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
١١	عبدالله محمد العامري	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	قسم الدراسات المدنية بكلية الملك عبدالله للدفاع الجوي
١٢	عبدالله علي التمام	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة الإسلامية
١٣	عبد الكريم عبدالعزيز المحرج	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
١٤	عبير عيد العقباوي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	إدارة الجودة الشاملة جدة
١٥	عوض غازي الحربي	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	إدارة تعليم محافظة البكيرية
١٦	مبارك عبدالله العنزي	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	المدارس السعودية في إسلام

١٧	محمد عبدالوهاب إبراهيم رخا	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة تبوك
١٨	محمد يوسف يعقوب كنتاب	أستاذ مشارك	محاسبية إدارية وتخطيط استراتيجي	مستشار وكيل وزارة التعليم للتخطيط والمعلومات
١٩	مريم حسين محمد بالحارث	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة نجران
٢٠	مسعود مشيب آل جعثم	أستاذ مشارك	إدارة تربوية وتخطيط ودراسات مقارنة	وزارة التعليم
٢١	مشعان ضيف الله الشمري	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة حائل
٢٢	نهلة إبراهيم السبيعي	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	وزارة التعليم
٢٣	نوف خلف الحضرمي	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة تبوك
٢٤	يحي صالح الحربي	أستاذ مساعد	أصول تربية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

ملحق رقم (٢)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

سعادة الدكتور الفاضل/ الدكتورة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الطالبة بجمع المعلومات لإجراء دراسة بعنوان: "الحوكمة بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس". والتي تهدف إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد الحوكمة بالجامعة. ومعرفة درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وإيجاد العلاقة بينهما. أمل التفضل بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً بأن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة. ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرة لكم طيب تعاونكم واهتمامكم.

الطالبة: هديه سليمان سعد العطوي

الإيميل : s.ado33@hotmail.com

رقم الهاتف: ٠٥٦٤٥٥٤٤٥١

ويقصد بالحوكمة: مجموعة الأنظمة والقوانين التي تهدف لتحقيق الجودة والتميز في الأداء وتكفل تطبيق المشاركة والعدالة والشفافية والرقابة والمساءلة في الجامعة.

الالتزام التنظيمي: الرغبة القوية في البقاء بالجامعة والشعور بالولاء تجاهها والالتزام التنظيمي بمبادئها وقيمها العلمية.

القسم الأول: المعلومات الأولية:

الرجاء استكمال البيانات التالية بوضع إشارة (✓) أمام المناسب منها:

(١) الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

(٢) الدرجة العلمية:

☐ أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد

(٣) الجنسية:

☐ سعودي ☐ غير سعودي

القسم الثاني/ محاور الدراسة:

المحور الأول: أبعاد الحوكمة في جامعة تبوك والتي تم تقسيمها إلى خمسة عناصر (المشاركة، الشفافية، العدالة، الرقابة، المساءلة):

م	العبارة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
أولاً: المشاركة (وهي تعني حق الجميع في المشاركة في صناعة القرار)					
١	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المشاركة في عملية اتخاذ القرار				
٢	تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات القادرة على صناعة القرار الفعال				
٣	تتبنى الجامعة مبدأ المشاركة في أنشطتها				
٤	توفر الجامعة قنوات اتصال متعددة لمنسوبيها (أساتذة. موظفين. طلبة)				
٥	تعزز الجامعة فرق العمل التعاونية لتطوير العملية التعليمية				
٦	تحرص الجامعة على تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس من خلال حضور برامج التنمية المهنية المختلفة				
٧	تراعي إدارة الجامعة مصالح منسوبيها عند اتخاذ القرار				
٨	يُسمح للأعضاء بإبداء الرأي في الموضوعات (الأكاديمية والإدارية) بكل أريحية				
٩	يُشارك ممثلون عن أعضاء هيئة التدريس في إعداد أسس المساءلة				
١٠	تُطبق إدارة الجامعة عقوبات قوية بناءً على نتائج المساءلة				
١١	يتوفر في الجامعة نظام لتلقي الشكاوى				
ثانياً: الشفافية (وهي تعني وضوح التعاملات والتصرفات)					
١	يوجد بالجامعة أنظمة واضحة تيسر عليها في أداء رسالتها				
٢	تُفصح الجامعة عن المعايير المطلوبة لشغل الوظائف الأكاديمية فيها				
٣	توفر الجامعة نظاماً لنشر التعليمات المنظمة للعمل				
٤	توجد في الجامعة آلية واضحة لتقييم الأداء الوظيفي				
٥	توجد قوانين مُعلنة تكفل مساءلة جميع منسوبي الجامعة				
٦	توضح الجامعة مهام أعضاء الهيئة التدريسية وفق الأنظمة				
٧	تزود الجامعة أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أدائهم				

