

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص الإدارة العامة

أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على

الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وفقا

لرؤية المملكة 2030

إعداد الطلاب:

خالد سليمان احمد عبيدات \_\_ 232001725

حمزة صلاح الدين عطوان \_\_ 232001145

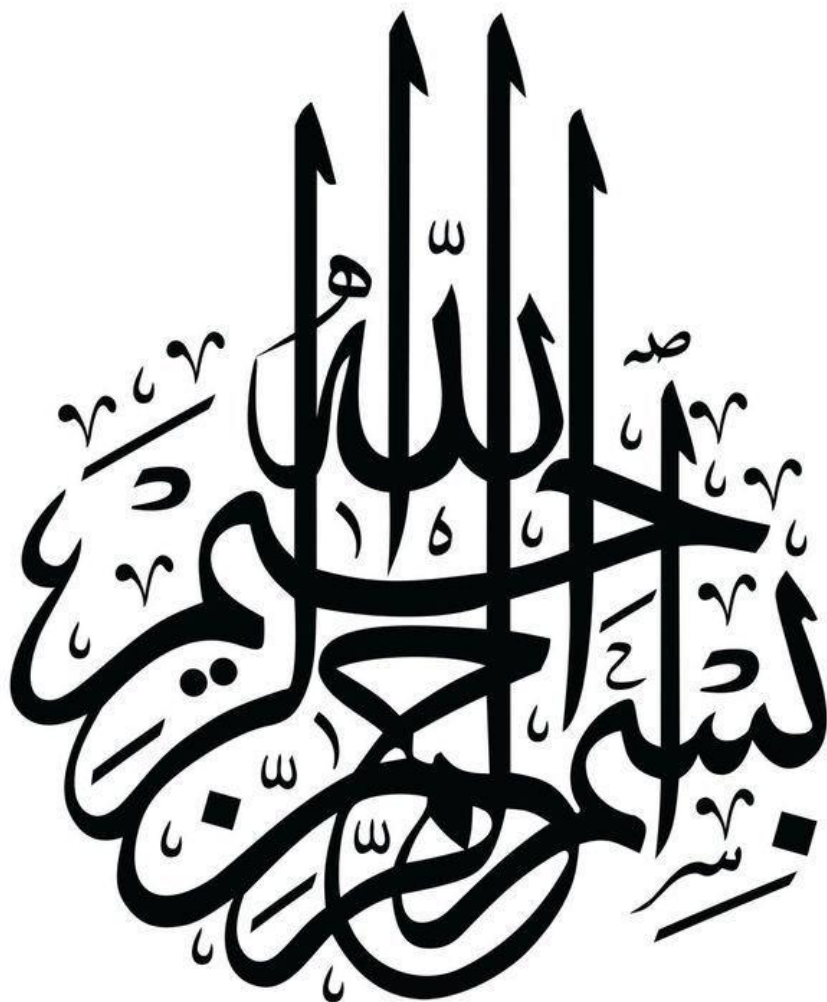
تهاني دخيل الله المالكي \_\_ 232001833

إشراف/

الدكتور: الفيصل عبد الحميد محمد حسن

الدكتور: وليد عبد الجواد سليمان صديق

2024



## إهداء

أهدي هذه الرسالة إلى كل من آمن بقدراتي ودعمني في رحلتي  
الأكاديمية.

شكرًا لأسرتي الحبيبة على الثقة والدعم اللا منتهى.

وشكرًا لأستاذي الفاضلين على التوجيه والإلهام.

شكرًا لزملائي في الدراسات العليا على التشجيع والتعاون. ولجامعتي  
العزيزة،

شكرًا للبيئة الأكاديمية الحافلة بالمعرفة والتحفيز.

وشكرًا لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الرسالة.

أهديها لمن سبقونا بالعلم والتعليم، وللمستقبل

لنستمر في خدمة المعرفة وتطوير المجتمع



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري،

لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى فهم أثر واقع حوكمة الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية على الالتزام التنظيمي، وذلك وفقاً لرؤية المملكة 2030. يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتشمل عينة الدراسة جميع المستويات الإشرافية والإدارية والأكاديمية في الجامعات، ويتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استرجاع 158 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية مهمة بين واقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية والالتزام التنظيمي، ولم تجد الدراسة فروقاً إحصائية مهمة بين تقديرات أفراد العينة حول أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي في أكبر الجامعات بالمملكة العربية السعودية، وذلك بناءً على عدة متغيرات مثل الجنس، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة، والمؤسسة التعليمية.

وأوصت الدراسة بتخصيص لوائح وقرارات تنظيمية موحدة من قبل مجلس التعليم العالي لتطبيق نظام حوكمة موحد وفعال للجامعات السعودية، ودعم الجامعات بشكل عام والرئيسية غير الربحية بشكل خاص من قبل وزارة التربية والتعليم، وضرورة تحييد التدخلات السياسية عن أنظمة حكم الجامعات لضمان جودة الخدمات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الالتزام التنظيمي، الجامعات الحكومية، رؤية المملكة العربية

السعودية 2030

## قائمة المحتويات

|    |                                          |
|----|------------------------------------------|
| ب  | بسم الله الرحمن الرحيم                   |
| ج  | إهداء                                    |
| د  | شكرو وتقدير                              |
| 1  | 1.1 المقدمة:                             |
| 1  | 2.1 مشكلة الدراسة:                       |
| 2  | 3.1 أهداف الدراسة:                       |
| 3  | 4.1 أهمية الدراسة:                       |
| 4  | 5.1 تساؤلات الدراسة (الفروض):            |
| 5  | 6.1 فرضيات الدراسة:                      |
| 6  | 7.1 الدراسات السابقة:                    |
| 7  | 8.1 المنهجية وطرق البحث:                 |
| 8  | 9.1 أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):  |
| 9  | 10.1 مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني): |
| 11 | الفصل الثاني: الإطار النظري:             |
| 11 | المبحث الأول: فكرة الحوكمة:              |
| 11 | 1.1.2 مقدمه:                             |
| 11 | 2.1.2 مفهوم الحوكمة:                     |
| 14 | 3.1.2 محددات الحوكمة:                    |
| 15 | 4.1.2 خصائص الحوكمة:                     |
| 15 | 5.1.2 أهداف الحوكمة وأهميتها:            |
| 17 | 6.1.2 استراتيجية الحوكمة:                |
| 18 | 7.1.2 حوكمة الجامعات:                    |
| 19 | 8.1.2 أهداف حوكمة الجامعات:              |
| 23 | 9.1.2 الحوكمة الرشيدة:                   |

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 24 | 10.1.2 مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:                                     |
| 25 | المبحث الثاني: مفهوم الالتزام التنظيمي: <b>Organizational Commitment</b>    |
| 25 | 1.2.2 تمهيد:                                                                |
| 25 | 2.2.2 خصائص الالتزام التنظيمي                                               |
| 26 | 3.2.2 بناء الالتزام التنظيمي <b>Organizational Commitment</b>               |
| 27 | 4.2.2 أهمية الالتزام التنظيمي:                                              |
| 27 | 5.2.2 أنواع الالتزام التنظيمي: <b>Vareties of Organizational Commitment</b> |
| 30 | الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات                                            |
| 30 | 1.3 المقدمة :                                                               |
| 30 | 2.3 منهج الدراسة :                                                          |
| 30 | 3.3 مجتمع وعينة الدراسة :                                                   |
| 31 | 4.3 العينة الاستطلاعية :                                                    |
| 32 | 5.3 أداة الدراسة :                                                          |
| 33 | 6.3 خطوات بناء الإستبانة :                                                  |
| 34 | 7.3 صدق الإستبانة :                                                         |
| 37 | 8.3 ثبات فقرات الإستبانة :                                                  |
| 39 | 9.3 الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة :                                 |
| 41 | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات                               |
| 41 | 1.4 المقدمة :                                                               |
| 43 | 2.4 تحليل البيانات :                                                        |
| 70 | 3.4 اختبار فرضيات الدراسة :                                                 |
| 90 | الفصل الخامس : النتائج والتوصيات                                            |
| 90 | 1.5 أولاً : المقدمة :                                                       |
| 90 | 2.5 نتائج الدراسة :                                                         |
| 91 | 3.5 النتائج المتعلقة بالفرضيات :                                            |
| 92 | 4.5 المشاكل ونقاط الضعف التي خرجت بها الدراسة :                             |

|                              |                                |
|------------------------------|--------------------------------|
| 93                           | ..... 5.5 التوصيات             |
| 95                           | ..... Abstract                 |
| 96                           | ..... المراجع                  |
| 96                           | ..... أولاً: المراجع العربية   |
| 99                           | ..... ثانياً: المراجع الأجنبية |
| Error! Bookmark not defined. | ..... الملاحق                  |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                                               |
|------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 33         | الجدول (1) المقياس العشري لتقدير فقرات الاستبيان                         |
| 34         | جدول رقم (2) يبين الصديق الداخلي لفقرات المحور الأول                     |
| 35         | جدول رقم (3) يبين الصديق الداخلي لفقرات المحور الثاني                    |
| 36         | جدول (4) يبين معامل الارتباط لكل بعد في المحاور مع القيمة الاحتمالية لها |
| 37         | جدول (5) يبين معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية                        |
| 38         | جدول (6) يبين معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ                           |
| 41         | جدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس                                    |
| 42         | جدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة حسب فئة العمل                            |
| 42         | جدول (9) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة                             |
| 43         | جدول (10) يوضح المحك المعتمد في الدراسة                                  |
| 44         | جدول (11) يبين تحليل فقرات البعد الأول (السياق، الرسالة الأهداف)         |
| 47         | جدول (12) يبين تحليل فقرات البعد الثاني (التوجه الإداري)                 |
| 50         | جدول (13) يبين تحليل فقرات البعد الثالث (الاستقلالية)                    |
| 52         | جدول (14) يبين تحليل فقرات البعد الرابع (المحاسبة والمسائلة)             |
| 55         | جدول رقم (15) يبين تحليل فقرات البعد الخامس (المشاركة)                   |
| 58         | جدول (16) يبين تحليل أبعاد حوكمة الجامعات محل الدراسة في قطاع            |
| 60         | جدول (17) يبين تحليل فقرات البعد الأول الالتزام الشعوري                  |
| 62         | جدول (18) يبين تحليل فقرات البعد الثاني (الالتزام المعياري)              |
| 65         | جدول (19) يبين تحليل فقرات البعد الثالث (الالتزام المستمر)               |

|    |                                                                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 68 | جدول (20) يبين تحليل أبعاد الالتزام التنظيمي بالجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية                  |
| 70 | جدول (21) يبين معاملات الارتباط بين (السياق، المهمة، الأهداف) و الالتزام التنظيمي                           |
| 71 | جدول (22) يبين معاملات الارتبا                                                                              |
| 72 | جدول (23) يبين معاملات الارتباط بين بعد الاستقلالية والالتزام التنظيمي                                      |
| 73 | جدول (24) يبين معاملات الارتباط بين بعد المحاسبة والمسائلة والالتزام التنظيمي                               |
| 74 | جدول (25) يبين معاملات الارتباط بين بعد المشاركة والالتزام التنظيمي                                         |
| 76 | جدول (26) يبين تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج المتغير التابع: الالتزام الشعوري)                       |
| 77 | جدول (27) يبين تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (المتغير التابع : الالتزام المعياري)                    |
| 79 | جدول (28) يبين تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج المتغير التابع : (الالتزام المستمر)                     |
| 80 | جدول (29) يبين تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج المتغير التابع: الالتزام التنظيمي)                      |
| 82 | جدول (30) يبين نتائج اختبار T الفرق في تقدير أفراد العينة بتطبيق موضوع الدراسة يعزى إلى الجنس               |
| 84 | جدول رقم (31) يبين نتائج اختبار T الفرق في تقدير افراد العينة بتطبيق موضوع الدراسة يعزى الي التصنيف الوظيفي |
| 85 | جدول (32) يبين نتائج اختبار T الفرق في تقدير أفراد العينة بتطبيق موضوع الدراسة يعزى إلى سنوات الخدمة        |
| 86 | جدول (33) يبين نتائج اختبار T الفرق في تقدير أفراد العينة بتطبيق موضوع الدراسة يعزى إلى المؤسسة التعليمية   |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

في ظل التطور السريع والتغيرات الكبيرة التي تشهدها المجتمعات العالمية، أصبحت الجامعات تلعب دورًا حيويًا في تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق الأهداف الوطنية والاقتصادية. وتعتبر المملكة العربية السعودية، كواحدة من الدول النامية الرائدة، تركيزًا على تطوير التعليم العالي جزءًا أساسيًا من رؤيتها للمستقبل، والتي تمثلها رؤية المملكة 2030.

تشير التحولات الهيكلية والاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة إلى أن الحوكمة الجامعية والالتزام التنظيمي يمكن أن يكونا عاملاً محوريًا في تحقيق هذه الرؤية الطموحة. إذ تعكس جودة الحوكمة داخل الجامعات تأثيرًا مباشرًا على قدرتها على تحقيق الأهداف والمخرجات المطلوبة، بينما يعكس الالتزام التنظيمي قدرة الجامعة على تحقيق توجهاتها الاستراتيجية بفعالية.

تأتي هذه الدراسة لتحليل وتقييم تأثير الحوكمة على الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك في سياق رؤية المملكة 2030، وتعتزم الدراسة استكشاف التحديات والفرص المتعلقة بهذه العلاقة، وتقديم توصيات عملية لتعزيز الحوكمة والالتزام التنظيمي في هذه الجامعات، بهدف دعم جهود التطوير والتحول نحو نظام تعليمي متطور وفعال، يلبي متطلبات المستقبل ويسهم في تحقيق رؤية المملكة 2030.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح مدى تأثير مستوى الحوكمة على الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والتي تعتبر من أهم العوامل التي تحدد جودة الأداء الجامعي وفاعليته، وتعتبر هذه المشكلة ذات أهمية بالغة نظرًا للتحديات التي تواجهها الجامعات في تحقيق

التطلعات والأهداف المحددة في رؤية المملكة 2030، والتي تتطلب تحسين وتعزيز الحوكمة الجامعية كجزء من الجهود الرامية لتحقيق التنمية المستدامة.

يتعين على الباحثين فهم العلاقة بين مستوى الحوكمة والالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية، وتحليل كيفية تأثير هذه العوامل على الأداء الجامعي بشكل عام ومن خلال ذلك، يمكن تحديد النقاط الضعيفة في الحوكمة والتي تؤثر سلبًا على الالتزام التنظيمي، والعكس بالعكس، وبالتالي توجيه الجهود والتوصيات لتحسين الوضع الحالي.

تحديد هذه المشكلة يمكن أن يساهم في إثراء المعرفة حول علاقة الحوكمة والالتزام التنظيمي في السياق الجامعي السعودي، ويمكن أن يوجه التطويرات والسياسات التي تستهدف تعزيز جودة التعليم العالي والأداء الجامعي بشكل عام في ضوء رؤية المملكة 2030.

### 3.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي الأولي: لهذه الدراسة في التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها ( السياق والمهمة والأهداف- التوجه الاداري- الاستقلالية- المحاسبة والمساءلة- المشاركة) على الالتزام التنظيمي بأبعادها( الالتزام الشعوري- الالتزام المعياري- الالتزام المستمر) في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقا لرؤية لمملكة 2030.

وتنبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الاهداف الفرعية تتمثل في:

- التعرف على تأثير السياق والمهمة والأهداف على الالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقا لرؤية المملكة 2030.
- ايضاح تأثير التوجيه الاداري على الالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقا لرؤية المملكة 2030.

- التعرف على مدى تأثير الاستقلالية الالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية المملكة 2030.
- معرفة مدى تأثير المحاسبة والمسائلة على الالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية المملكة 2030.
- التعرف على تأثير المشاركة على الالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية المملكة 2030.
- الهدف الرئيسي الثاني: التعرف على العلاقة بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة قياساً على بطاقة المركز التكاملي المتوسطي والالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية المملكة 2030.
- الهدف الرئيسي الثالث: التعرف على العلاقة بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة وفقاً لبطاقة مركز التكامل المتوسطي والالتزام التنظيمي بأبعاده تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الجنس، عدد سنوات الخبرة التصنيف الوظيفي، الجامعة محل الدراسة في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية المملكة 2030.

#### 4.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب:

1. ملاءمة للسياق الحالي: تأتي هذه الدراسة في ظل تزايد الاهتمام بالحوكمة والالتزام التنظيمي في السياق الجامعي، خاصة مع تطبيقات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تهدف إلى تطوير وتحديث القطاع التعليمي.
2. توفير الفهم العميق: يساهم هذا البحث في توفير فهم أعمق لعلاقة الحوكمة والالتزام التنظيمي في الجامعات، وكيفية تأثيرهما على أداء المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها.

3. دعم عملية صنع القرار: يمكن للنتائج والتوصيات التي ستخرج من هذه الدراسة أن تساهم في دعم عملية صنع القرار في الجامعات ووضع السياسات والإجراءات اللازمة لتعزيز مستوى الحوكمة والالتزام التنظيمي.

4. تحقيق التطور والتحسين المستمر: من خلال فهم أفضل لعلاقة الحوكمة والالتزام التنظيمي، يمكن للجامعات تحسين أدائها والتكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة التعليم العالي.

5. تعزيز البحث العلمي: يساهم هذا البحث في إثراء البحث العلمي في مجال الإدارة التعليمية وعلم الاجتماع التعليمي، ويفتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال الحيوي.

### 5.1 تساؤلات الدراسة (الفروض):

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) الحوكمة بأبعادها (السياق والمهمة والأهداف- التوجه الإداري- الاستقلالية- المحاسبة والمسائلة- المشاركة) على الالتزام التنظيمي بأبعادها (الالتزام الشعوري- الالتزام المعياري- الالتزام المستمر) في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية لمملكة 2030.

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:-

- ما مدى تأثير السياق والمهمة والأهداف على الالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية لمملكة 2030 ؟
- وضح أثر التوجه الإداري على الالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية لمملكة 2030 ؟
- هل يوجد علاقة للاستقلالية على الالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية لمملكة 2030 ؟
- ما مدى تأثير المحاسبة والمسائلة على الالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية لمملكة 2030 ؟

- هل يوجد علاقة للمشاركة على الالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية المملكة 2030؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل على العلاقة بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة قياساً على بطاقة المركز التكامل المتوسطي والالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية المملكة 2030؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل التعرف على العلاقة بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة وفقاً لبطاقة مركز التكامل المتوسطي والالتزام التنظيمي بأبعاده تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الجنس، عدد سنوات الخبرة التصنيف الوظيفي، الجامعة محل الدراسة في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية المملكة 2030؟

#### 6.1 فرضيات الدراسة:

تشمل الدراسة فرضيات رئيسية وفرعية، وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة قياساً على بطاقة المركز التكامل المتوسطي بأبعاده والالتزام التنظيمي بأبعاده.

ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السياق، المهمة الأهداف والالتزام التنظيمي بأبعاده.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) (as) بين التوجه الإداري والالتزام التنظيمي بأبعاده.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين (الاستقلالية) والالتزام التنظيمي بأبعاده.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المحاسبة والمسائلة والالتزام التنظيمي بأبعاده.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين (المشاركة) والالتزام التنظيمي بأبعاده.

الفرضية الرئيسية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة قياساً على بطاقة المركز التكاملي المتوسطي والالتزام التنظيمي بأبعاده.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة وفقاً لبطاقة مركز التكامل المتوسطي والالتزام التنظيمي بأبعاده تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الجنس، عدد سنوات الخبرة التصنيف الوظيفي، الجامعة محل الدراسة).

## 7.1 الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك اهتماماً متزايداً بعلاقة الحوكمة والالتزام التنظيمي في السياق الجامعي، ولكن البحث في هذا المجال لا يزال محدوداً، خاصة فيما يتعلق بالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

1. دراسة "الحوكمة الجامعية: مفهوم وأبعاد"، قام بها الباحث (محمد العريني) عام 2014:

- قدمت الدراسة تحليلاً شاملاً لمفهوم الحوكمة الجامعية وأبعادها، مركزة على التعريف بمفهوم الحوكمة ومدى تطبيقه في السياق الجامعي. استعرضت الدراسة أيضاً الأبعاد المختلفة للحوكمة الجامعية، مثل الشفافية، والمساءلة، والشفافية.

2. دراسة "التحديات المؤسسية والإدارية في تنفيذ مفهوم الحوكمة الجامعية"، أجراها الباحث

(عبدالله الفايز) عام 2020:

- ركزت الدراسة على تحديد التحديات التي تواجه عمليات تنفيذ مفهوم الحوكمة الجامعية في السياق العملي. استعرضت الدراسة أيضاً العوامل المؤسسية والإدارية التي تؤثر على فاعلية الحوكمة في الجامعات.

3. دراسة "تقويم نظام الحوكمة في الجامعات السعودية: تحديات وتوجهات مستقبلية"، أجراها

الباحث (عبدالمحسن الكسر) عام 2018:

- تمحورت الدراسة حول تقييم نظام الحوكمة في الجامعات السعودية، مع التركيز على تحديد التوجهات المستقبلية لتطوير هذا النظام. شملت الدراسة تحليلاً للتحديات التي تواجه تنفيذ الحوكمة في الجامعات، مع تقديم اقتراحات لتعزيزها في المستقبل.

4. دراسة "أثر الحوكمة الجامعية على جودة التعليم الجامعي: دراسة تحليلية في الجامعات

السعودية"، أجراها الباحثان (عبدالله برقان وسامي القرشي) عام 2012:

- استهدفت الدراسة تحليل تأثير الحوكمة الجامعية على جودة التعليم الجامعي في السعودية، من خلال دراسة توافر العناصر الأساسية للحوكمة في الجامعات وتأثيرها على جودة التعليم والتعلم فيها. قدمت الدراسة استنتاجاتها وتوصياتها لتحسين الحوكمة وبالتالي تحسين جودة التعليم الجامعي.

يتطلب البحث الحالي استعراض هذه الدراسات وتحليلها بمزيد من التفصيل، واستخلاص

الدروس المستفادة منها لتوجيه الدراسة الحالية نحو إضافة قيمة فعلية في فهم علاقة الحوكمة والالتزام التنظيمي في السياق الجامعي السعودي.

## 8.1 المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على منهجية البحث الكمي لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها بشكل دقيق وموضوعي. يتضمن ذلك استخدام أدوات محددة لجمع البيانات وتحليلها بطرق إحصائية. فيما يلي تفاصيل عن المنهجية وطرق البحث المستخدمة:

1. تصميم الدراسة: يتم تصميم الدراسة على أساس تحليل العلاقة بين الحوكمة والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال استخدام استبانات لجمع البيانات من عينة ممثلة من الموظفين والطلاب في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
2. جمع البيانات: يتم استخدام استبانات موضوعية ومحكمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة بعناية لقياس مستوى الحوكمة والالتزام التنظيمي للمشاركين. ويتم توزيع هذه الاستبانات بشكل إلكتروني أو ورقي، ويتم جمع البيانات بشكل دقيق وموثوق.
3. التحليل الإحصائي: يتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل التحليل الاستباقي وتحليل الارتباطات الإحصائية لتحديد طبيعة العلاقة بين الحوكمة والالتزام التنظيمي، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العلاقة.
4. الثقة والموثوقية: يتم التأكد من جودة البيانات وموثوقيتها من خلال استخدام أساليب إحصائية موثوقة وتطبيق إجراءات الاختبار الإحصائي للتحقق من صحة النتائج.
5. تحليل النتائج والتفسير: يتم تحليل البيانات وتفسير النتائج بعناية لفهم العلاقة بين الحوكمة والالتزام التنظيمي، واستنتاج النتائج الرئيسية والتوصيات العملية التي يمكن اتخاذها استناداً إلى النتائج المستندة إلى البيانات.

## 9.1 أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

1. استبانات: ستستخدم استبانات مصممة بعناية لجمع البيانات من المشاركين في الدراسة، وتتضمن الاستبانات مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمستوى الحوكمة والالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. تشمل الأسئلة محاور متعددة مثل هياكل الإدارة والقيادة، ومبادئ الشفافية والمساءلة، ومدى الالتزام بالسياسات والإجراءات المؤسسية.

2. مقابلات: قد يتم إجراء مقابلات شخصية مع عدد محدد من المشاركين، سواء كانوا من الإدارة

العليا أو الموظفين أو الطلاب في الجامعات. تهدف هذه المقابلات إلى جمع معلومات إضافية والحصول على رؤى عميقة حول موضوع الدراسة والعوامل المؤثرة في الحوكمة والالتزام التنظيمي.

3. ملاحظات المشاهدة: قد تستخدم ملاحظات المشاهدة كأداة لجمع البيانات، حيث يتم مراقبة السلوكيات والتفاعلات داخل البيئة الجامعية وتسجيل الملاحظات المهمة التي يمكن أن تساهم في فهم العلاقة بين الحوكمة والالتزام التنظيمي.

4. مراجعة الوثائق: يمكن أيضًا استخدام مراجعة الوثائق كأداة لجمع البيانات، حيث يتم دراسة الوثائق والمستندات المتاحة في الجامعات الحكومية لفهم مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات المؤسسية ومستوى الحوكمة الجامعية.

يتم اختيار الأدوات الأنسب بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها، ويتم ضمان دقة وموثوقية البيانات المجمعة من خلال تطبيق الأساليب المناسبة لتحليل وتفسير البيانات.

## 10.1 مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني):

### 1. المجال البشري:

- يتعلق بالأفراد المشاركين في الدراسة، مثل الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- يتم التركيز على فهم مدى تأثير مستوى الحوكمة على الالتزام التنظيمي لهؤلاء الأفراد وكيفية تأثيرها على أدائهم وسلوكياتهم داخل الجامعة.

### 2. المجال المكاني:

- يتعلق بالمواقع الجغرافية للجامعات الحكومية المشاركة في الدراسة، والتي تقع في مختلف المناطق والمدن بالمملكة العربية السعودية.

- يهدف هذا المجال إلى فهم الفروق في مستوى الحوكمة والالتزام التنظيمي بين الجامعات الموجودة في مناطق مختلفة، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه الفروق.

### 3. المجال الزمني:

- يتعلق بالفترة الزمنية التي تستمر فيها الدراسة، والتي يمكن أن تشمل فترة زمنية محددة أو فترة زمنية متغيرة حسب الاحتياجات والأهداف.
- يهدف هذا المجال إلى فهم تطور الحوكمة والالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية على مر الزمن، وتحديد التغيرات والاتجاهات التي قد تحدث في هذه العلاقة على مدى الفترة المحددة للدراسة.

تتيح هذه المجالات الشاملة للباحثين فهم العلاقة بين الحوكمة والالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من مختلف الجوانب البشرية والمكانية والزمانية، مما يساعد في تقديم رؤى شاملة ومفصلة حول هذا الموضوع.

## الفصل الثاني: الإطار النظري:

### المبحث الأول: فكرة الحوكمة:

#### 1.1.2 مقدمة:

تزايد استخدام هذا المصطلح (الحوكمة) بشكل واسع في المراحل الأخيرة من عقد التسعينات وأصبح شائع الاستخدام من قبل خبراء الإدارة، وبشكل خاص من قبل المنظمات الدولية كالبنك الدولي ومشروع الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وغيرهما من المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية.

إن تميز فكرة الحوكمة (Governance) وانعتاقها عن فكرة الحكومة (Government) يبدأ بالظهور عندما تتسم هذه الحكومة بأنها مؤسسة أكثر انعزاًلاً عن المواطنين وأكثر التصاقاً وتعقيداً بالعمليات الإدارية (الكايد، 2003)

#### 2.1.2 مفهوم الحوكمة:

تعتبر الحوكمة (Governance) من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء. حيث 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 طُرِح لأول مرة في نهاية الثمانينات من القرن الفائت، وذلك في تقرير البنك الدولي لعام 1989 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 واستخدامه على نطاق واسع خلال حقبة التسعينات، ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية، وقد ظهرت في هذا الإطار العديد من الاسهامات المختلفة التي من خلالها يستخلص بعددين للمفهوم: أولهما أن المفهوم يعبر عن العلاقة بين جهاز الدولة والحكم من

ناحية، ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من ناحية أخرى، كل منهم في إدارة الدولة (عبيدي، 2014).

ومصطلح الحوكمة يعني "المصدر أو المرجعية التي يُستند إليها في حكم المنظمة وهي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتُميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة" (كافي، 2013).

وتُعني الحوكمة أيضًا النظام، أي وجود نظم تحكم الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية (حلاوة وطه، 2011).

كما تعرف الحوكمة على أنها "القدرة على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية رشيدة" (العريني، 2014).

كما تعرف الحوكمة على أنها "القدرة على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية رشيدة" (العريني، 2014).

ويعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح GOVERNANCE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (Mok, 2010)

وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني

النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية" (يوسف، 2007).

وتعرف الحوكمة بأنها: "مجموعة العلاقات والتفاعلات والإجراءات التي تتم في إطار الشراكة بين المؤسسات الحكومية من جانب ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من جانب آخر من أجل إدارة شؤون الدولة والمجتمع" (الفرا، 2013)

وعرفت الحوكمة على "أنها التعامل مع المشاكل الناشئة عن الفصل بين الملكية والسيطرة، وبمعنى أوسع، هي التي تضبط توزيع الحقوق والمسؤوليات الخاصة بالفئات المؤثرة والمتأثرة بأصحاب المصالح، والتأكد من أن حقوقهم خاضعة للحماية ومطبقة علمياً على أرض الواقع، لذا يركز مفهوم الحكومة على قيم الشفافية والمساءلة والمسؤولية والاتفاق" (سليمان، 2020)

وعرفت الحوكمة على "أنها الممارسات والوظائف التي تتبناها الإدارة العليا في المؤسسة لتوجه وتدبر عملياتها العامة وأنشطة وبرامج قيم النزاهة والشفافية والمساءلة وتحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في أداء المؤسسة لتعزيز سلطة القانون وتقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية" (صايح، 2018)

إن الحوكمة ليست مجرد حالة من الشفافية والمساءلة وحكم القانون فقط بل هي أيضاً: حالة من المشاورة الديمقراطية وحقوق الإنسان والاتفاق حول مكونات النفقات العامة والحوكمة الجيدة معنية بتفاعل المجتمعات والمؤسسات المدنية المحلية في تحمل المسئولية والمشاركة في رسم السياسات العامة. إن الحوكمة الجيدة لا تعني تقوية قدرات الدولة لتحكم فقط، بل تعني أيضاً تجديد روح المشاركة المدنية في مجالات الشؤون العامة كافة (الكبيجي، 2019)

ونستخلص مما سبق إن الحوكمة ما هي إلا وحدة متكاملة من القوانين والأنظمة والسياسات التي تسق مع بعضها لتنظيم عمل المؤسسات بالقوانين والحكم الرشيد وتحديد الواجبات والمسؤوليات بما يضمن النهوض بالمؤسسة على الأصعدة كافة.

### 3.1.2 محددات الحوكمة:

لكي تتمكن المنظمات من الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، ولكنها في الواقع تمثل ضوابط لضمان فاعلية تطبيق الحوكمة، وتقسم إلى قسمين: المحددات الخارجية والمحددات الداخلية (نجم، 2017) كما يلي:

#### أ- المحددات الخارجية:

وهذه المحددات تتمثل في البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله المنظمات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وتشمل:

1. القوانين والأنظمة التشريعات المنظمة لأسواق رأس المال.
2. وجود تشريعات مالية جيدة تضمن توفير التمويل اللازم الذي يشجع المنظمات على التوسع والمنافسة الدولية.
3. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية بما يضمن دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي يتم نشرها واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان ممارسة هذه الهيئات والأجهزة الرقابية للصلاحيات الموكلة إليها.
4. دور مؤسسات المجتمع المدني في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تتمثل في جمعيات المحاسبين والمراجعين.

#### ب- المحددات الداخلية:

وتشتمل على القواعد والأساليب التي تُطبق داخل المنظمات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة تتضمن كيفية اتخاذ القرارات داخل المنظمات وتوزيع السلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحكمانية مثل: مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح لضمان عدم وجود تضارب في المصالح بين جميع الأطراف، وتحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

## 4.1.2 خصائص الحوكمة:

يمكن أن نستمد خصائص الحوكمة من تعريفها بما يلي (نزال، 2018)

1. تعزيز وتفعيل أداء المؤسسات وتعظيم القيمة السوقية.
  2. المساءلة المحاسبية لإدارة المؤسسات المختلفة.
  3. التأكيد التام على التفاعل بين الأنظمة الداخلية والخارجية لأعمال المؤسسات.
  4. تحقيق التوازن في العلاقات التعاقدية ما بين إدارات المؤسسات والأطراف الأخرى.
  5. العمل على الوصول لأفضل ممارسة للسلطة لأي مؤسسة.
  6. العمل على توفير الضمانات الكافية للحد من الفساد الإداري والمالي.
  7. تغيير الدور التقليدي الداخلي وإحداث نقلة في انشطته من مجرد التأكيد على الحماية والدقة والكفاءة والالتزام إلى المشاركة الفاعلة بالتنبؤ بسلوك الأداء التشغيلي لأي مؤسسة.
- وفي دراسة للبنك الدولي بخصوص الحوكمة في الشرق الأوسط، وشمال إفريقيا حددت معيارين: الأول حكم القانون والمساواة وحق المشاركة والفرص المتساوية للاستفادة من الخدمات أما الثاني: التمثيل والمشاركة التنافسية والشفافية والمساءلة (نصبة، 2015).
- ويتبين أن الحوكمة تكمن بالالتزام بالأصول والمبادئ التي يجب أن تسير عليها المؤسسات وتحتكم إليها بما يتعلق بالمسؤولية ومكافحة الفساد والتأثير على الرقابة الداخلية والخارجية والمشاركة والشفافية من أجل أفضل الممارسات وبالتالي الاختيار الأفضل والأداء الأفضل للمؤسسات.

## 5.1.2 أهداف الحوكمة وأهميتها:

للحوكمة الجيدة ثلاثة أهداف أساسية تشمل ما يلي (الوردات، 2017)

1. تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية، وذلك بتحديد الحد الأدنى لمستوى معيشة المواطنين كافة، وتحقيق مستوى من الحياة الكريمة لهم.

2. تحقيق وإدامة حالة من الشرعية في المجتمع.

3. الكفاية في تحقيق التنمية الاقتصادية وفي تخصيص واستغلال الموارد العامة.

فالحوكمة الجيدة تُعني بضرورة وجود شبكة من مؤسسات الحكومة تستخدم القوانين والإجراءات، التي بدورها تعمل على خلق وادامة بيئة اجتماعية تسمح بتنمية بشرية جيدة لتشمل الجماعات كافة في المجتمع. والحوكمة الجيدة تعكس مناخاً مجتمعياً ديمقراطياً يتفاعل فيه أطراف المجتمع ومكوناتها المؤسسية لتحقيق مستوى معيشي أفضل لأفراد المجتمع كافة على تنوع فئاتهم ومستوياتهم، إضافة إلى تعزيز المساءلة والشفافية في الممارسات والإجراءات التي يتم اتخاذها في سبيل تحقيق الغايات النهائية للبرامج والمشاريع الاقتصادية والاجتماعية الإنمائية.

إن الحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات، لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما يلي (Faedlulloh & Wiyani, 2019).

1. تُسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكد من فعالية إدارتها.
2. مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة وأقل التكاليف.
3. الكشف عن مواطن الضعف والقصور في الأداء وضعف المخرجات.
4. ضمان التوازن بين المؤسسات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
5. تعزيز القدرة التنافسية والتقليل من حالات الفساد الإداري والمالي في الجامعات.
6. الاستغلال الأمثل لموارد الجامعة وضمان حقوق ومصالح العاملين في الجامعة مع الهيئتين: الإدارية والتدريسية دون تمييز ومحاباة.
7. تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حُسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وبذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.

وبترز أهمية الحوكمة الجيدة بوضع معايير تفصيلية قابلة للقياس وآليات عمل لمؤشرات الأداء مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات من ناحية اختيار رئيس الجامعة ومجلس العمداء والكليات والأقسام ويتم ذلك من خلال تطوير رؤى ووسائل وأهداف واقعية بالتشارك الحقيقي مع إدارة الجامعات وأصحاب المصالح كي يقف الجميع عند مسؤوليته ويسهل تحقيقها.

## 6.1.2 استراتيجية الحوكمة:

تشكل استراتيجية الحوكمة دليل عمل مؤسسي متطور للإدارة الرشيدة، ولا يقتصر على مفهومه لاقتصادي الشائع فحسب، بل يشمل الزوايا الاستراتيجية في البنيان المؤسسي للدولة، وتُرسى مبادئ الشفافية والمراقبة والمسؤولية والمساواة لإدارة الدولة ومؤسساتها، وكذلك تأمين نظام متابعتها عبر رقابة محكمة تؤمن المساءلة المنهجية، والعدالة، وانسيابية العمل المؤسسي، وفق آليات متطورة تتسق بالفهم الحديث لمهام وأهداف المؤسسة بغية تنمية رأس المال الاجتماعي وهو الغاية الاستراتيجية للدول الراشدة، وبذلك تضمن سياسة البقاء والديمومة وتحسن توظيف ثلاثية رأس المال البشري والمادي والمالي، ولعل غاية الحوكمة هو تحقيق توافق وانسجام بين شرائح الجمهور خصوصًا إذا علمنا أن الفرد يعد الوحدة الأساسية في منظومة التفاعل المتعدد والذي يعد فهم رغباته وتطلعاته يحقق جودة الأداء ويضمن الحقوق لأطراف الحوكمة كافة ويدرك المخاطر بما يضمن سلامة رأس المال الاجتماعي وهو الغاية الاستراتيجية في مذهب الدول الراشدة (Nofiantia&Susenob,2014)

بما أن الحوكمة، دليل عمل مؤسسي للإدارة الرشيدة هنا لا بد من التطبيق الفعلي لاستراتيجية الحوكمة بجوانبها كافة، وهذا ما يتطلب إيمانًا راسخًا بقيم الحوكمة التي تتسق بفلسفة التطبيق الجيد.

ونستعرض المنظور الاستراتيجي للحوكمة لتركز على خاصيتين رئيسيتين (Pramita&Dharma,2018)

الشمولية: لتشمل الأهداف المستقبلية بعيدة المدى.

أ- التكاملية: لتغطي وتوجه عناصر الاستراتيجية ومكوناتها ومعرفة طبيعة محتواها العام والعمليات والسياسات والقوانين والهيئات التي تؤثر في طريقة توجيه المؤسسة وإدارتها والسيطرة عليها في ظل معايير النزاهة والموضوعية.

## 7.1.2 حوكمة الجامعات:

ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات التعليمية مؤخرًا ليعبر عن الأزمة التي يعاني منها التعليم العالي، والتي تتمثل في الفجوة بين الواقع والملموس، بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، مما يضعف تطور تلك المؤسسات بسبب أن القرارات يمتلكها طرف واحد، ويضع بقية الأطراف موضع التلقي (الزعانين، 2015).

وتُعرف حوكمة الجامعات بأنها "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة، والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة أهدافها الاستراتيجية، وهي بذلك تعني النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية الجامعة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية" (الدهدار وأخرون، 2017).

وتعني حوكمة الجامعات قدرتها على تحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة وتحسين أدائها بإتباع خطط فاعلة وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة (عبدالله، 2015).

ودعا خبراء لوضع معايير تفصيلية قابلة للقياس وآليات عمل لمؤشرات الأداء على المستوى العربي لتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي العربية، ومنها: معايير وأسس اختيار رئيس المؤسسة ومجالس العمداء والكليات والأقسام. وأن الجامعات العربية لم تعد تملك خيارًا غير مواكبة التقدم، الذي تم إحرازه على المستوى الدولي في مجال الحوكمة، حيث يشكل التنظيم الداخلي لأي جامعة القاعدة الرئيسة التي يُبنى عليها نجاح العملية التعليمية، ونتائجها وانعكاساتها على المجتمع والوطن ومن ثم الفضاءات المحلية والقارية والدولية. كما ويجب العمل بجدية، لاقتراح الحلول الناجعة لنشر ثقافة الحوكمة ومساعدة

الجامعات على تطبيقها، وتقديم المشورة لها، والسعي إلى توحيد المعايير على مستوى الجامعات العربية، وبين الخبراء، أن حوكمة الجامعات تعبر عن أزمة حقيقية تمر بها هذه الجامعات، في ظل إدارات ذات سلطة أعلى من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وتتفرد باتخاذ القرارات التي تخص شؤونهم دون إشراكهم في ذلك، مبيّنًا أن الحوكمة تقوم على مبادئ ثلاثة هي المساءلة والتشاركية والشفافية، وتُعتمد كأسلوب توزيع المهام والسلطة بين الوحدات الإدارية والأفراد (الشوابكه، 2016)

## 8.1.2 أهداف حوكمة الجامعات:

إن من أهم الأهداف المتوخاة من تطبيق الحوكمة في الجامعات ما يلي (الدهدار وآخرون، 2017).

1. تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
2. وضع القوانين والقواعد التي تسترشد بها إدارات الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
3. تعزيز مشاركة جميع الأطراف (الأعضاء الأكاديميين، والإداريين، والقيادات والطلاب) في عمليات صنع القرارات بمختلف أشكالها وصورها.
4. تحقيق المساواة بين جميع الأطراف بما يضمن الحصول على أداء مرتفع من جميع الأطراف.
5. تحقيق الشفافية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.
6. مبادئ الحوكمة في الجامعات:

1. الشفافية: ويقصد بها الوضوح التام في التعاملات وإتاحة المعلومات كافة لجميع المعنيين بها. وتعني الشفافية الوضوح لما يجري يدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين في الجامعة. وهذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعات والعاملين يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح لقيادة الجامعة عما يدور بخلدهم، وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم، مما يولد حواراً منتجاً ما بين قيادات الجامعة والطلبة والعاملين. وتشكل اللقاءات المفتوحة حافزاً على المشاركة والمساهمة في تغطية قيم الحوار والتواصل البناء ما بين قيادات الجامعة وطلبتها وموظفيها. وتكمن أهمية الشفافية بشكل عام في

الدور الذي تلعبه في تحسين مخرجات القطاع العام في ظل غياب مؤشرات واضحة ومباشرة لأدائها على عكس منظمات القطاع الخاص والتي يعد الربح والقدرة التنافسية في السوق مؤشرين مباشرين وأكثر وضوحًا عن مستوى الأداء. وتشكل الشفافية الإدارية أداة لضمان ديمقراطية الإدارة العامة وآلية لضبط العمل الإداري والوجهة السليمة لتحقيق الفاعلية القصوى والكفاءة الأفضل للإدارة، وغيابها يؤدي لانتشار الفساد وظهور كثير من الاعتلالات الإدارية. إن للشفافية أهمية في توجيه المجتمع ككل، بمعنى أنها قادرة على التركيز على تحسين الأداء، وتوجيه المجتمع الوجهة السليمة وتحسين الأداء الإداري والخدمات المقدمة للمجتمع.

2. المشاركة: إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ التشريعات والسياسات والنظم والآليات، تُعد المشاركة من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها وحتى الجامعات، إذ أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحوكمة في المجتمع، وهي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحوكمة بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك). والشفافية تضمن تحقيق الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، ونظام تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين في الجامعة. إن هذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعات يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح لقيادة الجامعة عما يدور بخلدهم وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم مما يولد حواراً منتجاً ما بين قيادات الجامعة والطلبة. وتشكل اللقاءات المفتوحة تحدياً لتفكير الطلبة وتحفزهم على المشاركة وتسهم في تغطية قيم الحوار والتواصل البناء ما بين قيادات الجامعة وطلبتها.

3. المساءلة: إن الأخذ بالمساءلة يؤدي تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين). فضلاً عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في الجامعة وعلى طلبتها، وتُعد المساءلة الوجه الآخر للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية وهي التزام يُلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تُسند إليهم.

4. وتعني المساءلة وأن الفرد لا يعمل لنفسه فقط بل أنه مسؤول أمام الآخرين. أما اصطلاحاً فيمكن تعريف المساءلة بأنها: مساءلة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج

أو مخرجات ذلك العقد التي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة ... الخ. بناءً على هذا التعريف فإن الموظف الذي يُسند إليه القيام بوظيفة معينة، ويعطي المسؤوليات اللازمة لأداء مهام وظيفته يكون مسئولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً للشروط المتفق عليها .

وتعد آليات المساءلة الإدارية على الأدوات التي تتضمن عملية المساءلة سواءً كانت مساءلة فردية أم جماعية حول فعل أم نتيجة أم نية تستحق المحاسبة أو الحساب.

ويستخدم أي نظام مجموعة من آليات المساءلة وليس واحداً منهما، وقسمها جودن (Goodin) إلى ثلاثة أقسام رئيسية، وذلك بالاعتماد على الجهة التي تقوم بتوجيه عملية الاتهام في المساءلة على النحو التالي (الزعانين، 2015):

التنظيم الهرمي للإشراف والضبط: وتقوم هذه الطريقة على مبدأ تناقل السلطة بشكلها الهرمي، فالأتباع مسؤولون أمام رؤسائهم الذين هم بدورهم مسؤولون أمام رؤسائهم وكذلك تبعاً.

أ- المنافسة التأديبية المنضبطة في السوق، ومثلها أنظمة ضبط المجتمع: تعمل هذه الآلية من خلال التعارض في المصالح ووجهات النظر وهي منظمة بشكل يضمن عوائد إيجابية.

ب- شبكة الجمعيات التعاونية ذات المعايير والقيم القادرة على الرقابة وفرض العقوبات، وتعمل هذه الآلية من خلال جلب المديح أو العار للجهة المطبق عليها المساءلة في نطاق شبكة تعاونية تشترك في الثقافة ولها ذات المعايير والقيم وذات الأهداف والمبادئ، وحتماً فإن هذه الشبكة من الجمعيات التي تلعب دوراً في زيادة العقوبات من جهة أو إلى زيادة الدعم والتشجيع من جهةٍ أخرى المساواة: تعد المساواة أهم مبادئ حوكمة الجامعات وتعني الابتعاد عن التحيز والتمييز بين أعضاء

الجامعة وكذلك بين الإدارات التنفيذية والقيادات والتعامل بمبدأ العدالة للجميع. وترتكز المساواة على توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها. وتعني توفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها. مثلما يتم استهداف الفقراء والأقل حظاً بتوفير الرفاه للجميع.

2. رشادة عملية اتخاذ القرار: اتخاذ القرارات في أبسط معانيها هي: اختيار بين مجموعة من البدائل، وهو عملية عقلية وتمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدفًا يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة، ثم يختار أحد هذه البدائل أو مجموعة منها، وهذا هو المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، والذي يختلف عن غيره من المناهج مثل منهج التجربة والخطأ أو التقليد، فهو أسلوب موضوعي يقوم على دراسة البيانات والحقائق وتحليلها، بعدد أو التحيز الشخصي والنظرة الذاتية بقدر الإمكان، ويعمل على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق الهدف بالدرجة الواجبة من الفعالية. إن موضوع اتخاذ القرارات يتمتع بأهمية كبيرة عند العديد من العلماء والباحثين والمهتمين والدارسين واكتساب نصيبًا كبيرًا من الكتابات العلمية كنظرية المنظمة والتنظيم، ويرجع السبب في ذلك إلى أن أي تطوير أو إصلاح للإدارة يرتبط بمدى النجاح في اتخاذ أفضل القرارات الممكنة، وبالتالي يصبح الاهتمام بترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحديثها هو اهتمام بتنمية العملية الإدارية.

وقد قسم "سايمون" صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع نلخصها كما يلي (نزال، 2018):

1. القرار الرشيد موضوعيًا Objectively Rational وهو: ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم Maximize قيمة معينة في موقف معين.
2. القرار الرشيد شكليًا Subjectively Rational وهو: ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعنية في إطار المعرفة المعلومات المتاحة.
3. القرار الرشيد بطريقة واعية Consciously Rational وهو: ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم الغايات المرجوة.
4. القرار الرشيد قصدًا Deliberately Rational وهو: ذلك القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.
5. القرار الرشيد تنظيميًا Organizationally Rational وهو: ذلك القرار الذي يوجه تمامًا لتحقيق أهداف التنظيم.

6. القرار الشخصي الرشيد Personally Rational وهو: ذلك القرار الذي يوجه تمامًا لتحقيق

الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار.

وفي هذا الإطار فقد اعتبر سايمون أن الرشد الإداري أو القرار الرشيد هو ذلك القرار الذي يجمع بين صفتي الرشد التنظيمي والرشد الشخصي مع الأخذ بعين الاعتبار أن المدير متخذ القرار هو شخص يشغل مركزًا إداريًا رسميًا داخل التنظيم، وفي هذه الحالة فإن عليه أن يوازن بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، ويترتب عليه أن القرارات التنظيمية تتأثر بمجموعة من العوامل التالية:

أ- عوامل شخصية مرتبطة بسلوك وأهداف واتجاهات ونظام القيم الفردي.

ب- عوامل تنظيمية غير شخصية مرتبطة بالمنظمة وبيئتها.

### 9.1.2 الحوكمة الرشيدة:

وتعني وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية، وسياسة الإفصاح عن المعلومات، وأسلوب لقياس الأداء، ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم، وبذلك فهي نظام لمواجهة الاستبداد الإداري في الجامعات المختلفة ذلك الاستبداد الذي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بين متخذي القرارات والمتلقين لها. وتقضي الحوكمة أن يشكل لكل جامعة مجلس أمناء يتم اختيار أعضائه وفق آلية تضمن الحيادية والتجرد والموضوعية ويجب أن يتيح النظام الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للتنافس على وظائف الجامعة القيادية استنادًا إلى إنجازاتهم أمام جهة مستقلة بعيدًا عن تضارب المصالح (القضاة، 2012) وتعرف الحوكمة الرشيدة على أنها تشمل "العديد من العناصر الأساسية للديمقراطية مثل المشاركة والانفتاح على المجتمع المدني، واحترام حقوق الإنسان المدنية والفكرية والممتلكات الخاصة، فضلًا عن إدارة الصراع بشكل سلمي (Agere 2000) والحكم – بشكل عام يعني "مجموعة القواعد التي يتم من خلالها إنفاذ القوة لصالح مجموعة معينة، وبالتالي فإن الحوكمة تنصرف لصالح الفرد، وعليها أن تتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات بصورة متكافئة، وفي إطار من الشفافية والمصادقية، بل وتكون مسؤولة أمامهم، وهو ما يجعل أي حكم حكمًا رشيدًا (نجم، 2017)

## 10.1.2 مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:

تمر مؤسسات التعليم العالي بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة المؤسسية، وهي

كالتالي (نجم، 2017)

1. مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية: وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.
2. مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المخيطة بها.
3. مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، ودراساتها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.
4. مرحلة عمل برنامج قياس للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقويمها.
5. مرحلة المتابعة والتطوير: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية.

## المبحث الثاني: مفهوم الالتزام التنظيمي: Organizational Commitment

### 1.2.2 تمهيد:

يعني الالتزام استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة التي يعمل بها، وأن يكون لديه الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة، وقبوله بقيمتها وأهدافها الرئيسية. والالتزام التنظيمي يعبر عن التقييم الإيجابي للمنظمة من قبل الفرد العامل بها والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، أي أنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها (عبدالرحمن و درنوني، 2014)

كما أن الالتزام التنظيمي يعني قوة توافق الفرد مع المنظمة التي يعمل بها وارتباطه بها، بمعنى أن يكون إيمانه قويًا بالمنظمة ويقبل أهدافها وقيمتها، وأن يكون لديه الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمتها، والرغبة القوية لديه في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (إبراهيم ، 2018).

الالتزام التنظيمي: يعتبر porter and becker أول من تناول الالتزام التنظيمي، حيث عرف بأنه: النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها، مما يخشى فقدانه إذا قام بتركها (بنى عيسى، 2023)

### 2.2.2 خصائص الالتزام التنظيمي

ومن خلال الاستعراض السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص التالية (بوقندورة وإبراهيم، 2019)

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضبط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرابط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

### 3.2.2 بناء الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

لقد حدد (Glinow & Mcshane) الاستعانة ببعض النقاط لبناء الالتزام التنظيمي وهي (فراح وبوثلجة، 2017).

1. العدالة والدعم: فالالتزام الشعوري في المنظمات يمليه التزام العاملون بالقيم الإنسانية.
2. القيم المشتركة: وسوف يكون الالتزام الشعوري عالياً إذا اعتقد العاملون بمشاركة قيمهم مع قيم المنظمة والذي سيولد ارتياح لديهم بالبقاء في المنظمة.
3. الثقة: تعني وضع الإيمان بشخص آخر أو بالمجموعة عن طريق العاملين الذين لديهم التزام عالٍ في المنظمة، والذي يولد الثقة بقادتهم

4. الشمولية التنظيمية: يزداد الالتزام الشعوري عند معرفة العامل بماضي وحاضر ومستقبل

الشركة، وبالتالي اتجاه الولاء سوف يزداد.

5. مستلزمات العاملين: لزيادة الالتزام الشعوري ينبغي تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة

وعندها يشعر العامل على أنه جزء من المنظمة عندما يشارك في صنع القرار.

## 4.2.2 أهمية الالتزام التنظيمي:

تعود أهمية الالتزام التنظيمي كونه يمثل أحد أهم المؤشرات الأساسية لتمكين الإدارة من التنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، إذ يفترض أن يكون الأفراد الملتزمين بالعمل أطول بقاءً في المنظمة، ويبدلون مزيداً من الجهود في العمل لتحقيق أهدافها. كما أن الالتزام التنظيمي يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع بعض المنظمات تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين لعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء. ويعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمة مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في عملهم. والالتزام التنظيمي يمكن من التنبؤ بفعالية المنظمة إذ يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً ومحددًا للأداء المؤسسي (الرشيدى، 2019)

## 5.2.2 أنواع الالتزام التنظيمي: Varieties of Organizational Commitment

### 1. الالتزام العاطفي: Emotional Commitment

ويعني درجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله مثل: الاستقلالية والمهارات المطلوبة، وقربه من الرؤساء والمشرفين وتوجيههم له، كما يعني درجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات على مختل فصولها، فهو يعبر عن الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه له. ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

كما أنه يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. وأحياناً تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهريّة قد تثير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة وهنا يسأل الفرد نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم؛ فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف؛ فسيترك العمل بالمنظمة. ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل وهي: درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين بدرجة إحساس الموظف بالسماح له وتوجيههم له، كما يتأثر أيضاً بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها سواء ما يتعلق منها بعمله أو ما يخص الموظف نفسه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف. (الجماصي، 2016)

## 2. الالتزام المعياري: Normative Commitment

ويقصد به شعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة نتيجة دعم المنظمة الجيدة له والسماح لهم بالمشاركة الفاعل والتفاعل الإيجابي في إجراءات تنفيذ العمل، والمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

يعتبر عن الالتزام المعياري بالارتباط الأخلاقي السامي، ويوصف الموظفون الملتزمون وفق هذا التوجه بأصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

ويحمل الالتزام المعياري بنظرة أن العاملين يعتقدون أن البقاء في المؤسسة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله. ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دوراً كبيراً في بلورة هذا النوع من الالتزام، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيمة والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعد دخوله المنظمة، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري. (العجمي، 2020)

## 3. الالتزام الاستمراري: Continuance Commitment

ويعني العائد من الاستمرار في العمل بالمنظمة، بمعنى تتحكم في درجة التام الفرد تجاه المنظمة القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر تركها والالتحاق بجهات أخرى، فهذا الارتباط مصلحي، يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة تقدم له العوائد التي تفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من تلك التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، ويطلق على الموظفين وفق هذا التوجه النفعيين الانتهازيين: ويقصد به أيضاً ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرارهم بالعمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم. (على، 2020)

## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

### 1.3 المقدمة :

يعتبر منهج الدراسة وطريقة إجراءاتها من أهم الخطوات المركزية في إعداد الدراسة حيث يتم من خلالها تحضير الجانب العملي للدراسة والذي بدوره يوفر البيانات اللازمة للتحليل الإحصائي حتى يتم استخلاص النتائج التي تفسر وتحلل في سياق أدبيات الدراسة ذات العلاقة بمحتواها وموضوعها والذي يوصلنا في النهاية لتحقيق الهدف المحدد من الدراسة .

وعليه سيتم من خلال هذا الفصل التعرض للمنهج المستخدم في الدراسة والمجتمع محل الدراسة والعينة المنبثقة منه، والأداة الجامعة للبيانات وطريقة إعدادها وبنائها وسنتعرض أيضا لمستوى الثبات والصدق لهذه الأداة وأخيرا سيتم استعراض طرق وأساليب التحليل الإحصائي التي اعتمدت وتم استخدامها بغرض التحليل سعيا للوصول للنتائج .

### 2.3 منهج الدراسة :

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وذلك وصولا لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات هما :

1. المصادر الثانوية تشمل الكتب والمراجع الأجنبية والعربية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير وقوانين وأنظمة الجامعات محل الدراسة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذلك البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة .
2. المصادر الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، سيتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة صممت خصيصا لهذا الغرض .

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة :

## 1. مجتمع الدراسة :

ويتكون المجتمع المستهدف للدراسة من جميع الأفراد العاملين بالمستويات الإشرافية الأكاديمية والإدارية في أكبر الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وفقا لرؤية المملكة 2030، ويعود سبب اختيار هذه الجامعات واقتصار الدراسة عليها فقط لعدة نقاط وهي كالآتي :

وبالرجوع لمجتمع الدراسة فإنه يتكون من العاملين في المستويات الإشرافية والأكاديمية في أكبر الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (324) للف .

## 4.3 العينة الاستطلاعية :

تكونت العينة الاستطلاعية لهذه الدراسة من 30 أكاديميا وإداريا من المستويات الإشرافية من العاملين في مختلف الجامعات بالمملكة العربية السعودية ، من خارج عينة الدراسة المسحية بهدف التأكد من صلاحية أداة الدراسة عند التطبيق على العينة المسحية .

## أ- العينة الأصلية :

تم حساب عينة الدراسة وهي عينة عشوائية طبقية من المجتمع المستهدف باستخدام المعادلة التالية :

وعليه كانت حجم العينة 177 عامل وعاملة من المستويات الإشرافية أكاديميا وإداريا ولكن تم زيادتها لتصبح 200

وقد وزعت الإستمابانات لكل فئة من الفئتين بالنسب المئوية لمجموعها في كل جامعة من الجامعات محل الدراسة وكان توزيع الإستمابانات الكترونيا على جميع عينة الدراسة وتم استرجاع 158 من الردود، وبعد فحص الإستمابانات لم يتم استبعاد أي منها نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الإستمابانات الخاضعة للدراسة 158 إستمابانة أي ما نسبته 79% من إجمالي الإستمابانات التي تم توزيعها .

### 5.3 أداة الدراسة :

اعتمدت الإستبانة لبحث هذه الدراسة حيث تكونت من قسمين :

1. يحتوي على البيانات الشخصية للمستطلعة آراؤهم (الجنس، التصنيف الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المؤسسة التعليمية).
2. يحتوي على متغيري الدراسة بأبعادهما كالتالي :
  1. المحور الأول : واقع حوكمة الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية ، وينقسم هذا المحور إلى خمسة أبعاد :
    1. السياق، الرسالة الأهداف .
    2. التوجه الإداري .
    3. الاستقلالية .
    4. المحاسبة والمسائلة .
    5. المشاركة .

- أ- المحور الثاني : واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية ، وينقسم إلى ثلاثة أبعاد :
1. مدى الالتزام الشعوري .
  2. مدى الالتزام المعياري .
  3. مدى الالتزام المستمر .

وقد فرد لكل محور خمسة فقرات واستخدم المقياس العشري من 10 - 1 لتقدير فقرات الاستبيان كما يبين الجدول رقم (4) ذلك أنه كلما كان التقدير قريب من الدرجة 10 استدل على ذلك بالموافقة التامة بما ورد في الفقرة والعكس صحيح، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

## الجدول (1) المقياس العشري لتقدير فقرات الاستبيان

|       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |           |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|-----------|
| موافق |   |   |   |   |   |   |   |   |   |        | موافق     |
| بدرجة |   |   |   |   |   |   |   |   |   |        | بدرجة     |
| كبيرة |   |   |   |   |   |   |   |   |   |        | الاستجابة |
| جدا   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |        | منخفضة    |
| جدا   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |        | جدا       |
| 10    | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الدرجة |           |

رسم توضيحي يبين ( ) المقياس العشري

### 6.3 خطوات بناء الإستبانة :

تم إعداد أداة الدراسة لمعرفة أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي بالجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي) وكان ذلك بإتباع الخطوات التالية :

1. اعتماد موضوع الدراسة ومراجعة مشكلته وتساؤلاته ومتغيراته وفرضياته .
2. النظر في ما ورد بأدب الدراسات والدراسات السابقة فيما يخص تشكيل الإستبانة الخاصة بهذه الدراسة والاستفادة من هذه الدراسات في مختلف محاور إعداد الإستبانة .
3. عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين للاستفادة من أي اقتراحات أو إضافات على أداة الدراسة في تصميمها وتحديد محاورها وملائمة فقراتها لمحاورها ومتغيرات الدراسة .
4. تعيين المجالات الرئيسية التي ضمتها الإستبانة .
5. صياغة فقرات المحاور التي ضمتها الإستبانة .
6. تجهيز الإستبانة في أول صورها .
7. تنفيذ الإستبانة ومراجعتها من قبل المشرف على الدراسة .
8. تحكيم الإستبانة من قبل محكمين متخصصين للتأكد من ملائمتها الموضوع الدراسة والاستفادة من اقتراحاتهم في تطويرها ، أنظر ملحق (2) .