٨	تمكن الجامعة أعضاء هيئة التدريس من الاعتراض على نتائج تقييمهم				
٩	السماح بدخول الجهات المعنية لمتابعة أداء الجامعة				
١٠	اهتمام الجامعة بتحديث الأدلة الإجرائية للعمل لإزالة الغموض عنها				
١١	التزام الجامعة بالإفصاح عن تفاصيل بنود النفقات بوضوح				
ثالثاً: العدالة (وهي تعني المراعاة في توزيع المهام والمسؤوليات والأجور والحوافز)					
١	تتعامل إدارة الجامعة مع منسوبيها بعدل				
٢	تقدم الجامعة الترقيات للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس وفق معايير واضحة				
٣	يُسمح للأكاديميين بمراجعة الإدارة العليا حين مواجهة أي مشكلة				
٤	تتصف معايير تقييم الأداء في الجامعة بالموضوعية				
٥	تُوزع المهام الوظيفية على الأعضاء بشكل عادل				
٦	يراعى عند إعداد اللوائح ظروف منسوبي الجامعة				
٧	يتلقى الأعضاء المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب				
٨	تعتمد إدارة الجامعة إجراءات معلنة للتعامل مع التطلعات				
٩	يتوافر في الجماعة نظام فاعل للحوافز				
رابعاً: الرقابة (وهي تعني قياس الأداء للتأكد من مدى تحقيق الأهداف)					
١	يوجد بالجامعة نظام فعال للرقابة الداخلية				
٢	يوجد في الجامعة قوانين واضحة للمحاسبة عن الأداء الوظيفي				
٣	يتم تحديث النظام الداخلي للرقابة بشكل دوري				
٤	تعزز القيادات الأكاديمية مبدأ الرقابة الذاتية				
٥	يتم حماية الأفراد الذين يسهمون في كشف أي انحرافات عند تنفيذ الخطط				
٦	يوجد بالجامعة أنظمة لضمان حماية حقوق المستفيدين				
٧	تعتمد الجامعة نظاماً للرقابة الداخلية يطبق الرقابة (القبليّة- المتزامنة-المعيارية)				
٨	تحمي الجامعة حقوق منسوبيها من خلال الأنظمة				
خامساً: المساءلة (وهي تعني ضرورة محاسبة كل مسئول عن التزاماته وربط مدى الوفاء بنظام للجزاء)					
١	تطبق القيادات الأكاديمية نظام المحاسبية الإدارية بفعالية				
٢	تتم المساءلة في الجامعة على المستويين الفردي والجماعي				

٣	تُعرف إدارة الجامعة عضو هيئة تدريس بآلية المساءلة التي سيتعرض لها إن أخل بالنظام الجامعي				
٤	التزام الجامعة بحق مؤسسات المجتمع ووسائل الإعلام في مراقبة أدائها				
٥	إلزام الجامعة بتقديم تفسيرات لقراراتها التي يوجد بها لبس				
٦	توافر المعلومات التي تمكن من استخدامها لقياس مدى الالتزام التنظيمي بأهداف الجامعة				
٧	توافر نظام يحدد طبيعة وشكل المساءلة				
٨	اهتمام الجامعة بتتمة الرقابة الذاتية للعاملين بها				

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد (الالتزام التنظيمي المعياري، الالتزام التنظيمي الاستمراري، الالتزام التنظيمي العاطفي)

م	العبارة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
البُعد الأول: الالتزام التنظيمي المعياري (ويعني الإحساس في الاستمرارية داخل الجامعة)					
١	اعتقد بان عضو هيئة تدريس يجب عليه أن يكون موالياً لجامعته				
٢	أدرك مسؤوليتي كعضو هيئة تدريس تتطلب التقيد بالتعليمات التي تُصدرها الجامعة				
٣	لدي رغبة في بذل جهد أكثر لأُسهم في نجاح الجامعة				
٤	أحاول جعل مناخ العمل مناسب على الدوام				
٥	أحرص الالتزام التنظيمي بأداء المحاضرات في أوقاتها المحددة				
٦	تقتي كبيرة بمعظم منسوبي الجامعة				
البُعد الثاني: الالتزام التنظيمي الاستمراري (وهو يشير إلى قوة رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في العمل)					
١	أرغب في البقاء في عملي مهما توافرت لي فرص بديلة أفضل				
٢	أنتطلع للوصول إلى منصب عالٍ في الجامعة				
٣	أعتقد بأنني سأستمر في العمل بالجامعة حتى نهاية الخدمة				
٤	أحد أهم أسباب بقائي بالجامعة هو ما تقدمه من مميزات				
٥	لا يمكنني ترك الجامعة مهما تغيرت ظروفي للأفضل				
٦	أبادر بتقديم المقترحات التي قد تُسهم في تطوير الجامعة				