### 7.3 صدق الإستبانة :

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الإستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات، وعدس وعبد الخالق، 2001) ، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين :

#### 1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة :

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمعيار التابعة له ويبين الجدول رقم (4.5) والجدول (4.6) معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة : الجدولية والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .

#### جدول رقم (2) يبين الصدق الداخلي لفقرات المحاور الأول

| رقم الفقرة        | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | البعد الأول : السياق<br>الرسالة، الأهداف |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------------|
| معامل الارتباط    | 0.798 | 0.744 | 0.811 | 0.670 | 0.536 |                                          |
| القيمة الاحتمالية | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |                                          |
| رقم الفقرة        | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | البعد الثاني : التوجه<br>الاداري         |
| معامل الارتباط    | 0.717 | 0.859 | 0.794 | 0.825 | 0.824 |                                          |

|       |       |       |       |       |                      |                                       |
|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|---------------------------------------|
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | القيمة<br>الاحتمالية |                                       |
| 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | رقم الفقرة           | البعد الثالث : الاستقلالية            |
| 0.727 | 0.634 | 0.499 | 0.693 | 0.875 | معامل<br>الارتباط    |                                       |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | القيمة<br>الاحتمالية |                                       |
| 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | رقم الفقرة           | البعد الرابع : المحاسبة و<br>المسائلة |
| 0.721 | 0.914 | 0.836 | 0.911 | 0.737 | معامل<br>الارتباط    |                                       |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | القيمة<br>الاحتمالية |                                       |
| 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | رقم الفقرة           | البعد الخامس : المشاركة               |
| 0.767 | 0.759 | 0.744 | 0.784 | 0.746 | معامل<br>الارتباط    |                                       |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | القيمة<br>الاحتمالية |                                       |

جدول رقم (3) يبين الصدق الداخلي لفقرات المحاور الثاني

| البعد الأول : مدي الالتزام |          |            | البعد الثاني : مدي الالتزام |          |            | البعد الثالث : مدي الالتزام |          |            |
|----------------------------|----------|------------|-----------------------------|----------|------------|-----------------------------|----------|------------|
| الشعوري                    |          |            | المعماري                    |          |            | المستمر                     |          |            |
| رقم                        | معامل    | القيمة     | رقم                         | معامل    | القيمة     | رقم                         | معامل    | القيمة     |
| الفقرة                     | الارتباط | الاحتمالية | الفقرة                      | الارتباط | الاحتمالية | الفقرة                      | الارتباط | الاحتمالية |
| 1                          | 0.943    | 0.000      | 1                           | 0.902    | 0.000      | 1                           | 0.857    | 0.000      |
| 2                          | 0.915    | 0.000      | 2                           | 0.841    | 0.000      | 2                           | 0.904    | 0.000      |
| 3                          | 0.900    | 0.000      | 3                           | 0.757    | 0.000      | 3                           | 0.879    | 0.000      |
| 4                          | 0.925    | 0.000      | 4                           | 0.933    | 0.000      | 4                           | 0.910    | 0.000      |
| 5                          | 0.944    | 0.000      | 5                           | 0.902    | 0.000      | 5                           | 0.915    | 0.000      |

قيمة - الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

ونلاحظ صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة فيما يبينه جدول رقم (4.7) من معاملات الارتباط بين معدل كل من أبعاد المحور مع المعدل الكلي للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة (معامل الارتباط) أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361

جدول (4) يبين معامل الارتباط لكل بعد في المحاور مع القيمة الاحتمالية لها

| المحور                         |  | البعد                                 | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|--------------------------------|--|---------------------------------------|----------------|-------------------|
| واقع حوكمة الجامعات العاملة في |  | البعد الأول : السياق الرسالة، الأهداف | 0.812          | 0.000             |
|                                |  | البعد الثاني : التوجه الاداري         | 0.872          | 0.000             |
|                                |  | البعد الثالث : الاستقلالية            | 0.644          | 0.000             |

|       |       |                                      |                                                               |
|-------|-------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 0.000 | 0.890 | البعد الرابع : المحاسبة و المسائلة   | المملكة العربية                                               |
| 0.000 | 0.870 | البعد الخامس : المشاركة              | السعودية                                                      |
| 0.000 | 0.964 | البعد الأول : مدى الالتزام الشعوري   | واقع الالتزام                                                 |
| 0.000 | 0.966 | البعد الثاني : مدى الالتزام المعماري | التنظيمي لدي                                                  |
| 0.000 | 0.941 | البعد الثالث : مدى الالتزام المستمر  | العاملين في الجامعات<br>العامة في المملكة<br>العربية السعودية |

قيمة r الجدولية عند مستوي دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361 .

### 8.3 ثبات فقرات الإستبانة :

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995) ، وقد تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ .

#### 1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

استخدام معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية المرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية المرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سيرمان (Eisinga, TeGrotenhuis, and Pelzer, 2012) حسب المعادلة التالية :

معامل الثبات =  $\frac{r^2}{r^2 + 2}$  حيث و معامل الارتباط وقد بين جدول رقم معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان حيث تراوحت معاملات الثبات بين (0.814) (0.911)، كما بلغ معامل الثبات العام لجميع فقرات الإستبانة 0.893 وهذا يعطي دلالة طمأنينة على استخدام الإستبانة بكل ثقة .

جدول (5) يبين معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

| المحور                                                                              | البعد                                 | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------|-------------------|
| واقع حوكمة الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية                             | البعد الأول : السياق الرسالة، الأهداف | 0.687          | 0.814             |
|                                                                                     | البعد الثاني : التوجه الاداري         | 0.716          | 0.834             |
|                                                                                     | البعد الثالث : الاستقلالية            | 0.764          | 0.866             |
|                                                                                     | البعد الرابع : المحاسبة و المسائلة    | 0.695          | 0.886             |
|                                                                                     | البعد الخامس : المشاركة               | 0.817          | 0.899             |
| واقع الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية | البعد الأول : مدي الالتزام الشعوري    | 0.764          | 0.866             |
|                                                                                     | البعد الثاني : مدي الالتزام المعماري  | 0.817          | 0.899             |
|                                                                                     | البعد الثالث : مدي الالتزام المستمر   | 0.837          | 0.911             |
| جمع الابعاد                                                                         |                                       | 0.806          | 0.893             |

1. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

وقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Ritter, 2010) لقياس ثبات الإستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (4.9) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث تراوحت معاملات الثبات بين (0.827-0.941) ، كما بلغ معامل الثبات العام لجميع فقرات الإستبانة 0.904 وهذا يعطي دلالة طمأنينة على استخدام الإستبانة بكل ثقة .

جدول (6) يبين معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

| المحور                                                                              | البعد                                 | عدد الفقرات | معامل الارتباط المصحح |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------|-----------------------|
| واقع حوكمة الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية                             | البعد الأول : السياق الرسالة، الأهداف | 5           | 0.827                 |
|                                                                                     | البعد الثاني : التوجه الاداري         | 5           | 0.856                 |
|                                                                                     | البعد الثالث : الاستقلالية            | 5           | 0.901                 |
|                                                                                     | البعد الرابع : المحاسبة و المسائلة    | 5           | 0.924                 |
|                                                                                     | البعد الخامس :المشاركة                | 5           | 0.934                 |
| واقع الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية | البعد الأول : مدي الالتزام الشعوري    | 5           | 0.876                 |
|                                                                                     | البعد الثاني : مدي الالتزام المعماري  | 5           | 0.941                 |
|                                                                                     | البعد الثالث : مدي الالتزام المستمر   | 5           | 0.935                 |
| جمع الابعاد                                                                         |                                       |             | 0.904                 |

9.3 الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من

الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for

Social Science SPSS وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث كانت الاستجابات من (1) (10) حيث إن الرقم

(1) يعني أقل استجابة و الرقم (10) يعني أعلى استجابة .

2. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية المفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة .
3. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك ، 1996) .
4. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها) .
5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة .
6. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات والعلاقات بين أبعاد الدراسة .
7. معادلة سبيرمان براون للثبات .
8. اختبار T لمتوسط عينة واحدة One sample test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3" (Good, 2020) .
9. اختبار T للفرق بين متوسط عينتين مستقلتين (Gelman, 2008) .
10. اختبار تحليل التباين الأحادي .

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 المقدمة :

تم في هذا الفصل تناول وصف إحصائي سريع لطبيعة العينة بالوقوف على المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتحليل لفقرات الإستبانة التي وزعت على هذه العينة واختبار فرضيات الدراسة بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج إحصائية تعمل أساساً للإجابة على تساؤلات الدراسة، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم التوصل إليها كما أسلفنا الذكر باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية والمعروف اختصاراً ب (SPSS) وذلك سعياً للوصول للنتائج التي جرى تحليلها .

ثانياً : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعا للبيانات الشخصية :

#### 1. توزيع العينة حسب الجنس :

جدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|-------|---------|----------------|
| الجنس   | ذكر   | 118     | 74 %           |
|         | أنثي  | 40      | 25.3 %         |
| المجموع |       | 158     | 100 %          |

يتبين من الجدول رقم (7) أن ما نسبته 74.7 % من عينة الدراسة هم من الذكور، في حين أن 25.3 % من الإناث، ويمكن القول أن هذه النسبة تعبر عن الطبيعة التقليدية لعادات وتقاليد الشعب السعودي في إسناد الذكور المسؤوليات أكثر من الإناث وبالتالي إنعكس هذا على نسبة العاملين الذكور مقابل الإناث في ساحات العمل وأيضاً نسبة البطالة من الذكور مقابل الإناث في ساحات العمل ، حيث بلغت نسبة الذكور العاملين من سن 15 سنة فأكثر في جميع محافظات الوطن 69 % مقابل 16 % للإناث

في الربع الأول من العام 2021، كما بلغ معدل البطالة للذكور في السعودي 24 % مقابل 43 % للإناث أيضاً في الربع الأول من عام 2021 (موقع الجهاز المركزي للإحصاء السعودي).

1. توزيع عينة الدراسة حسب فئة العمل :

جدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة حسب فئة العمل

| المتغير         | الفئة   | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|---------|----------------|
| التصنيف الوظيفي | أكاديمي | 85      | 53.8 %         |
|                 | إداري   | 73      | 46.2 %         |
| المجموع         |         | 158     | 100 %          |

يتبين من الجدول رقم (8) أن ما نسبته 53.3 % من عينة الدراسة هم أكاديميين بينما 46.2% يعملون كإداريين، وقد ترجع الزيادة في فئة الأكاديميين عن الإداريين إلى طبيعة الخدمة التي تقدمها الجامعات وهي الخدمة التعليمية .

2. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة :

جدول (9) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| المتغير      | الفئة          | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|----------------|---------|----------------|
| سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات | 0       | 0.0 %          |
|              | 6-10 سنوات     | 25      | 15.8 %         |
|              | 11-15 سنة      | 39      | 24.7 %         |
|              | 16 سنة فأكثر   | 94      | 59.5 %         |
| المجموع      |                | 158     | 100 %          |

يتبين من الجدول رقم (9) أنه لا يوجد في أفراد العينة من لديهم خبرة خمسة سنوات فأقل، وأن ما نسبته 15.8 من أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم من 6 - 10 أعوام، وأن ما نسبته 24.7 من أفراد العينة

تتراوح سنوات خبرتهم من 11 - 15 عاماً، وأن ما نسبته 59.5% من أفراد العينة سنوات خبرتهم تزيد عن 16 عاماً، والملاحظ أنه لا يوجد في أفراد العينة من لهم خمسة سنوات خبرة فأقل ويمكن القول أن ذلك مرده إلى طبيعة المستوى الوظيفي التي شملته العينة وهو المستوى الإشرافي والذي غالباً لا يتحقق الوصول إليه إلا بتراكم سنوات الخبرة والصعود المتدرج في السلم الوظيفي وصولاً للإشراف وهذا ما يفسر الزيادة التصاعدية في نسبة العينة بزيادة سنوات خبرتها .

## 2.4 تحليل البيانات :

### 1. المحك المعتمد في الدراسة :

للحكم على مستوى الاستجابة بتفسير نتائجها، تم الاعتماد على المكانية الترتيبية للمتوسطات الحسابية على مستوى المحاور ومستوى الفقرات لكل محور ، وقد تم تحديد درجة الموافقة حسب المحك المعتمد في هذه الدراسة والمأخوذ من دراسة (Acar, 2012, Ozen, Yaman, and) حسب الجدول الموضح رقم (14)، وللتوضيح فقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample test) لتحليل فقرات الإستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 ، والمتوسط الحسابي اكبر من المتوسط المحايد (6) ، و غير ذلك تكون الفقرة غير ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها بدرجة استجابة ضعيفة .

### جدول (10) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

| المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | درجة الموافقة |
|-----------------|--------------|---------------|
| من 1-3.6        | 20%-36 %     | منخفضة جداً   |
| أكبر من 3.6-5.2 | 36%-52 %     | منخفضة        |
| أكبر من 5.2-6.8 | 52%-68 %     | متوسطة        |
| أكبر من 6.8-8.4 | 68%-84 %     | كبيرة         |

|                |          |           |
|----------------|----------|-----------|
| أكبر من 10-8.4 | 84%-100% | كبيرة جدا |
|----------------|----------|-----------|

## 1. تحليل فقرات الإستبانة :

2. تحليل أبعاد وفقرات المحور الأول (واقع حوكمة الجامعات وفقا لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي) :

السؤال الأساسي للمحور الأول: ما هو واقع حوكمة الجامعات محل الدراسة العاملة في المملكة العربية السعودية وفقا لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي؟ ويتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية تشمل كل بعد من أبعاد هذا المحور كالتالي :

## 2. البعد الأول (السياق، الرسالة الأهداف) :

ما واقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية المتعلقة بالسياق، الرسالة الأهداف وفقا لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي ؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة مرتبة حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأقل كما يلي :

## جدول (11) يبين تحليل فقرات البعد الاول (السياق، الرسالة الأهداف)

| م         | الفقرات                                                          | المتوسط الانحراف الوزني | القيمة T | القيمة الاحتمالية | الترتيب | درجة الموافقة |
|-----------|------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|-------------------|---------|---------------|
|           |                                                                  | الحسابي                 | المعياري | النسبي            |         |               |
| 1         | يوجد اطار عام للجامعة<br>يعكس شخصيتها<br>الاعتبارية المستقلة     | 8.97                    | 0.99     | 89.7              | 37.816  | 0.000         |
| 2         | تحدد رسالة الجامعة<br>مجال عملها تدريبية أم<br>اكاديمية أم بحثية | 8.78                    | 1.09     | 87.8              | 32.101  | 0.000         |
| كبيرة جدا | 1                                                                |                         |          |                   |         |               |
| كبيرة جدا | 2                                                                |                         |          |                   |         |               |

|           |   |       |        |      |      |      |                                                                                              |   |
|-----------|---|-------|--------|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| كبيرة جدا | 3 | 0.000 | 25.658 | 85.0 | 1.22 | 8.50 | تحدث رسالة الجامعة و أهدافها باستمرار تماشيا مع المتغيرات الاجتماعية و التكنولوجية و العملية | 3 |
| كبيرة     | 4 | 0.000 | 15.687 | 78.1 | 1.45 | 7.81 | تحدد أهداف الجامعة الآليات المناسبة التي تعمل علي التأكد من مدي تطبيقها                      | 4 |
| كبيرة     | 5 | 0.000 | 15.054 | 77.8 | 1.49 | 7.78 | يشارك اصحاب المصالح في اعداد رؤي ورسالة و أهداف الجامعة                                      | 5 |
| كبيرة     | - | 0.000 | 34.309 | 83.7 | 0.87 | 8.37 | جميع فقرات البعد الأول                                                                       |   |

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 157 "تساوي 1.98

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يوجد إطار عام للجامعة يعكس شخصيتها الاعتبارية المستقلة" يساوي 8.97 وأن الوزن النسبي يساوي 89.7 وقيمة T المحسوبة تساوي 37.816 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أن هذه الفقرة حصلت على أكبر موافقة من قبل أفراد العينة مقارنة بباقي فقرات البعد. وبالمقابل يتبين أيضا أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يشارك أصحاب المصالح في إعداد رؤى ورسالة وأهداف الجامعة" يساوي 7.78 وأن الوزن النسبي يساوي 77.8 وقيمة T المحسوبة تساوي 15.054 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أن هذه الفقرة حصلت على أقل موافقة من قبل أفراد العينة مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (السياق، الرسالة الأهداف)

تساوي 8.37 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "6" ، والانحراف المعياري يساوي 0.87، وقيمة T

المحسوبة تساوي 34.309 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن مستوى واقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية المتعلق ببناء وتوضيح السياق، الرسالة الأهداف وفقا لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي هو مستوى ذو درجة موافقة كبيرة ودال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويمكن القول أن ذلك مرده إلى أن الجامعات محل الدراسة قد قامت ببناء وتعريف وتحديد للسياق العام الجامعي والرسالة الجامعية والأهداف العامة مما انعكس على آراء أفراد العينة عند سؤالهم والتي أشارت إجاباتهم إلى الموافقة وبدرجة كبيرة على فقرات هذا البعد، وهذا يدل على حرص الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية بالالتزام على تحديد مجال عملها وفلسفتها وهويتها ورسالتها وأهدافها وقانونها العام.

واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة الطراونة والعضايلة 2016 النوري، (CMI, 2012 2016) التي أشارت جميعها إلى أن الجامعات محل الدراسة وضعت السياق العام الجامعي والرسالة والأهداف بدرجة وضوح كبيرة، ويمكن الاستدلال من ذلك أن هذا الاتفاق جاء نتيجة إيمان الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية بضرورة توصيل الصورة الصحيحة عن الجامعة لكل من أراد الالتحاق بها أو للجامعات التي قد يكون بينها وبين هذه الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية أي اتفاقات توأمة أو غيرها من الاتفاقات المبررة بين الجامعات أو حتى إيصال انسب صورة لهذه الجامعات إلى الكيانات المحلية أو الإقليمية أو الدولية التي قد تكون هذه الجامعات صاحبة عضوية بها، واختلفت هذه النتائج مع دراسة الدهدار وآخرون، (2016) التي أشارت جميعها إلى أن الجامعات محل الدراسة وضعت السياق العام الجامعي والرسالة والأهداف بشكل بدرجة وضوح متوسطة، واختلفت النتائج السابقة جميعها مع دراسة الفراء (2013) والتي خلصت إلى أنه لا تزال رؤى ورسائل وأهداف الجامعات غير واضحة الرسالة والأهداف والسياق العام، ويمكن الاستدلال من ذلك أن أسباب الاختلاف في نتائج الدراسات ودراسة الفراء ترجع إلى الاختلاف في طبيعة مجتمع الدراسة، حيث أن مجتمع الدراسة الحصر فقط على كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بدراسة الفراء في حين أن مجتمع الدراسة شمل جميع المستويات الإشرافية العاملة في الجامعات محل الدراسة، وأيضا يرجع الاختلاف إلى المنهج المتبع في دراسة الفراء وهو دراسة الحالة في حين أنه الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وهذه الأسباب كفيلة بأن تخلق اختلاف في آراء الباحثين والمستطلعة آراؤهم.