البُعد الثالث: الالتزام التنظيمي العاطفي (ويعني الشعور القوي بالارتباط والاندماج في الجامعة)					
١	تستحق الجامعة ولائي وإخلاصي لها				
٢	أشعر بأن مشكلات الجامعة جزءاً من مشكلاتي الخاصة				
٣	أشعر بالاعتزاز كوني أحد منسوبي هذه الجامعة				
٤	هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في الجامعة				
٥	يهمني كثيراً مستقبل هذه الجامعة				
٦	أشعر بأنه لا يمكنني ترك الجامعة حتى لو كان هناك عرض أفضل				

ملحق (٣)

استمارة تسهيل مهمة

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
Ministry of Higher Education
University of Tabuk
Faculty of Education & Arts

جامعة تبوك
University of Tabuk

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة تبوك
كلية التربية والآداب
قسم الإدارة والتخطيط

(استمارة تسهيل مهمة باحث)

بيانات الباحث/ة: هدية سليمان سعد العطوي	الرقم الجامعي/ ٣٤١٠٠٨٩٥٦
الكلية/ التربية والآداب	القسم/ الإدارة والتخطيط التربوي
المرحلة الدراسية/ الماجستير	التخصص/ إدارة وتخطيط تربوي
جهة العمل/ إدارة التربية والتعليم	
توقيع الطالب/ة	التاريخ: ١٤/٨/١١ هـ
	الجوال/ ٠٥٦٤٥٥٤٤٥١

عنوان البحث: الحوكمة بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

الغرض من إجراء البحث: إنهاء درجة علمية/ الوفاء بمتطلبات دراسية/ غرض آخر (يذكر).....

أهداف البحث: الكشف عن واقع الحوكمة بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

اسم المشرف: د/ محمد مسلم حسن علي

المهمة المراد تنفيذها/ تطبيق أداة البحث (استبانة)

البيانات المطلوبة: التفضل بالمشاركة في الإجابة على أداة الدراسة الميدانية

تصميم البحث: ☒ تجربة ☐ ملاحظة ☒ مسح ☐ أخرى:.....

أدوات البحث: ☒ استبانة ☐ اختبار ☐ مقياس ☐ أخرى:.....

عينة البحث: ☒ أعضاء هيئة التدريس ☐

حجم العينة: الفقة:..... العدد:..... الفقة:..... العدد:.....

الفقة:..... العدد:..... الفقة:..... العدد:.....

مكان تطبيق أدوات البحث ☒ جامعة تبوك ☐

مدة التطبيق: ٤٠ يوم

رئيس القسم: الاسم: د/ خليفة حماد البلوي التوقيع:.....

عميد الكلية: الاسم: د/ محمد بن ماجد البلهيشي التوقيع:.....

الرقم:
التاريخ:
المرفقات:
Encl.

تليفون 04 4251201 فاكس 04 4251207
ص.ب. 1144 P.O Box تبوك 71491
Kingdom of Saudi Arabia المملكة العربية السعودية
www.ut.edu.sa

ملحق رقم (٤)

خطاب يوضح أعداد أعضاء هيئة التدريس بالمقر الرئيس لجامعة تبوك وفق الدرجة العلمية

Ministry of Higher Education
University of Tabuk
Directorship of Faculty
Personnel Affairs
Dean's Office

جامعة تبوك
2006
جامعة تبوك
University of Tabuk

وزارة التعليم العالي
جامعة تبوك
إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين
مكتب العميد

الاستاذة / هدية سليمان سعد العطوي

تهديكم عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس أطيب تحية، إشارة إلى خطاب عميد البحث العلمي
لتسهيل مهمتكم رقم ٤٨٠٣٢ بتاريخ ١٤٣٨/٠٨/١١ هـ، بتطبيق أداة دراستكم لمرحلة
الماجستير بعنوان "الحوكمة بجامعة تبوك وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس"
مرفق لكم قائمة بأعداد هيئة التدريس بجامعة تبوك

٤٥	أستاذ
١٤٢	أستاذ مشارك
٤١٦	أستاذ مساعد

وتقبلوا خالص التحية...

2006
جامعة تبوك
University of Tabuk

عميد شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين
صالح حامد الطويبي

تليفون 014 4262593 فاكس 014 4262593
P.O.Box 741 تبوك، 71491
Kingdom of Saudi Arabia المملكة العربية السعودية
www.ut.edu.sa

Ref.:
Date:
Encl.

ملحق (٥)

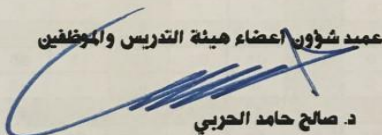
خطاب مرفق به أعداد أعضاء هيئة التدريس ككل في جامعة تبوك، وفق (الجنس، والدرجة العلمية، الجنسية)

KINGDOM OF SAUDI ARABIA Ministry of Education University of Tabuk (052)	 جامعة تبوك University of Tabuk	المملكة العربية السعودية وزارة التعليم جامعة تبوك (٠٥٢)
---	--	--

الاستاذة / هدية سليمان سعد العطوي

تهديكم عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس أطيب تحية، إشارة إلى خطاب عميد البحث العلمي لتسهيل مهمتكم رقم ٤٨٠٣٢ بتاريخ ١٤٣٨/٠٨/١١هـ، بتطبيق أداة دراستكم لمرحلة الماجستير بعنوان "الحوكمة بجامعة تبوك وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس" مرفق لكم قائمة بأعداد هيئة التدريس بجامعة تبوك

وتقبلوا خالص التحية...

عميد شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين

د. صالح حامد الحربي

ص.ب: 741 P.O.Box: 741 تبوك: 71491 Tabuk المملكة العربية السعودية	الرقم : Ref.: التاريخ : Date: الملاحظات :
---	---

قائمة بأعداد أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك (عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين)

المجموع			أستاذ مساعد			أستاذ مشارك			أستاذ			الرتبة العلمية	
الإجمالي	غير سعودي	سعودي	المجموع	غير سعودي	سعودي	المجموع	غير سعودي	سعودي	المجموع	غير سعودي	سعودي	الجنسية	الكلية
٢٣	١٧	٦	١٥	١١	٤	٧	٥	٢	١	١	٠	ذكر	كلية إدارة الأعمال
١٥	١٥	٠	١٤	١٤	٠	٠	٠	٠	١	١	٠	أنثى	
٣٨	٣٢	٦	٢٩	٢٥	٤	٧	٥	٢	٢	٢	٠	المجموع	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ذكر	كلية الاقتصاد المنزلي
١٣	١٢	١	١١	١٠	١	٢	٢	٠	٠	٠	٠	أنثى	
١٣	١٢	١	١١	١٠	١	٢	٢	٠	٠	٠	٠	المجموع	
١٤٠	٨١	٥٩	٨٦	٤٦	٤٠	٤٥	٢٨	١٧	٩	٧	٢	ذكر	كلية التربية والآداب
٦٦	٣٠	٣٦	٥١	٢٣	٢٨	١٤	٧	٧	١	٠	١	أنثى	
٢٠٦	١١١	٩٥	١٣٧	٦٩	٦٨	٥٩	٣٥	٢٤	١٠	٧	٣	المجموع	
٣١	٢٢	٩	٢٤	١٧	٧	٥	٤	١	٢	١	١	ذكر	كلية الحاسبات وتقنية ولمعلومات
٥	٣	٢	٤	٢	٢	١	١	٠	٠	٠	٠	أنثى	
٣٦	٢٥	١١	٢٨	١٩	٩	٦	٥	١	٢	١	١	المجموع	
٣٣	٢٨	٥	٢٣	١٨	٥	٥	٥	٠	٥	٥	٠	ذكر	كلية الشريعة والأنظمة
٣	١	٢	٢	١	١	١	٠	١	٠	٠	٠	أنثى	
٣٦	٢٩	٧	٢٥	١٩	٦	٦	٥	١	٥	٥	٠	المجموع	
١٢	١١	١	٩	٨	١	٢	٢	٠	١	١	٠	ذكر	كلية الصيدلة
١	١	٠	١	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	أنثى	
١٣	١٢	١	١٠	٩	١	٢	٢	٠	١	١	٠	المجموع	
٤١	٣٠	١١	٢٩	١٩	١٠	٧	٦	١	٥	٥	٠	ذكر	كلية الطب
٣٠	٢٥	٥	٢٦	٢١	٥	٢	٢	٠	٢	٢	٠	أنثى	
٧١	٥٥	١٦	٥٥	٤٠	١٥	٩	٨	١	٧	٧	٠	المجموع	
٩٢	٧٩	١٣	٦١	٤٨	١٣	١٨	١٨	٠	١٣	١٣	٠	ذكر	كلية العلوم
٣٩	٢٧	١٢	٣٢	٢٢	١٠	٧	٥	٢	٠	٠	٠	أنثى	
١٣١	١٠٦	٢٥	٩٣	٧٠	٢٣	٢٥	٢٣	٢	١٣	١٣	٠	المجموع	
١٧	١٣	٤	١٥	١١	٤	١	١	٠	١	١	٠	ذكر	كلية
٩	٦	٠	٦	٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	أنثى	