### 3. البعد الثاني (التوجه الإداري) :

ما واقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية المتعلقة بالتوجه الإداري وفقا لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (12) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث (الاستقلالية) مرتبة حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأقل كما يلي :

جدول (12) يبين تحليل فقرات البعد الثاني (التوجه الإداري)

| م | الفقرات                                                                                        | المتوسط الانحراف الحسابي | الوزن النسبي | قيمة T | القيمة الاحتمالية | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|--------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | تعتمد الجامعة علي كوادرها في اصدار تقارير الاداء الخاصة بعملها                                 | 8.18                     | 1.41         | 81.8   | 19.480            | 0.000   | 1 كبيرة       |
| 2 | تعتمد الجامعة في إدارتها على مجلس جامعي (أمناء) يضم ممثلين من شرائح مختلفة بالمجتمع            | 7.68                     | 1.19         | 76.8   | 17.708            | 0.000   | 2 كبيرة       |
| 3 | تتبع الجامعة في توجيهها الإداري سياسات السوق قطاع التعليم الجامعي) فيما يتعلق بإدارتها ومراقبة | 6.94                     | 1.38         | 69.4   | 8.568             | 0.000   | 3 متوسطة      |

|                   |   |       |        |      |      |      |                                                                                                                                   |   |
|-------------------|---|-------|--------|------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                   |   |       |        |      |      |      | تحقيق الأهداف<br>وتقديم الأداء<br>والقرارات اليومية                                                                               |   |
| متوسطة            | 4 | 0.000 | 3.929  | 64.2 | 1.34 | 6.42 | تقوم الجامعة بمراقبة<br>تحقيق أهدافها عبر<br>أدوات كالتقييمات<br>الدورية أو بطاقة الأداء<br>المتوازن أو وضع خطط<br>بموازات معلومة | 4 |
| لا توجد<br>موافقة | 5 | 0.000 | 0.253  | 59.7 | 1.57 | 5.97 | هناك سلاسة في<br>صدور القرارات التي<br>تعمل على تحريك<br>الجامعة يوميا<br>وتمريرها وتطبيقها                                       | 5 |
| كبيرة             |   | 0.000 | 12.160 | 70.4 | 1.07 | 7.04 | جميع فقرات البعد الثاني                                                                                                           |   |

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "157" تساوي 1.98

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى تعتمد الجامعة على كوادرها في إصدار تقارير الأداء الخاصة بعملها يساوي 8.18 وأن الوزن النسبي يساوي 81.8 وقيمة T المحسوبة تساوي 19.480 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أن هذه الفقرة حصلت على أكبر موافقة من قبل أفراد العينة مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبالمقابل يتبين أيضا أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "هناك سلاسة في صدور القرارات التي تعمل على تحريك الجامعة يوميا وتمريرها وتطبيقها يساوي 5.97 وأن الوزن النسبي يساوي 59.7 وقيمة

T المحسوبة تساوي -0.253 وهذا يعني أن هذه الفقرة هي اقل الفقرات حصولاً على القيم ولم تحصل على موافقة أفراد العينة مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (التوجه الإداري) يساوي 7.04 وهو أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "6" ، والانحراف المعياري يساوي 1.07 ، وقيمة F المحسوبة تساوي 12.160 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن مستوى حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية المتعلق بالتوجه الإداري وفقاً لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي هو مستوى ذو درجة موافقة كبيرة ودال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ويمكن القول أن ذلك مرده إلى أن الجامعات محل الدراسة لديها توجه إداري ذو قوانين ومعايير توافق ما هو موجود من معايير أنظمة جامعية معمول بها في السوق بخلاف الفقرة الرابعة والتي فيها درجة موافقة متوسطة وهذه الفقرة تقول " تقوم الجامعة بمراقبة تحقيق أهدافها عبر أدوات كالتقييمات الدورية أو بطاقة الأداء المتوازن أو وضع خطط بموازنات معلومة" ويُعتقد أن ذلك مرده إلى الاهتمام المتواضع من قبل الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية بمراقبة تحقيق أهدافها عبر أدوات خاصة بذلك وذلك يعود لمحدودية الإمكانيات المتاحة، وذلك على خلاف الفقرة الخامسة والتي تقول هناك سلاسة في صدور القرارات التي تعمل على تحريك الجامعة يومياً وتميرها وتطبيقها تعتبر ذات درجة موافقة ضعيفة حيث أن قيمة المتوسط الحسابي فيها 5.97 وهو أقل من القيمة المتوسطة المحايدة "6" وقيمة T المحسوبة المطلقة تساوي 0.253 وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 وأيضا القيمة الاحتمالية تساوي 0.800 وهي أكبر من 0.05 ، ويعتقد أن ذلك مرده إلى وجود درجة بيروقراطية معتبرة تحد من سلاسة صدور القرارات اليومية والمحركة للجامعات .

### البعد الثالث (الاستقلالية) :

ما واقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية المتعلقة بالاستقلالية وفقاً لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج

مبينة في جدول رقم (17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث (الاستقلالية) مرتبة

حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأقل كما يلي :

جدول (13) يبين تحليل فقرات البعد الثالث (الاستقلالية)

| م | الفقرات                                                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | القيمة الاحتمالية | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | تتميز الجامعة باستقلاليته عن أي جهة غير حكومية فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالموارد البشرية وسياساتها المنظمة لعمل موظفي الجامعة | 9.07            | 1.45              | 90           | 26.604 | 0.000             | 1       | كبيرة جدا     |
| 2 | تتمتع الجامعة باستقلالية عن أي جهة غير حكومية فيما يخص اتخاذ القرارات المالية الخاصة بالجامعة كالرسوم الدراسية                   | 8.91            | 0.97              | 89.1         | 37.664 | 0.000             | 2       | كبيرة جدا     |
| 3 | تتميز الجامعة باستقلاليته عن أي جهة غير حكومية فيما يخص                                                                          | 8.85            | 1.04              | 88.5         | 34.368 | 0.000             | 3       | كبيرة جدا     |

|           |   |       |        |      |      |      |                                                                                         |   |
|-----------|---|-------|--------|------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|
|           |   |       |        |      |      |      | الأمور التنظيمية لهيكل الجامعة                                                          |   |
|           |   |       |        |      |      |      | تتمتع الجامعة باستقلالية عن أي جهة غير حكومية فيما يخص اتخاذ القرارات الأكاديمية        | 4 |
| كبيرة جدا | 4 | 0.000 | 32.360 | 87   | 1.05 | 8.70 |                                                                                         |   |
|           |   |       |        |      |      |      | هناك استقلالية في الجامعة عن أي جهة غير حكومية فيما يتعلق بطرق وإجراءات التقدم لوظائفها | 5 |
| كبيرة جدا | 5 | 0.000 | 27.809 | 85.1 | 1.13 | 8.51 |                                                                                         |   |
| كبيرة جدا | - | 0.000 | 46.376 | 88.1 | 0.76 | 8.81 | جميع فقرات البعد الثالث                                                                 |   |

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "157 تساوي 1.98

يتبين من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى تتميز الجامعة باستقلاليتها عن أي جهة غير حكومية فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالموارد البشرية وسياساتها المنظمة لعمل موظفي الجامعة" يساوي 9.97 وأن الوزن النسبي يساوي 90 وقيمة المحسوبة تساوي 26.604 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أن هذه الفقرة حصلت على أكبر موافقة من قبل أفراد العينة مقارنة بباقي فقرات البعد. وبالمقابل يتبين أيضا أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "هناك استقلالية في الجامعة عن أي جهة غير حكومية فيما يتعلق بطرق وإجراءات التقدم لوظائفها" يساوي 8.51 وأن الوزن النسبي يساوي 85.1 وقيمة T المحسوبة تساوي 27.809 وهي أكبر من قيمة و الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أن هذه الفقرة حصلت على أقل موافقة من قبل أفراد العينة مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (الاستقلالية) يساوي 8.81 وهو أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "6"، والانحراف المعياري يساوي 0.76، وقيمة T المحسوبة تساوي 46.376 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن مستوى حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية المتعلقة بالاستقلالية وفقاً لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي هو مستوى ذو درجة موافقة كبيرة جداً ودال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ويمكن القول أن ذلك مرده إلى أن الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية تعنى بتعزيز كياناتها في سبيل إنجاح مهمتها الأكاديمية من خلال خلق استقلالية شاملة عن أي كيان غير حكومي قد يؤثر في القرارات الجامعية التي قد يطل تأثيرها جودة الخدمة التعليمية.

#### 4- البعد الرابع (المحاسبة والمساءلة) :

ما واقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية المتعلقة بالمحاسبة والمساءلة وفقاً لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع المحاسبة والمساءلة مرتبة حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأقل كما يلي :

#### جدول (14) يبين تحليل فقرات البعد الرابع (المحاسبة والمساءلة)

| م | الفقرات                                                             | المتوسط الانحراف الوزني الحسابي المعياري النسبي | القيمة T | القيمة الاحتمالية | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | يتم التعامل مع القصور الإداري بشفافية عالية                         | 7.04                                            | 1.71     | 70.4              | 7.680   | 0.000         |
| 2 | توجد عمليات تأكيد على إجراءات العمل وتطبيق معايير المؤسسة والالتزام | 6.64                                            | 1.26     | 66.4              | 6.362   | 0.000         |
|   |                                                                     |                                                 |          |                   | 2       | كبيرة         |
|   |                                                                     |                                                 |          |                   | 1       | كبيرة         |

|                   |   |       |       |      |      |      |                                                                                                                                                                |   |
|-------------------|---|-------|-------|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                   |   |       |       |      |      |      | بفلسفتها ومدى تحقيق<br>أهداف العمل                                                                                                                             |   |
| متوسطة            | 3 | 0.000 | 3.766 | 64.5 | 1.50 | 6.45 | عمليات المحاسبة<br>والمسائلة ذات صلة<br>بجميع المستويات<br>باختلافها كالجهاز<br>الإدارية والأكاديمية أو<br>حتى هؤلاء أصحاب<br>الصلاحيات كأعضاء<br>مجلس الأمناء | 3 |
| لا توجد<br>موافقة | 4 | 0.052 | 1.959 | 62.1 | 1.34 | 6.21 | توضيح الجامعة سياسات<br>المسائلة العامة لمختلف<br>المستويات                                                                                                    | 4 |
| لا توجد<br>موافقة | 5 | 0.217 | 1.240 | 61.4 | 1.41 | 6.14 | تقوم الجامعة بشكل<br>حازم ودوري بإجراءات<br>التقييم الخاصة بمدى<br>تحقيق الأهداف<br>الموضوعة                                                                   | 5 |
| متوسطة            | - | 0.000 | 5.154 | 65.0 | 1.21 | 6.50 | جميع فقرات البعد الرابع                                                                                                                                        |   |

يتبين من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يتم التعامل مع القصور الإداري  
بشفافية عالية يساوي 7.04 وأن الوزن النسبي يساوي 70.4 وهذا يعني أن هذه الفقرة حصلت على أكبر  
موافقة من قبل أفراد العينة مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبالمقابل يتبين أيضا أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة تقوم الجامعة بشكل حازم ودوري بإجراءات التقييم الخاصة بمدى تحقيق الأهداف الموضوعة" يساوي 6.14 وأن الوزن النسبي يساوي 61.4 وقيمة T المحسوبة تساوي 1.240 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أنه لا توجد موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة وهي أقل الفقرات قيما مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع المحاسبة والمسائلة يساوي 6.50 وهو أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "6" ، والانحراف المعياري يساوي 1.21 ، وقيمة T المحسوبة تساوي 5.154 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن مستوى حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية المتعلقة بالمحاسبة والمسائلة وفقا لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي هو مستوى ذو درجة موافقة متوسطة ودال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ولعل ذلك يرجع إلى السيطرة الضمنية والصريحة من قبل بعض التيارات السياسية على العمل الجامعي داخل اغلب الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية مما ينعكس على عمليات المحاسبة والمسائلة في أنظمتها لتكون الصورة ضبابية إلى حد ما في هذا الجانب من جوانب أنظمة الحكم الجامعية، وهذه النتيجة العامة لبعد المحاسبة والمسائلة تأتي على خلاف النتيجة الإحصائية للفقرة الرابعة والخامسة في نفس البعد والتي تشير إلى ضعف في درجة الموافقة، حيث أن الفقرة الرابعة والتي تقول توضح الجامعة سياسات المسائلة العامة المختلف المستويات كانت بقيمة احتمالية تساوي 0.052 وهي أعلى من القيمة الاحتمالية 0.05 وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 1.959 وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذه النتائج الإحصائية عملت على إضعاف الفقرة الرابعة على الرغم من أن قيمة T المتوسط الحسابي لها تساوي 6021 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة، ونفس الحال ينطبق على الفقرة الخامسة والتي تقول تقوم الجامعة بشكل حازم ودوري بإجراءات التقييم الخاصة بمدى تحقيق الأهداف الموضوعة" حيث كانت بقيمة احتمالية تساوي 0.217 وهي أعلى من القيمة الاحتمالية 0.05 وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 1.240 وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذه النتائج الإحصائية عملت على إضعاف الفقرة الخامسة على الرغم من أن قيمة المتوسط الحسابي لها يساوي 6.14 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة، ولعل انخفاض مستوى الموافقة للفقرة الرابعة

يرجع إلى وجود ضعف في فعالية نظام المحاسبة ومساندة الإدارة العليا حول الخطط الإستراتيجية، وعلى الرغم من أن العاملين يدركون تماما القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفة النظام، كما قد يرجع انخفاض مستوى الموافقة للفقرة الخامسة إلى محدودية الموارد خصوصا في آخر 15 سنة من تاريخ عمل هذه الدراسة والتي تحد من توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لإجراء التقييمات الدورية التي تعمل على إظهار مدى قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف .

#### 4. البعد الخامس (المشاركة) :

ما واقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية المتعلقة بالمشاركة وفقا لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار T للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الخامس (المشاركة) مرتبة حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأقل كما يلي :

#### جدول رقم (15) يبين تحليل فقرات البعد الخامس (المشاركة)

| م | الفقرات                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | القيمة الاحتمالية | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | تعمل الجامعة علي اشراك ممثلين من مختلف شرائح المجتمع في عملية صنع القرار و اتخاه | 7.31            | 1.18              | 73.1         | 13.982 | 0.000             | 1       | كبيرة         |
| 2 | عملية المشاركة في صنع القرار واتخاذها في الجامعة تشمل جميع المستويات             | 6.49            | 1.41              | 69.9         | 4.335  | 0.000             | 2       | متوسطة        |

|   |                                                                                                                                             |      |      |      |        |       |   |                |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|--------|-------|---|----------------|
| 3 | تشمل أغلب المواضيع الجامعية محل النقاش والبحث                                                                                               | 6.24 | 1.52 | 62.4 | 1.994  | 0.048 | 3 | متوسطة         |
| 4 | يتمتع مجلس أمناء الجامعة بتنوع في أعضائه يشمل ممثلين عن الهيئات الأكاديمية والإدارية والطلابية بالجامعة وأيضا ممثلين من مختلف شرائح المجتمع | 4.97 | 1.24 | 49.7 | 10.470 | 0.000 | 4 | لا توجد موافقة |
| 5 | تعمل الجامعة على إشراك ممثلين من الهيئات الأكاديمية والإدارية والطلابية بالجامعة في عملية صنع القرار واتخاذها                               | 3.55 | 1.65 | 35.5 | 18.623 | 0.000 | 5 | لا توجد موافقة |
|   | جميع فقرات البعد الخامس                                                                                                                     | 5.71 | 1.12 | 57.1 | 3.244  | 0.001 | - | لا توجد موافقة |

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 157 تساوي 1.98

يتبين من الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى تعمل الجامعة على إشراك ممثلين

من مختلف شرائح المجتمع في عملية صنع القرار واتخاذها يساوي 7.31 وأن الوزن النسبي يساوي 73.1

وقيمة T المحسوبة المطلقة تساوي 13.982 وهي أقل من قيمة 1 الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أن هذه الفقرة حصلت على أكبر موافقة من قبل أفراد العينة مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبالمقابل يتبين أيضا أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة تعمل الجامعة على إشراك ممثلين من الهيئات الأكاديمية والإدارية والطلابية بالجامعة في عملية صنع القرار واتخاذها " يساوي 355 وأن الوزن النسبي يساوي 35.5 وقيمة T المحسوبة تساوي 18.623- وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أنه لا توجد موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة وهي أقل الفقرات قيما مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الخامس (المشاركة) يساوي 5.71 وهو أقل من القيمة المتوسطة المحايدة "6" ، والانحراف المعياري يساوي 1.12، وقيمة T المحسوبة المطلقة تساوي 3.244 وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 ، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن مبدأ المشاركة في حوكمة الجامعات بقطاع غزة وفقا لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي غير فعال وهذه النتيجة تعتبر ذات دلالة سلبية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني أن إدارات الجامعات محل الدراسة لا تعمل على إشراك العاملين ولا الطلبة في تطوير الجامعة ولا تستقبل اقتراحاتهم بجدية كما أنها تعمل على إشراك ضعيف لبعض ممثلي المجتمع في تقييم وتقويم برامجهم الأكاديمية وقد يرجع ذلك إلى قلة المنافسة في العمل الجامعي بهذا الجانب .

#### • مناقشة السؤال الأساسي للمحور الأول و اقع حوكمة الجامعات :

ما واقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية وفقا لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار ( للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم 20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في جميع أبعاد حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية وفقا لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي مرتبة حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأقل كما يلي :

- 1- (الاستقلالية) بمتوسط حسابي 8.81 وحاز على الترتيب الأول .
- 2- (السياق، الرسالة الأهداف بمتوسط حسابي 8.37 وحاز على الترتيب الثاني .
- 3- (التوجه الإداري بمتوسط حسابي 7.04 وحاز على الترتيب الثالث .
- 4- (المحاسبة والمسائلة) بمتوسط حسابي 6.50 وحاز على الترتيب الرابع .
- 5- (المشاركة بمتوسط حسابي 5.71 وحاز على الترتيب الخامس .

جدول (16) يبين تحليل أبعاد حوكمة الجامعات محل الدراسة في قطاع

| م | الفقرات                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | القيمة الاحتمالية | الترتيب | درجة الموافقة  |
|---|--------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|---------|----------------|
| 1 | الاستقلالية              | 8.81            | 0.76              | 88.1         | 64.376 | 0.000             | 1       | كبيرة جدا      |
| 2 | السياق، الرسالة، الأهداف | 8.37            | 0.87              | 83.7         | 34.309 | 0.000             | 2       | كبيرة          |
| 3 | التوجه الاداري           | 7.04            | 1.07              | 70.4         | 12.160 | 0.000             | 3       | كبيرة          |
| 4 | المحاسبة و المسائلة      | 6.50            | 1.21              | 65.0         | 5.154  | 0.000             | 4       | متوسطة         |
| 5 | المشاركة                 | 5.71            | 0.80              | 57.1         | 3.244  | <b>0.001</b>      | 5       | لا توجد موافقة |
|   | جميع الابعاد             | 7.28            |                   |              | 20.122 | 0.000             | -       | كبيرة          |

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 157 تساوي 1.98

يتبين من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي للبعد الأولي "السياق، الرسالة، الأهداف"

يساوي 8.37 وأن الوزن النسبي يساوي 83.7 وقيمة T المحسوبة تساوي 64.376 وهي أكبر من قيمة T

الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أن هذا البعد قد حصل على أكبر موافقة من قبل أفراد العينة

مقارنة بباقي الأبعاد .

وبالمقابل يتبين أيضا أن المتوسط الحسابي للبعد الخامس المشاركة" يساوي 5.71 وأن الوزن

النسبي يساوي 57.1 وقيمة T المحسوبة تساوي -3.244- وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98

وهذا يعني أنه لا توجد موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة وهي أقل الفقرات قيما مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبصفة عامة يبين أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية وفقا لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي يساوي 7.28 وهو أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "6" ، والانحراف المعياري يساوي 0.80 ، وقيمة T المحسوبة تساوي 20.122 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن مستوى حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية وفقا لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي هو ذو درجة موافقة كبيرة ودال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على أن الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية تطبق مبادئ الحوكمة وفقا لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي بمستوى كبير .

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الطراونة والعضايلة 2016؛ النوري، 2016، 2012، CMI) والتي خلصت إلى أن الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية تطبق مبادئ الحوكمة وفقا لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي بمستوى كبير، ويستدل من ذلك بارتفاع درجة المنافسة بين الجامعات والسعي الحثيث من قبلها لتقديم خدمة تعليمية أفضل، كما أن الجامعات تلاقي التشجيع والدعم من البيئة الحاضنة متمثلة بوزارة التربية والتعليم العالي .

6- تحليل أبعاد وفقرات المحور الثاني (واقع الالتزام التنظيمي لدى المستويات الإشرافية أكاديمياً وإدارياً في الجامعات محل الدراسة) :

السؤال الأساسي للمحور الثاني: ما مدى الالتزام التنظيمي بالجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية ؟ ويتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية تشمل كل بعد من أبعاد هذا المحور كالتالي :

1- البعد الأول (الالتزام الشعوري) :

ما مدى الالتزام الشعوري بالجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار ( للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (212) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات البعد الأول مدى الالتزام الشعوري مرتبة حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأقل كما يلي :

جدول (17) يبين تحليل فقرات البعد الأول الالتزام الشعوري

| م | الفقرات                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | القيمة الاحتمالية | الترتيب | درجة الموافقة  |
|---|------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|---------|----------------|
| 1 | أشعر بالسعادة والفخر في العمل بالجامعة التي أعمل بها | 7.35            | 1.45              | 73.5         | 11.776 | 0.000             | 1       | كبيرة          |
| 2 | أحمل الكثير من القيم التي تنسم بها الجامعة           | 5.73            | 1.90              | 57.3         | 1.803  | 0.073             | 2       | لا توجد موافقة |
| 3 | أشعر بأنني جزء من عائلة في هذه الجامعة               | 5.38            | 1.86              | 53.8         | 4.191  | 0.000             | 3       | لا توجد موافقة |
| 4 | أشعر بأن مشاكل هذه الجامعة وكأنما هي مشاكل الخاصة    | 5.13            | 1.85              | 51.3         | 5.876  | 0.000             | 4       | لا توجد موافقة |

|                |   |       |       |      |      |      |                                       |   |
|----------------|---|-------|-------|------|------|------|---------------------------------------|---|
| لا توجد موافقة | 5 | 0.000 | 9.093 | 45.4 | 2.02 | 4.54 | أشعر بارتباط وجداني اتجاه هذه الجامعة | 5 |
| لا توجد موافقة | - | 0.06  | 2.793 | 56.3 | 1.68 | 5.63 | جميع فقرات البعد الأول                |   |

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "157" تساوي 1.98

يتبين من الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أشعر بالسعادة والفخر في العمل بالجامعة التي أعمل بها يساوي 7.35 وأن الوزن النسبي يساوي 73.5 وقيمة T المحسوبة تساوي 11.776 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أن هذه الفقرة حصلت على أكبر موافقة من قبل أفراد العينة مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبالمقابل يتبين أيضا أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة أشعر بارتباط وجداني اتجاه هذه الجامعة" يساوي 4.54 وأن الوزن النسبي يساوي 45.4 وقيمة T المحسوبة تساوي 9.093- وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أنه لا توجد موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة وهي أقل الفقرات قيمة مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبصفة عامة يتبين أيضا أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (مدى الالتزام الشعوري) يساوي 5.63 وهو أقل من القيمة المتوسطة المحايدة "6" ، والانحراف المعياري يساوي 1.68 ، وقيمة T المحسوبة المطلقة تساوي 2.793- وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.06 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه لا يوجد التزام شعوري لدى الموظفين العاملين في الجامعات محل الدراسة وهي نتيجة ذات دلالة سلبية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ، ويمكن القول أن هذا الانخفاض في درجة الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة يرجع إلى معاناة الجامعات العاملة بقطاع غزة في الجانب المالي مما فاقم الكثير من المشاكل والتي بطبيعتها قد انعكست ماديا ومعنويا على مدى تقبل موظفي الجامعة لانتمائهم اتجاه جامعاتهم وبالتالي على إخلاصهم شعوريا ووجدانيا لها، ولكن على الرغم من ذلك

فالمكانة الاجتماعية والمادية لموظفي الجامعات وطبيعة مهنتهم مقارنة بالوظائف الأخرى في القطاعات المختلفة تعتبر الأرقى اجتماعياً ومادياً وعليه نرى أن أغلب موظفي الجامعات يعتز ويفتخر بالعمل في هذه الجامعات وهذا ما بينته النتائج الإحصائية للفقرة الأولى والتي تقول أشعر بالسعادة والفخر في العمل بالجامعة التي أعمل بها حيث كانت قيمة T المحسوبة المطلقة تساوي 11.766 وهي أكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي 1.98 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وكان المتوسط الحسابي 7.35 وهو أعلى من القيمة المتوسطة المحايدة "6" وهذه الفقرة تقع في الترتيب الأول من حيث قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي مقارنة بباقي فقرات البعد، وبذلك تعتبر درجة موافقة أفراد العينة لهذه الفقرة كبيرة .

#### 1- البعد الثاني (الالتزام المعياري) :

ما مدى الالتزام المعياري بالجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية ؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني مدى الالتزام المعياري مرتبة حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأقل كما يلي :

جدول (18) يبين تحليل فقرات البعد الثاني (الالتزام المعياري)

| م | الفقرات                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | القيمة الاحتمالية | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | تستحق الجامعة إخلاصي وولائي لها                                      | 7.09            | 2.09              | 70.9         | 6,577  | 0.000             | 1       | كبيرة         |
| 2 | حالة الالتزام القانوني بالاستمرار في العمل تعزز القيود المعنوية التي | 6.72            | 1.46              | 67.2         | 6.143  | 0.000             | 2       | متوسطة        |

|                   |   |       |        |      |      |      |                                                                                                                                                           |   |
|-------------------|---|-------|--------|------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                   |   |       |        |      |      |      | أفرضها على نفسي<br>للبقاء في الجامعة                                                                                                                      |   |
| لا توجد<br>موافقة | 3 | 0.000 | 8.277  | 47.4 | 1.91 | 4.74 | أشعر بأنني ملتزم في<br>البقاء بهذه الجامعة<br>لأسباب أهمها يرجع<br>للقيم والمبادئ التي<br>أحملها قبل دخول<br>الجامعة                                      | 3 |
| لا توجد<br>موافقة | 4 | 0.000 | 8.913  | 47.3 | 1.79 | 4.73 | أشعر بالتزام<br>ومسؤولية اتجاه<br>الأشخاص العاملين<br>بهذه الجامعة مما<br>يمنعني من مغادرتها                                                              | 4 |
| لا توجد<br>موافقة | 5 | 0.000 | 22.125 | 32.7 | 1.55 | 3.27 | التكاليف<br>الاجتماعية التي<br>تساعد الجامعة<br>بتوفيرها كالتعليم أو<br>التدريب أو الزواج<br>تعزز شعوري<br>بضرورة الالتزام<br>الأدبي للبقاء في<br>الجامعة | 5 |

|                         |      |      |      |       |       |   |                |
|-------------------------|------|------|------|-------|-------|---|----------------|
| جميع فقرات البعد الثاني | 5.31 | 1.57 | 53.1 | 5.520 | 0.000 | - | لا توجد موافقة |
|-------------------------|------|------|------|-------|-------|---|----------------|

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 157 تساوي 1.98

يتبين من الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى تستحق الجامعة إخلاصي وولائي لها يساوي 7.09 وأن الوزن النسبي يساوي 70.9 وقيمة t المحسوبة تساوي 6.577 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أن هذه الفقرة حصلت على أكبر موافقة من قبل أفراد العينة مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبالمقابل يتبين أيضا أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة التكاليف الاجتماعية التي تساعد الجامعة بتوفيرها كالتعليم أو التدريب أو الزواج تعزز شعوري بضرورة الالتزام الأدبي للبقاء في الجامعة" يساوي 3.27 وأن الوزن النسبي يساوي 32.7 وقيمة T المحسوبة تساوي 22.125 وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أنه لا توجد موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة وهي أقل الفقرات فيما مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبصفة عامة أيضا أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (مدى الالتزام المعياري) يساوي 5.31 وهو أقل من القيمة المتوسطة المحايدة "6"، والانحراف المعياري يساوي 1.57، وقيمة T المحسوبة المطلقة تساوي 5.520 - وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن مستوى الالتزام المعياري في الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية ذو موافقة منخفضة ودال سلبيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ويمكن القول أن حصول هذا البعد على درجة موافقة ضعيفة سببه عدم الرضا الوظيفي عن الأوضاع المالية التي تعصف في الجامعات منذ سنين وانعكاس أثرها على شعور الموظف بالالتزام النابع من القيود المعنوية التي يفرضها الفرد على نفسه أدبيا للبقاء في الجامعة، ورغم ذلك إلا أن الإحساس بالولاء والإخلاص لازالا حاضرين رغم وجود هذه الصعوبات المالية وهذا ما تبينه النتائج الإحصائية للفقرة الأولى في بعد الالتزام المعياري والتي تقول تستحق الجامعة إخلاصي وولائي لها"، حيث كانت قيمة T المحسوبة المطلقة تساوي 6.577 وهي أكبر

من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وكان المتوسط الحسابي 7.09 وهو أعلى من القيمة المتوسطة المحايدة "6" وهذه الفقرة تقع في الترتيب الأول من حيث قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي مقارنة بباقي فقرات البعد وبذلك تعتبر درجة موافقة أفراد العينة لهذه الفقرة متوسطة، كما أن الفقرة الثانية حصلت على درجة موافقة متوسطة وذلك ما تبينه النتائج الإحصائية لهذه الفقرة من البعد الثاني (الالتزام المعياري) والتي تقول " حالة الالتزام القانوني بالاستمرار في العمل تعزز القيود المعنوية التي أفرضها على نفسي للبقاء في الجامعة، حيث كانت قيمة 1 المحسوبة المطلقة تساوي 6.143 وهي أكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي 1.98 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وكان المتوسط الحسابي 6.72 وهو أعلى من القيمة المتوسطة المحايدة "6" وهذه الفقرة تقع في الترتيب الثاني من حيث قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي مقارنة بباقي فقرات البعد، ولعل حصول الفقرتين الأولى والثانية على درجة موافقة متوسطة ترجع إلى إدراك موظفي الجامعات للمكانة الاجتماعية لوظائفهم والرسالة السامية التي يؤدونها ورفي مهنتهم مقارنة بباقي المهن .

## 2- البعد الثالث (الالتزام المستمر) :

ما مدى الالتزام المستمر بالجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية ؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار ( للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث مدى الالتزام المستمر ) مرتبة حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأقل كما يلي:

جدول (19) يبين تحليل فقرات البعد الثالث (الالتزام المستمر)

| م | الفقرات                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | القيمة الاحتمالية | الترتيب | درجة الموافقة  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|---------|----------------|
| 1 | أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الجامعة                             | 8.34            | 1.57              | 83.4         | 18.784 | 0.000             | 1       | كبيرة          |
| 2 | أفضل الاستمرار في عملي بالجامعة حتى لو توفرت لي فرصة عمل أخرى               | 6.23            | 2.13              | 62.3         | 1.345  | 0.181             | 2       | منخفضة         |
| 3 | بقائي في هذه الجامعة سيكسبني الكثير مستقبلا                                 | 5.28            | 2.11              | 52.8         | 4.308  | 0.000             | 3       | لا توجد موافقة |
| 4 | ستتأثر أمور كثيرة في حياتي سلبا إذا ما قررت ترك العمل في الجامعة            | 4.30            | 2.05              | 43.0         | 10.430 | 0.000             | 4       | لا توجد موافقة |
| 5 | سيكون من الصعب جدا على نفسي ترك العمل في الجامعة حالياً حتى لو كنت أريد ذلك | 4.11            | 2.49              | 41.1         | 9.564  | 0.000             | 5       | لا توجد موافقة |

|                         |      |      |      |       |       |   |                |
|-------------------------|------|------|------|-------|-------|---|----------------|
| جميع فقرات البعد الثالث | 5.65 | 1.92 | 56.5 | 2.282 | 0.024 | - | لا توجد موافقة |
|-------------------------|------|------|------|-------|-------|---|----------------|

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 157 تساوي 1.98

يتبين من الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الجامعة يساوي 8.34 وأن الوزن النسبي يساوي 83.4 وقيمة المحسوبة تساوي 18.784 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أن هذه الفقرة حصلت على أكبر موافقة من قبل أفراد العينة مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبالمقابل يتبين أيضا أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة سيكون من الصعب جدا على نفسي ترك العمل في الجامعة حالياً حتى لو كنت أريد ذلك " يساوي 4.11 وأن الوزن النسبي يساوي 41.1 وقيمة T المحسوبة تساوي 9.564 وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أنه لا توجد موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة وهي أقل الفقرات قيمة مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبصفة عامة يتبين أيضا أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (مدى الالتزام المستمر ) يساوي 5.65 وهو أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "6" ، والانحراف المعياري يساوي 1.92، وقيمة T المحسوبة المطلقة تساوي 2.282 - وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن مستوى مدى الالتزام المستمر في الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية ذو درجة موافقة منخفضة ودال سلبيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ويمكن القول أن حصول هذا البعد على درجة موافقة ضعيفة يرجع إلى التقييم الضعيف من قبل موظفي الجامعات اتجاه مصالحهم مع جامعاتهم كالتريقيات والمكافئات والتعويضات والتقاعد وعلاقات الزملاء بالعمل وهذا يرجع في المحصلة إلى الأزمات المالية التي تعاني منها الجامعات والتي أثرت بالضرورة على كل مكوناتها وبالتالي على انعدام الأمل مستقبلا بتحسين الأوضاع وما يلحقه من صعوبة الحصول على مكاسب مستقبلية أو حتى استقرار الوضع المالي لرواتب الموظفين وأيضا أدت هذه الأوضاع لخلق حالة عدم مبالاة من ترك الموظفين لجامعاتهم مستقبلا، ولكن بالمقابل هذا لا يمنع من تطلع الموظفين للحصول على مرتبات

ودرجات وظيفية أفضل حتى في ظل ما تعانيه الجامعات من أزمات مالية خانقة ذلك أن طبيعة المهنة ومكانتها الاجتماعية وبُعائدها المادي يشكلون الدافعية لبقاء الموظفين في جامعاتهم رغم صعوبة الظروف التي تعصف بجامعاتهم وهذا يتبين من خلال النتائج الإحصائية للفقرة الأولى في هذا البعد والتي تقول أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الجامعة وقد حصلت على درجة موافقة كبيرة، حيث كانت قيمة T المحسوبة المطلقة تساوي 18.784 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 ، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وأيضا كان المتوسط الحسابي 8.34 وهو أعلى من القيمة المتوسطة المحايدة "6" وهذه الفقرة تقع في الترتيب الأول من حيث قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي مقارنة بباقي فقرات البعد، والجدير ذكره أن الفقرة الثانية في هذا البعد والتي تقول أفضل الاستمرار في عملي بالجامعة حتى لو توفرت لي فرصة عمل أخرى" تعتبر ذات درجة موافقة ضعيفة رغم أنها تقع في الترتيب الثاني من حيث قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي مقارنة بباقي فقرات البعد وأيضا رغم أن قيمة المتوسط الحسابي فيها 6.23 وهو أعلى من القيمة المتوسطة المحايدة "6" إلا أن قيمة T المحسوبة المطلقة تساوي 1.345 وهي أقل من قيمة الجدولية والتي تساوي 1.98 وأيضا القيمة الاحتمالية تساوي 0.181 وهي أكبر من 0.05 وهاتان النتيجة جعلت من الفقرة الثانية تعتبر ذات موافقة ضعيفة تنسجم مع النتيجة العاملة للبعد الحالي (الثالث) وتفسر بنفس السبب الذي أوردناه سلفا عن الموافقة المنخفضة لهذا البعد .

#### • مناقشة السؤال الأساسي للمحور الثاني و اقع الالتزام التنظيمي :

ما مدى الالتزام التنظيمي بالجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية ؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار اللعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في جميع أبعاد الالتزام التنظيمي في الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية مرتبة حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأقل كما يلي :

- (مدى الالتزام المستمر) بمتوسط حسابي 5.65 وحازت على الترتيب الأول.
- (مدى الالتزام الشعوري) بمتوسط حسابي 5.63 وحازت على الترتيب الثاني.

- (مدى الالتزام المعياري) بمتوسط حسابي 5.31 وحازت على الترتيب الثالث.

جدول (20) يبين تحليل أبعاد الالتزام التنظيمي بالجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية

| م | الفقرات               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | القيمة الاحتمالية | الترتيب | درجة الموافقة  |
|---|-----------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|---------|----------------|
| 1 | مدى الالتزام المستمر  | 5.65            | 1.92              | 65.5         | 2.282  | 0.024             | 1       | لا توجد موافقة |
| 2 | مدى الالتزام الشعوري  | 5.63            | 1.68              | 65.3         | 2.793  | 0.006             | 2       | لا توجد موافقة |
| 3 | مدى الالتزام المعياري | 5.31            | 1.57              | 53.1         | 5.520  | 0.000             | 3       | لا توجد موافقة |
|   | جميع الأبعاد          | 5.53            | 1.66              | 55.3         | 3.564  | 0.000             | -       | لا توجد موافقة |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 157 تساوي 1.98

يتبين من الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي للبعد الأول "مدى الالتزام المستمر" يساوي 5.65 وأن الوزن النسبي يساوي 56.5 وقيمة T المحسوبة تساوي 2.282 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أنه لا توجد موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة وهي أقل الفقرات قيما مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبالمقابل يتبين أيضا أن المتوسط الحسابي للبعد الثالث مدى الالتزام المعياري يساوي 5.31 وأن الوزن النسبي يساوي 53.1 وقيمة T المحسوبة تساوي 5.520- وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 وهذا يعني أنه لا توجد موافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة وهي أقل الفقرات قيما مقارنة بباقي فقرات البعد .

وبصفة عامة يتبين أيضا أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الالتزام التنظيمي بالجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية يساوي 5.53 وهو أقل من القيمة المتوسطة المحايدة "6"، والانحراف المعياري يساوي 1.66، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 3.564- وهي أقل من قيمة و الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية ذو درجة موافقة منخفضة ودال سلبيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ولعل ذلك يرجع في المحصلة إلى الأزمات المالية التي تعاني منها الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية منذ أكثر من عقد والتي أثرت بالضرورة على كل مكوناتها وبالتالي على الالتزام التنظيمي للموظفين بصوره وأبعاده سواء كان التزام شعوري أو معياري أو مستمر.

### 3.4 اختبار فرضيات الدراسة :

#### 1- الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة قياسا على بطاقة المركز التكاملية المتوسطي والالتزام التنظيمي بأبعاده، ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية :

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السياق، المهمة

الأهداف والالتزام التنظيمي بأبعاده، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون، وتبين

النتائج في جدول (25) ما يلي :

2. توجد علاقة بين السياق، المهمة الأهداف والالتزام الشعوري حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.05

$> 0.000$ .

3. توجد علاقة بين السياق المهمة (الأهداف والالتزام المعياري حيث بلغت القيمة الاحتمالية  $> 0.05$

$> 0.000$ .

4. توجد علاقة بين السياق، المهمة الأهداف والالتزام المستمر حيث بلغت القيمة

الاحتمالية  $> 0.05$   $> 0.000$ .

جدول (21) يبين معاملات الارتباط بين (السياق، المهمة، الأهداف) والالتزام التنظيمي

| المتغير                       | الاحصاءات         | الالتزام الشعوري | الالتزام المعياري | الالتزام المستمر | الالتزام التنظيمي بجميع الأبعاد |
|-------------------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|---------------------------------|
| بعد (السياق، المهمة، الأهداف) | معاملات الارتباط  | 0.472            | 0.481             | 0.421            | 0.474                           |
|                               | القيمة الاحتمالية | 0.000            | 0.000             | 0.000            | 0.000                           |
|                               | العدد             | 158              | 158               | 158              | 158                             |

وبصفة عامة توجد علاقة بين السياق، المهمة (الأهداف والالتزام التنظيمي بأبعاده حيث بلغت

القيمة الاحتمالية  $0.000 > 0.05$  .

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوجه الإداري

والالتزام التنظيمي بأبعاده، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون . وتبين النتائج في جدول

(26) ما يلي:

توجد علاقة بين التوجه الإداري والالتزام الشعوري حيث بلغت القيمة الاحتمالية  $0.000 > 0.05$

توجد علاقة بين التوجه الإداري والالتزام المعياري حيث بلغت القيمة الاحتمالية  $0.000 > 0.05$  .