٢٦	١٩	٤	٢١	١٧	٤	١	١	٠	١	١	٠	المجموع	العلوم الطبية التطبيقية
١٧	١٥	٢	١٤	١٢	٢	٣	٣	٠	٠	٠	٠	ذكر	كلية المجتمع بنبوك
٩	٨	١	٩	٨	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	أنثى	
٢٦	٢٣	٣	٢٣	٢٠	٣	٣	٣	٠	٠	٠	٠	المجموع	
٣٠	٢٥	٥	١٨	١٤	٤	٧	٧	٠	٥	٤	١	ذكر	كلية الهندسة
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	أنثى	
٣٠	٢٥	٥	١٨	١٤	٤	٧	٧	٠	٥	٤	١	المجموع	
١٦	١٣	٣	١٤	١١	٣	٢	٢	٠	٠	٠	٠	ذكر	الكلية الجامعية بضباء
١٧	١٦	١	١٦	١٥	١	١	١	٠	٠	٠	٠	أنثى	
٣٣	٢٩	٤	٣٠	٢٦	٤	٣	٣	٠	٠	٠	٠	المجموع	
٨	٢	٦	٧	١	٦	١	١	٠	٠	٠	٠	ذكر	الكلية الجامعية بالوجه
١٦	١٥	١	١٥	١٤	١	١	١	٠	٠	٠	٠	أنثى	
٢٤	١٧	٧	٢٢	١٥	٧	٢	٢	٠	٠	٠	٠	المجموع	
١٥	٧	٨	١٤	٦	٨	١	١	٠	٠	٠	٠	ذكر	الكلية الجامعية بأملج
٢١	٢٠	١	١٦	١٥	١	٤	٤	٠	١	١	٠	أنثى	
٣٦	٢٧	٩	٣٠	٢١	٩	٥	٥	٠	١	١	٠	المجموع	
١١	٦	٥	١١	٦	٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ذكر	كلية المجتمع بتيما
١٢	١٢	٠	١١	١١	٠	١	١	٠	٠	٠	٠	أنثى	
٢٣	١٨	٥	٢٢	١٧	٥	١	١	٠	٠	٠	٠	المجموع	
١٧	٩	٨	١٦	٨	٨	١	١	٠	٠	٠	٠	ذكر	الكلية الجامعية بحقل
٦	٦	٠	٥	٥	٠	١	١	٠	٠	٠	٠	أنثى	
٢٣	١٥	٨	٢١	١٣	٨	٢	٢	٠	٠	٠	٠	المجموع	
١٤	١٤	٠	١٣	١٣	٠	١	١	٠	٠	٠	٠	ذكر	عمادة السنة التحضيرية
١	١	٠	١	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	أنثى	
١٥	١٥	٠	١٤	١٤	٠	١	١	٠	٠	٠	٠	المجموع	
٥١٧	٣٧٢	١٤٥	٣٦٩	٢٤٩	١٢٠	١٠٦	٨٥	٢١	٤٢	٣٨	٤	ذكر	الإجمالي العام
٢٦٠	١٩٨	٦٢	٢٢٠	١٦٩	٥١	٣٥	٢٥	١٠	٥	٤	١	أنثى	
٧٧٧	٥٧٠	٢٠٧	٥٨٩	٤١٨	١٧١	١٤١	١١٠	٣١	٤٧	٤٢	٥	المجموع	

ProQuest Number: 31141171

INFORMATION TO ALL USERS

The quality and completeness of this reproduction is dependent on the quality and completeness of the copy made available to ProQuest.



Distributed by ProQuest LLC (2024).

Copyright of the Dissertation is held by the Author unless otherwise noted.

This work may be used in accordance with the terms of the Creative Commons license or other rights statement, as indicated in the copyright statement or in the metadata associated with this work. Unless otherwise specified in the copyright statement or the metadata, all rights are reserved by the copyright holder.

This work is protected against unauthorized copying under Title 17,
United States Code and other applicable copyright laws.

Microform Edition where available © ProQuest LLC. No reproduction or digitization of the Microform Edition is authorized without permission of ProQuest LLC.

ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106 - 1346 USA