توجد علاقة بين التوجه الإداري والالتزام المستمر حيث بلغت القيمة الاحتمالية  $0.000 > 0.05$

جدول (22) يبين معاملات الارتبا

| المتغير                 | الاحصاءات            | الالتزام<br>الشعوري | الالتزام<br>المعياري | الالتزام<br>المستمر | الالتزام التنظيمي<br>بجميع الابعاد |
|-------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|------------------------------------|
| بعد (التوجه<br>الاداري) | معاملات<br>الارتباط  | 0.654               | 0.698                | 0.612               | 0.677                              |
|                         | القيمة<br>الاحتمالية | 0.000               | 0.000                | 0.000               | 0.000                              |
|                         | العدد                | 158                 | 158                  | 158                 | 158                                |

وبصفة عامة توجد علاقة بين التوجه الإداري والالتزام التنظيمي بأبعاده حيث بلغت القيمة الاحتمالية  $0.000 > 0.05$ .

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (الاستقلالية) والالتزام التنظيمي بأبعاده، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون ، وتبين النتائج في جدول (27) ما يلي:

1. توجد علاقة بين (الاستقلالية والالتزام الشعوري حيث بلغت القيمة الاحتمالية  $0.000 > 0.05$ ).
2. توجد علاقة بين (الاستقلالية والالتزام المعياري حيث بلغت القيمة الاحتمالية  $0.000 > 0.05$ ).
3. توجد علاقة بين (الاستقلالية والالتزام المستمر حيث بلغت القيمة الاحتمالية  $0.000 > 0.05$ ).

جدول (23) يبين معاملات الارتباط بين بعد الاستقلالية والالتزام التنظيمي

| المتغير              | الاحصاءات           | الالتزام<br>الشعوري | الالتزام<br>المعياري | الالتزام<br>المستمر | الالتزام التنظيمي<br>بجميع الابعاد |
|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|------------------------------------|
| بعد<br>(الاستقلالية) | معاملات<br>الارتباط | 0.434               | 0.449                | 0.467               | 0.468                              |

|       |       |       |       |                      |  |
|-------|-------|-------|-------|----------------------|--|
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | القيمة<br>الاحتمالية |  |
| 158   | 158   | 158   | 158   | العدد                |  |

وبصفة عامة توجد علاقة بين الاستقلالية والالتزام التنظيمي بأبعاده حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.05 > 0.000.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المحاسبة والمسائلة والالتزام التنظيمي بأبعاده، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون، وتبين النتائج في جدول (28) ما يلي:

1. توجد علاقة بين المحاسبة والمسائلة والالتزام الشعوري حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.05 > 0.000.

2. توجد علاقة بين المحاسبة والمسائلة والالتزام المعياري حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.05 > 0.000.

3. توجد علاقة بين المحاسبة والمسائلة والالتزام المستمر حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.05 > 0.000.

جدول (24) يبين معاملات الارتباط بين بعد المحاسبة والمسائلة والالتزام التنظيمي

| المتغير                     | الاحصاءات            | الالتزام<br>الشعوري | الالتزام<br>المعياري | الالتزام<br>المستمر | الالتزام التنظيمي<br>بجميع الابعاد |
|-----------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|------------------------------------|
| بعد (المحاسبة<br>والمسائلة) | معاملات<br>الارتباط  | 0.720               | 0.728                | 0.728               | 0.753                              |
|                             | القيمة<br>الاحتمالية | 0.000               | 0.000                | 0.000               | 0.000                              |

|     |     |     |     |       |  |
|-----|-----|-----|-----|-------|--|
| 158 | 158 | 158 | 158 | العدد |  |
|-----|-----|-----|-----|-------|--|

وبصفة عامة توجد علاقة بين المحاسبة والمسائلة والالتزام التنظيمي بأبعاده حيث بلغت القيمة الاحتمالية  $0.000 > 0.05$ .

ج- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (المشاركة) والالتزام التنظيمي بأبعاده، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون وتبين النتائج في جدول (29) ما يلي :

1. توجد علاقة بين (المشاركة) والالتزام الشعوري حيث بلغت القيمة الاحتمالية  $0.000 > 0.05$ .
2. توجد علاقة بين (المشاركة) والالتزام المعياري حيث بلغت القيمة الاحتمالية  $0.000 > 0.05$ .
3. توجد علاقة بين (المشاركة) والالتزام المستمر حيث بلغت القيمة الاحتمالية  $0.000 > 0.05$ .

جدول (25) يبين معاملات الارتباط بين بعد المشاركة والالتزام التنظيمي

| المتغير        | الاحصاءات         | الالتزام الشعوري | الالتزام المعياري | الالتزام المستمر | الالتزام التنظيمي بجميع الأبعاد |
|----------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|---------------------------------|
| بعد (المشاركة) | معاملات الارتباط  | 0.633            | 0.685             | 0.678            | 0.691                           |
|                | القيمة الاحتمالية | 0.000            | 0.000             | 0.000            | 0.000                           |
|                | العدد             | 158              | 158               | 158              | 158                             |

وبصفة عامة توجد علاقة ببعد المشاركة والالتزام التنظيمي بأبعاده حيث بلغت القيمة الاحتمالية  $0.05 >$   $0.000$ .

ويمكننا القول أن النتيجة العامة للفرضية الرئيسية الأولى بوجود علاقة بين كل بعد بشكل منفصل من أبعاد الحوكمة الجامعية الخمسة مع كل من أبعاد الالتزام التنظيمي بشكل منفصل ومجموعة ككل ترجع إلى القيادة الأخلاقية للجامعة، والتي تقوم عليها أساساً أبعاد الحوكمة الجامعية وتعمل على تجاوز أي اهتمامات شخصية لأي من أفراد الإدارة العليا أو أصحاب المصالح ذوي النفوذ أو حتى الانشغال بالذات لخدمة الأتباع، فهي تقوم أساساً على العمل لتحقيق أهداف الجامعة من خلال تغليب المصلحة العامة عن أي مصالح شخصية بشفافية ومسؤولية ومشاركة فعالة لجميع الأطراف وهذا يؤثر بشكل ايجابي على نفسية العاملين مما ينعكس إيجاباً على التزامهم التنظيمي للجامعة.

1. الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة قياساً على بطاقة المركز التكاملي المتوسطي والالتزام التنظيمي بأبعاده، ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية :

أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة وطبيعة الالتزام الشعوري فيها .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج والنتائج مبينة في الجدول (5.21)، حيث تبين النتائج إن واقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية بثلاثة من متغيراتها المحاسبة والمسائلة، التوجه الإداري، السياق والرسالة والأهداف لها أثر على طبيعة الالتزام الشعوري فيها حيث أن قيمة  $F = 71.464$ ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتدل النتائج أن أكثر المتغيرات المستقلة التي لها تأثير على المتغير التابع طبيعة الالتزام الشعوري هي المحاسبة والمسائلة حيث أن القيمة المعيارية لمعامل الانحدار يساوي 0.498، وأقلها تأثيراً هو متغير السياق، الرسالة الأهداف حيث بلغت القيمة المعيارية لمعامل الانحدار 0.165، أما باقي المتغيرات الاستقلالية، المشاركة فليس لها تأثير حيث إن القيمة الاحتمالية لها أكبر من 0.05 وتبين النتائج أن نسبة تأثير المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع تساوي 57.4%، والنسبة المتبقية ترجع إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وهذا يعني أن في اختبار تأثير اجتماع أبعاد المتغير المستقل حوكمة الجامعات الخمسة قد أضعف تأثير اثنين من هذه الأبعاد الخمسة على بعد الالتزام المستمر المنسوب للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بينما تأثير باقي الأبعاد هو تأثير نسبي على الالتزام الشعوري، وهذا يرجع إلى تطابق مبادئ المحاسبة والمسائلة، التوجه الإداري، السياق والرسالة والأهداف في الجامعة مع الأهداف والقيم الشخصية للموظف وهذا يرجع في الأساس إلى وجود وعي وظيفي وتنظيمي لدى بعض الموظفين غير المؤطرين لتيار معين ويرجع أيضاً إلى عملية انتقاء البعض الآخر من الموظفين (الغالبية) عند التوظيف تتم غالباً حسب الانتماء السياسي للتيار أو الفصيل المسيطر على إدارة الجامعة وهو ما يعني وجود تقبل مسبق لدى الموظف لكل قوانين ومبادئ الجامعة مرده الالتزام الداخلي اتجاه التيار السياسي الحاكم للجامعة .



جدول (26) يبين تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج المتغير التابع: الالتزام الشعوري

| معاملات                     |                  |                |                                                  |        |                       |               |
|-----------------------------|------------------|----------------|--------------------------------------------------|--------|-----------------------|---------------|
| المتغيرات المستقلة          | معاملات الانحدار | الخطأ المعياري | الانحدار المعياري                                | قيمة t | القيمة الاحتمالية sig | دال / غير دال |
| Beta                        |                  |                |                                                  |        |                       |               |
| الثابت                      | 3.988            | 0.869          |                                                  | 4.588  | 0.000                 | دال           |
| المحاسبة و المسائلة         | 0.692            | 0.102          | 0.498                                            | 6.758  | 0.000                 | دال           |
| التوجه الاداري              | 0.348            | 0.121          | 0.222                                            | 2.865  | 0.005                 | دال           |
| السياق، الرسالة، الأهداف    | 0.319            | 0.116          | 0.165                                            | 2.750  | 0.007                 | دال           |
| تحليل التباين ANOVA         |                  |                |                                                  |        |                       |               |
| قيمة اختبار f = 71.464      |                  |                | القيمة الاحتمالية = 0.000                        |        |                       |               |
| قيمة معامل الارتباط R=0.763 |                  |                | قيمة معامل التفسير المعدل R <sup>2</sup> = 0.574 |        |                       |               |

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة وطبيعة الالتزام المعياري فيها .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج والنتائج مبينة في جدول (5.22) حيث تبين النتائج أن واقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية لها أثر على طبيعة الالتزام المعياري فيها حيث إن قيمة  $F = 65.988$  ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، والمتغيرات المستقلة التي لها أثر على المتغير التابع هي (المحاسبة والمسائلة، التوجه الإداري، السياق

والرسالة والأهداف المشاركة)، وتدل النتائج أن أكثر المتغيرات التي لها تأثير على المتغير التابع طبيعة الالتزام المعياري هي المحاسبة والمسائلة حيث أن القيمة المعيارية لمعامل الانحدار يساوي 0.326 ، وأقلها تأثيراً هو متغير السياق، الرسالة الأهداف حيث بلغت القيمة المعيارية لمعامل الانحدار يساوي 0.158 ، أما باقي المتغيرات مثل متغير الاستقلالية فليس لها تأثير حيث إن القيمة الاحتمالية له أكبر من 0.05 ، وتبين النتائج أن نسبة تأثير المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع تساوي 62.3 % ، والنسبة المتبقية ترجع إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وهذا يعني أن في اختبار تأثير اجتماع أبعاد المتغير المستقل حوكمة الجامعات الخمسة قد أضعف تأثير واحد من هذه الأبعاد الخمسة على بعد الالتزام المعياري المنسوب للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بينما تأثير باقي الأبعاد هو تأثير نسبي على الالتزام المستمر، وهذا قد يرجع إلى تقبل موظفي الجامعات المبادئ المحاسبة والمسائلة التوجه الإداري، السياق والرسالة والأهداف والمشاركة نسبة إلى الالتزام التابع من القيود المعنوية التي يفرضها الموظف على نفسه أدبياً للبقاء في الجامعة وبالتالي تقبل أغلب المبادئ التي تقوم عليها أنظمة حوكمة الجامعة وهذا يرجع في الأساس إلى وجود رغبة قوية لدى فئة من الموظفين بالعمل في بيئة تسودها هذه المبادئ سالف الذكر .

جدول (27) يبين تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (المتغير التابع : الالتزام المعياري)

| المتغيرات المستقلة  | معاملات الانحدار | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار | القيمة t | القيمة الاحتمالية sig | دال / غير دال |
|---------------------|------------------|----------------|------------------|----------|-----------------------|---------------|
| الثابت              | 4.119            | 0.767          |                  | 5.369    | 0.000                 | دال           |
| المحاسبة و المسائلة | 0.424            | 0.109          | 0.326            | 3.878    | 0.000                 | دال           |
| التوجه الاداري      | 0.363            | 0.111          | 0.248            | 3.263    | 0.001                 | دال           |

|                                 |       |       |                                  |       |       |     |
|---------------------------------|-------|-------|----------------------------------|-------|-------|-----|
| السياق،<br>الرسالة،<br>الأهداف  | 0.286 | 0.102 | 0.158                            | 2.800 | 0.006 | دال |
| المشاركة                        | 0.301 | 0.113 | 0.214                            | 2.668 | 0.008 | دال |
| تحليل التباين ANOVA             |       |       |                                  |       |       |     |
| قيمة اختبار $f = 65.988$        |       |       | القيمة الاحتمالية = 0.000        |       |       |     |
| قيمة معامل الارتباط $R = 0.796$ |       |       | قيمة معامل التفسير $R^2 = 0.623$ |       |       |     |

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة وطبيعة الالتزام المستمر فيها .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج والنتائج مبينة في جدول (5.23) حيث تبين النتائج أن واقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية لها أثر على طبيعة الالتزام المستمر فيها حيث إن قيمة  $F = 71.950$  ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 والمتغيرات المستقلة التي لها أثر على المتغير التابع هي (المحاسبة والمسائلة، المشاركة الاستقلالية، وتدل النتائج أن أكثر المتغيرات التي لها تأثير على المتغير التابع (طبيعة الالتزام الشعوري هي المحاسبة والمسائلة حيث أن القيمة المعيارية لمعامل الانحدار يساوي 0.459 ، وأقلها تأثيراً هو متغير الاستقلالية حيث بلغت القيمة المعيارية لمعامل الانحدار يساوي 0.158 ، أما باقي المتغيرات السياق والرسالة والأهداف التوجه الإداري) فليس لها تأثير حيث إن القيمة الاحتمالية لها أكبر من 0.05 وتبين النتائج أن نسبة تأثير المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع تساوي 57.6، والنسبة المتبقية ترجع إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وهذا يعني أن في اختبار تأثير اجتماع أبعاد المتغير المستقل (حوكمة الجامعات) الخمسة قد أضعف تأثير اثنين من هذه الأبعاد الخمسة على بعد الالتزام المستمر المنسوب للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بينما تأثير باقي الأبعاد هو تأثير نسبي على الالتزام المستمر، وهذا قد يرجع إلى تقبل موظفي الجامعات لمبادئ المحاسبة والمسائلة المشاركة الاستقلالية نسبة إلى تقييم الموظف لطبيعة مصالحه مع الجامعة كالتقنيات

والمكافئات والتعويضات والتقاعد وعلاقات الزملاء بالعمل). وبالتالي تقبل أغلب المبادئ التي تقوم عليها أنظمة حوكمة الجامعة التي قد تضمن مصالح الموظف مع الجامعة وهذا يرجع في الأساس إلى وجود رغبة قوية لدى فئة من الموظفين بالعمل في بيئة تعمل على حماية مصالحهم وتعزيزها .

جدول (28) يبين تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج المتغير التابع : (الالتزام المستمر)

| المتغيرات المستقلة          | معاملات الانحدار | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار                                 | قيمة t | القيمة الاحتمالية sig | دال / غير دال |
|-----------------------------|------------------|----------------|--------------------------------------------------|--------|-----------------------|---------------|
| الثابت                      | 5.161            | 1.163          |                                                  | 4.437  | 0.000                 | دال           |
| المحاسبة و المسائلة         | 0.730            | 0.133          | 0.459                                            | 5.503  | 0.000                 | دال           |
| المشاركة                    | 0.445            | 0.142          | 0.259                                            | 3.148  | 0.002                 | دال           |
| الاستقلالية                 | 0.400            | 0.148          | 0.158                                            | 2.711  | 0.007                 | دال           |
| تحليل التباين ANOVA         |                  |                |                                                  |        |                       |               |
| قيمة اختبار f = 71.950      |                  |                | القيمة الاحتمالية = 0.000                        |        |                       |               |
| قيمة معامل الارتباط R=0.764 |                  |                | قيمة معامل التفسير المعدل R <sup>2</sup> = 0.576 |        |                       |               |

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة وطبيعة الالتزام التنظيمي فيها .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج والنتائج مبينة في جدول (5.24) حيث تبين النتائج أن واقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية لها أثر على طبيعة الالتزام التنظيمي فيها حيث إن قيمة  $F = 68.766$ ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 والمتغيرات المستقلة التي لها أثر على المتغير التابع هي (المحاسبة والمسائلة ، التوجه الإداري، السياق

والرسالة والأهداف المشاركة)، وتدل النتائج أن أكثر المتغيرات التي لها تأثير على المتغير التابع طبيعة الالتزام التنظيمي هي المحاسبة والمسائلة حيث أن القيمة المعيارية لمعامل الانحدار يساوي 0.412، وأقلها تأثيراً هو متغير السياق، الرسالة الأهداف حيث بلغت القيمة المعيارية لمعامل الانحدار يساوي 0.155 أما باقي المتغيرات مثل الاستقلالية فليس لها تأثير حيث أن القيمة الاحتمالية له أكبر من 0.05، وتبين النتائج أن نسبة تأثير المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع تساوي 63.3%، والنسبة المتبقية ترجع إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وهذا يعني أن في اختبار تأثير اجتماع أبعاد المتغير المستقل حوكمة الجامعات الخمسة قد أضعف تأثير واحد من هذه الأبعاد الخمسة على بعد طبيعة الالتزام التنظيمي بينما تأثير باقي الأبعاد هو تأثير نسبي على طبيعة الالتزام التنظيمي، وهذا قد يرجع إلى تقبل موظفي الجامعات المبادئ المحاسبة والمسائلة، التوجه الإداري، السياق والرسالة والأهداف المشاركة نسبة إلى عدة أسباب قد أوردناها سابقاً ونذكرها على عجلة :

- 1- وجود وعي وظيفي وتنظيمي لدى بعض الموظفين غير المؤطرين لتيار معين .
- 2- عملية انتقاء غالبية الموظفين عند التوظيف تتم غالباً حسب الانتماء السياسي للتيار أو الفصيل المسيطر على إدارة الجامعة وهو ما يعني وجود تقبل مسبق لدى الموظف لكل قوانين ومبادئ الجامعة مرده الالتزام الداخلي اتجاه التيار السياسي الحاكم للجامعة .
- 3- حالة الالتزام لدى الموظفين والنابعة من القيود المعنوية التي يفرضها الموظف على نفسه أدبياً للبقاء في الجامعة وبالتالي تقبل أغلب المبادئ التي تقوم عليها أنظمة حوكمة الجامعة وهذا يرجع في الأساس إلى وجود رغبة قوية لدى فئة من الموظفين بالعمل في بيئة تسودها هذه المبادئ سالف الذكر .
- 4- تقييم الموظف لطبيعة مصالحه مع الجامعة كالترقيات والمكافئات والتعويضات والتقاعد وعلاقات الزملاء بالعمل)، وبالتالي تقبل أغلب المبادئ التي تقوم عليها أنظمة حوكمة الجامعة التي قد تضمن مصالح الموظف مع الجامعة وهذا يرجع في الأساس إلى وجود رغبة قوية لدى فئة من الموظفين بالعمل في بيئة تعمل على حماية مصالحهم وتعزيزها.

جدول (29) يبين تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

| المتغيرات المستقلة          | معاملات الانحدار | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار المعيارية Beta | قيمة t                                           | القيمة الاحتمالية sig | دال / غير دال |
|-----------------------------|------------------|----------------|---------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| الثابت                      | 4.264            | 0.800          |                                 | 5.332                                            | 0.000                 | دال           |
| المحاسبة و المسائلة         | 0.566            | 0.114          | 0.412                           | 4.967                                            | 0.000                 | دال           |
| التوجه الاداري              | 0.269            | 0.116          | 0.173                           | 2.313                                            | 0.022                 | دال           |
| السياق، الرسالة، الاهداف    | 0.298            | 0.107          | 0.155                           | 2.792                                            | 0.006                 | دال           |
| المشاركة                    | 0.304            | 0.118          | 0.204                           | 2.582                                            | 0.011                 | دال           |
| تحليل التباين ANOVA         |                  |                |                                 |                                                  |                       |               |
| قيمة اختبار f = 68.766      |                  |                |                                 | القيمة الاحتمالية = 0.000                        |                       |               |
| قيمة معامل الارتباط R=0.802 |                  |                |                                 | قيمة معامل التفسير المعدل R <sup>2</sup> = 0.633 |                       |               |

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي بأكبر الجامعات في المملكة العربية السعودية وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي تُعزى إلى كل من متغير الجنس - التصنيف الوظيفي - سنوات الخدمة - المؤسسة التعليمية، ويتفرع من هذا الفرض الفرضيات الفرعية التالية :

أ. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي في أكبر الجامعات بقطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي) تعزي إلى الجنس .

تم استخدام اختبار T للفروق بين عينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي في أكبر الجامعات بقطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي تعزي إلى الجنس ( ذكر - انثى) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) والنتائج مبينة في جدول رقم (24) كما يلي :

1- بالنسبة لواقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية ، الفروق غير دالة إحصائيا حيث أن قيمة (T) المحسوبة تساوي 0.039 وهي اقل من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.98 ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.969 وهي أكبر من 0.05 .

2- بالنسبة لواقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات في المملكة العربية السعودية ، الفروق غير دالة إحصائيا حيث أن قيمة (T) المحسوبة المطلقة تساوي 0.562 وهي اقل من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.98 ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.575 وهي أكبر من 0.05 .

جدول (30) يبين نتائج اختبار T الفرق في تقدير أفراد العينة بتطبيق موضوع

الدراسة يعزى إلى الجنس

| القيمة الاحتمالية | قيمة T | المتوسط الحسابي |             | المحور                                                                    |
|-------------------|--------|-----------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                   |        | انثى (ن=40)     | ذكر (ن=118) |                                                                           |
| 0.969             | 0.039  | 7.28            | 7.29        | واقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية                           |
| 0.575             | 0.562  | 5.66            | 5.49        | واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات في المملكة العربية السعودية |

قيمة T الجدولية عند درجة حرية (156) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98 .

وهذا يدل على عدم اختلاف آراء الموظفين من الجنسين والمتمثلة بدرجة الموافقة اتجاه أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي، وقد يرجع ذلك لوجود وعي ونضج فكري لدى الجنسين من المستطلعة آراؤهم سيما وأن آراؤهم سواء أكانوا ذكورا أم إناثا هي آراء نابعة من أصحاب النخبة الوظيفية أي من المستويات الإشرافية، كما أن التطور التكنولوجي وما لحقه من انفتاح فكري شمل قبول تقلد المرأة للمناصب العليا وتعزيز المبادرات التي تعنى بتطوير قدرات المرأة ومهاراتها جعل من المرأة صاحبة رأي سديد تضاهي به آراء الرجل وتقارعهم به ، وعليه لا استغراب عند انسجام آراء المرأة مع الرجل خصوصا إن كانت تضاهيه بنفس الدرجة العلمية والوظيفية .

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 - 1 بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي في أكبر الجامعات بقطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي) تعزى إلى التصنيف الوظيفي

تم استخدام اختبار T للفروق بين عينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي في أكبر الجامعات بقطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي تُعزى إلى التصنيف الوظيفي (أكاديمي - إداري) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) والنتائج مبينة في جدول رقم (356) كما يلي :

1- بالنسبة لواقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية ، الفروق غير دالة إحصائيا حيث

أن قيمة (T) المحسوبة المطلقة تساوي 1968 وهي اقل من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.98 ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.051 وهي أكبر من 0.05 .

2- بالنسبة لواقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية

الفروق غير دالة إحصائيا حيث أن قيمة (T) المحسوبة المطلقة تساوي 0.626 وهي اقل من قيمة

(T) الجدولية والتي تساوي 1.98 ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.532 وهي أكبر من 0.05 .

جدول رقم (31) يبين نتائج اختبار T الفرق في تقدير افراد العينة بتطبيق موضوع الدراسة يعزي الي

### التصنيف الوظيفي

| القيمة<br>الاحتمالية | قيمة<br>T | المتوسط الحسابي |                   | المحور                                                                       |
|----------------------|-----------|-----------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                      |           | اداري<br>(ن=73) | اكاديمي<br>(ن=85) |                                                                              |
| 0.051                | 1.968     | 7.42            | 7.17              | واقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية<br>السعودية                           |
| 0.532                | 0.626     | 5.62            | 5.45              | واقع الالتزام التنظيمي لدي العاملين<br>بالجامعات في المملكة العربية السعودية |

قيمة T الجدولية عند درجة حرية (156) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98 وهذا يدل على عدم اختلاف آراء الموظفين أكاديميين كانوا أم إداريين بدرجة الموافقة اتجاه أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي، وقد يرجع ذلك لوجود وعي وظيفي ونضج فكري لدى الصنفين من المستطلعة آراؤهم سيما وأن آراؤهم سواء أكانوا أكاديميين أم إداريين هي آراء تابعة من أصحاب النخبة الوظيفية أي من المستويات الإشرافية وعليه لا استغراب عند انسجام آرائهم في أي مسألة وظيفية.

ت . توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي في أكبر الجامعات بقطاع غزة (وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي) تعزى إلى سنوات الخدمة ( أقل من 5 سنوات 10 - 6 سنوات، 15 - 11 سنة ، 16 سنة فأكثر).

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات العينات المستقلة لاختبار الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي في أكبر الجامعات بقطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي) تعزى إلى سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 10 - 6

سنوات، 15 - 11 سنة ، 16 سنة فأكثر) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) والنتائج مبينة في جدول رقم (36) كما يلي :

1- بالنسبة لواقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية ، الفروق غير دالة إحصائياً حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي 0.436 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 3.05، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.648 وهي أكبر من 0.05 .

2- بالنسبة لواقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية ، الفروق غير دالة إحصائياً حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي 0.265 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 3.05 ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.767 وهي أكبر من 0.05 .

جدول (32) يبين نتائج اختبار T الفرق في تقدير أفراد العينة بتطبيق موضوع الدراسة يعزى

إلى سنوات الخدمة

| المتوسط الحسابي   |        |                           |                        |                         | المحور                                                                    |
|-------------------|--------|---------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| القيمة الاحتمالية | قيمة F | 16 سنة<br>فأكثر<br>(ن=94) | 15-11<br>سنة<br>(ن=39) | 10-6<br>سنوات<br>(ن=25) |                                                                           |
| 0.648             | 0.436  | 7.33                      | 7.22                   | 7.20                    | واقع حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية                           |
| 0.767             | 0.265  | 5.56                      | 5.60                   | 5.31                    | واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات في المملكة العربية السعودية |

قيمة T الجدولية عند درجة حرية (156) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98 وهذا يدل على عدم

اختلاف آراء الموظفين أصحاب سنوات الخبرة المختلفة بدرجة الموافقة اتجاه أثر الحوكمة على الالتزام

التنظيمي، وقد يرجع ذلك بسبب أن غالبية المستطلعة آراؤهم يندرجون تحت نفس فئة سنوات الخبرة

حيث أن ما نسبته 59.5% من أفراد العينة كانوا ممن لديهم 16 سنة فأكثر خبرة، كما أن سنوات الخبرة الطويلة تشكل عند الموظف وعي وظيفي ونضج فكري يدفع صاحبه للإبداء بأصوب الآراء والتي يجمع عليها من هو في نفس الفئة من سنوات الخبرة ونفس الدرجة الوظيفي، وعليه لا استغراب عن انسجام آرائهم في أي مسألة وظيفية .

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي في أكبر الجامعات بقطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي) تعزى إلى المؤسسة التعليمية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى).

1- بالنسبة لواقع حوكمة الجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية ، الفروق غير دالة إحصائياً حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي 1.533 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 3.05 ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.219 وهي أكبر من 0.05 .

2- بالنسبة لواقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات العاملة في المملكة العربية السعودية الفروق غير دالة إحصائياً حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي 0.801 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 3.05 ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.449 وهي أكبر من 0.05 .

جدول (33) يبين نتائج اختبار T الفرق في تقدير أفراد العينة بتطبيق موضوع الدراسة يعزى إلى

#### المؤسسة التعليمية

| المتوسط الحسابي   |        |                        |                           |                                | المحور                                             |
|-------------------|--------|------------------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|
| القيمة الاحتمالية | قيمة F | جامعي<br>الاقصى (ن=74) | جامعة<br>الازهر<br>(ن=35) | الجامعة<br>الاسلامية<br>(ن=49) |                                                    |
| 0.219             | 1.533  | 7.17                   | 7.33                      | 7.42                           | واقع حوكمة الجامعات في<br>المملكة العربية السعودية |

|       |       |      |      |      |                                                                           |
|-------|-------|------|------|------|---------------------------------------------------------------------------|
| 0.449 | 0.801 | 5.37 | 5.53 | 5.76 | واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات في المملكة العربية السعودية |
|-------|-------|------|------|------|---------------------------------------------------------------------------|

قيمة T الجدولية عند درجة حرية (156) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98

وهذا يدل على عدم اختلاف آراء الموظفين العاملين في مختلف الجامعات محل الدراسة بدرجة الموافقة اتجاه أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي، وقد يرجع ذلك بسبب وجود توافق في الخلفية الفكرية والتوجهات لمعظم الموظفين في الجامعات محل الدراسة مع أفكار وتوجهات هذه الجامعات، وعليه لا استغراب عند انسجام آرائهم في أي مسألة وظيفية .

## الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

### 1.5 أولاً : المقدمة :

يشمل هذا الفصل على للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وذلك بعد أن تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتأكد من فرضياتها باستخدام المعالجات الإحصائية الملائمة لكل منها، وفي ضوء هذه النتائج تم كتابة التوصيات والتطرق لبعض المقترحات الدراسات مستقبلية .

### 2.5 نتائج الدراسة :

1. النتائج المتعلقة بالمحور الأول (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً لبطاقة الحوكمة الممولة من البنك الدولي) .

النتيجة العامة :

إن الجامعات محل الدراسة في المملكة العربية السعودية تطبق مبادئ الحوكمة وفقاً لبطاقة حوكمة الجامعات الممولة من البنك الدولي بإستثناء مبدأ المشاركة، وتنفرع من هذه النتيجة العامة نتائج فرعية كالتالي :

أ- أقر مجتمع الدراسة بمدى وجود سياق ورسالة وأهداف واضحين وفقاً لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المستويات الإشرافية أكاديمياً وإدارياً فيها .

ب- أقر مجتمع الدراسة حول مدى وجود توجه إداري يجري معايير سوق العمل وفقاً لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المستويات الإشرافية أكاديمياً وإدارياً فيها .

ج- يرى أغلب العاملين في المستويات الإشرافية أكاديمياً وإدارياً بالجامعات محل الدراسة أن جامعاتهم تتمتع باستقلالية كاملة عن أي جهات أو أطراف غير حكومية وفقاً لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي .

د- ترى فئة متوسطة من العاملين في المستويات الإشرافية أكاديمياً وإدارياً بالجامعات محل الدراسة أن جامعاتهم تتمتع بنظام محاسبة ومسائلة فعال وفقاً لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي .

هـ- لا توجد موافقة من قبل العاملين في المستويات الإشرافية أكاديمياً وإدارياً بالجامعات محل الدراسة أن جامعاتهم تتمتع بنظام حوكمة قائم على المشاركة الفعالة وفقاً لبطاقة قياس الحوكمة الممولة من البنك الدولي .

## 2. النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (واقع الالتزام التنظيمي) :

لا توجد موافقة من قبل عينة الدراسة على وجود التزام تنظيمي في جامعاتهم محل الدراسة بقطاع غزة، حيث أن النتيجة سلبية ولا تعطي أي دلالة على واقع الالتزام التنظيمي بأبعاده .

## 3.5 النتائج المتعلقة بالفرضيات :

أ- توجد علاقة بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة قياساً على (بطاقة المركز التكامل المتوسطي) والالتزام التنظيمي بأبعاده .

ب- يوجد أثر بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة قياساً على (بطاقة المركز التكامل المتوسطي) بجميع مبادئه باستثناء مبدأ الإستقلالية والالتزام التنظيمي بأبعاده .

ج- لا توجد بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي في أكبر الجامعات بقطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي) تعزى إلى كل من متغير ( الجنس - التصنيف الوظيفي - سنوات الخدمة - المؤسسة التعليمية) .

#### 4.5 المشاكل ونقاط الضعف التي خرجت بها الدراسة :

1. عدم تطبيق مبدأ المشاركة في نظام حاكمية الجامعات محل الدراسة وهذا يرجع إلى :
  - أ- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بإشراك العاملين والطلاب وأصحاب المصالح في اتخاذ القرارات .
  - ب- تأثير بعض التيارات السياسية في نظام حكم الجامعات وما يعكسه من انعدام في تطبيق مبدأ المشاركة .
  - ج- النزاعات السياسية والحزبية في جميع مجالات عمل وزارة التربية والتعليم تعمل على إهمال الوزارة تبني لوائح وقرارات تنظيمية فيما يخص تطبيق الجامعات نظام حوكمة موحد وفعال وطني يخص الجامعات ال سعودية يلزم المملكة العربية السعودية به.
2. مستوى تطبيق مبدأ المسائلة والمحاسبة لا يرقى للمستوى المطلوب وذلك يرجع إلى :
  - أ- تأثير بعض التيارات السياسية في نظام حكم الجامعات وما يعكسه من ضعف في تطبيق مبدأ المحاسبة والمسائلة .
  - ب- النزاعات السياسية والحزبية في جميع مجالات عمل وزارة التربية والتعليم تعمل على إهمال الوزارة تبني لوائح وقرارات تنظيمية فيما يخص تطبيق الجامعات نظام حوكمة موحد وفعال وطني يخص الجامعات ال سعودية يلزم المملكة العربية السعودية به.
3. عدم وجود التزام تنظيمي لموظفين الجامعات اتجاه جامعاتهم يرجع إلى :
  - أ- تأثير الوضع المالي العام للجامعات على مدى التزام موظفيها تنظيمياً لها .
  - ب- التيارات السياسية الحاكمة لهذه الجامعات تؤثر على طريقة معاملة إدارات الجامعات لموظفيها بناءً على انتماءاتهم الحزبية وليس على أساس انتمائهم للعمل وإنتاجيتهم، وهذا يخلق عدم العدل والمساواة في المعاملة مما ينتج عنه شعور الموظفين غير المنتمين لهذه الأحزاب بالظلم وعليه يقل التزامهم التنظيمي اتجاه جامعاتهم .

ج- عدم الاهتمام بدعم الجامعات بشكل عام وغير الربحية بشكل خاص من قبل وزارة التربية والتعليم لتغطي احتياجاتها خصوصاً في ظل الأزمات التي تعاني منها تنعكس آثاره على فعالية نظام حاكمية هذه الجامعات كما أن ذلك يلقي بظلاله أيضاً على نظرة الموظفين لجامعاتهم وبالتالي في طبيعة التزامهم لها.

4. هناك بعض مبادئ الحوكمة التابعة لبطاقة مركز التكامل المتوسطي لا تؤثر في الالتزام التنظيمي للموظفين ويرجع ذلك إلى :

أ- تأثير التيارات السياسية ينسحب تأثيراً على علاقة بعض مبادئ الحوكمة المطبقة في الجامعات محل الدراسة على الالتزام التنظيمي لموظفيها.

ب- النزاعات السياسية والحزبية في جميع مجالات عمل وزارة التربية والتعليم تعمل على إهمال الوزارة تبني لوائح وقرارات تنظيمية فيما يخص تطبيق الجامعات نظام حوكمة موحد وفعال ويطي يخص الجامعات السعودية يلزم المملكة العربية السعودية به .

## 5.5 التوصيات

- 1- حث الجامعات على تعزيز نظام حوكمة يحاكي أبعاد بطاقة الحوكمة الجامعية التابع المركز التكامل المتوسطي، من خلال عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تعمل على تعزيز هذا المفهوم وإبراز أهمية تبنيه وإنشاء خطط العمل الكفيلة بتطبيق هذه المبادئ وتسليمها للجامعات أو لجهات مانحة وممولة لهذه الجامعات وتقوم هذه الجهات بالاشتراط في تقديم تمويلها لها بتطبيق هذه الخطط.
- 2- من القوانين التي تعمل على تفعيل نظام محاسبة ومسائلة فعال بالجامعات وذلك حتى تضمن للعاملين محاسبة ومسائلة المخالفين من الأنظمة من قبل الإدارات العليا بالجامعات .
- 3- تحييد أي تيارات سياسية عن التأثير على عمل أنظمة حكم الجامعات حتى لا تتأثر الحاكمية الجامعية بالتزام موظفيها وبالتالي على جودة الخدمات التعليمية فيها بذلك .

4- فصل النزاعات السياسية والحزبية في جميع مجالات عمل وزارة التربية والتعليم وتوحيد قراراتها

تجنبنا للازدواجية بين رام الله وغزة حتى يم تبني لوائح وقرارات تنظيمية فيما يخص تطبيق الجامعات نظام حوكمة موحد وفعال وطني يخص الجامعات السعودية يلزم المملكة العربية السعودية به ضرورة دعم الجامعات بشكل عام والرئيسية غير الربحية بشكل خاص من قبل وزارة التربية والتعليم لتغطي احتياجاتها لكي تحافظ على إستمراريتها مع مراقبة الوزارة لضبط الجودة .

5- حث إدارات الجامعات على معاملة الموظفين بناءً على إنتاجيتهم وانتماؤهم للعمل وليس على أساس أي انتماءات حزبية حتى لا تتأثر نظرة الموظفين لجامعاتهم وبالتالي على التزامهم التنظيمي لها .

6- ضرورة دعم الجامعات بشكل عام والغير الربحية بشكل خاص من قبل وزارة التربية والتعليم لتغطي احتياجاتها لكي تحافظ على إستمراريتها ويشعر الموظف انه في بيئة آمنة مما ينعكس جليا على إنتاجيته والتزامه اتجاه عمله وجامعته .

7- محاولة تعويض أي نواقص مالية أو معنوية للعاملين في الجامعات بأمور حتى لو كانت رمزية كرحلات جامعية، جوائز ، مكافئات، مساعدات مالية عاجلة لمن يحتاجها تعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين وبالتالي تضمن التزام تنظيمي أعلى اتجاه جامعاتهم .

8- العمل على تعميم نتائج الدراسة الحالية على باقي الجامعات ذات طبيعة وبيئة العمل المشابهة للبيئة محل الدراسة.

## Abstract

The study aimed to understand the impact of the governance reality of government universities in the Kingdom of Saudi Arabia on organizational commitment, in accordance with the Vision 2030 of the Kingdom. A descriptive analytical methodology was used, and the study sample included all supervisory, administrative, and academic levels in universities. A questionnaire was used as a data collection tool, and 158 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis.

The study found a significant statistical relationship between the governance reality of universities in the Kingdom of Saudi Arabia and organizational commitment. The study did not find significant statistical differences in the sample members' perceptions of the impact of governance on organizational commitment in the largest universities in the Kingdom of Saudi Arabia, based on several variables such as gender, job classification, years of service, and educational institution.

The study recommended the establishment of unified regulatory laws and decisions by the Higher Education Council to implement a unified and effective governance system for Saudi universities. It also recommended general support for universities and specifically non-profit universities by the Ministry of Education, as well as the necessity of depoliticizing interventions in university governance systems to ensure the quality of educational services.

**Keywords:** Governance, Organizational Commitment, Government Universities, Saudi Vision 2030.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1- برقعان، أحمد محمد، & القرشي، عبد الله علي. (2012). "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة

التحديات". الورقة العلمية المقدمة في المؤتمر العلمي الدولي: عولة الإدارة في عصر المعرفة،

جامعة الجنان، طرابلس- لبنان.

2- بن عيسى، الأزهاري. (2023). الالتزام التنظيمي: قراءة تحليلية للأطر النظرية والممارسات الإدارية.

مجلة العلوم الاجتماعية، مج17، ع1، 267 - 277. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1371825>

3- بوقندورة، يمينه، وإبريغم، سامية. (2019). واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة. مجلة

الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج6، ع1، 84 - 104. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1002896>

4- الجماصي، محمد (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في

الخدمات الطبية العسكرية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات

العليا. جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.

5- الدهدار، مروان؛ كحلة، كريم الفراء ماجد. (2017م). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية.

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (125) 8862

6- الرشيدى، على بن ضبيان بن شلال. (2019). الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية

والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في

مدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة، مج39، ع3، 237 - 244. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1006949>

- 7- الزعائن، رامز (2015م). دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم بغزة رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
- 8- سليمان برهان (2020م). الحوكمة المؤسسية. 1. الفجيرة : مؤسسة الفجيرة للموارد الطبيعية. الشنطي، أيمن محمد (2013م). أثر تطبيق نظم المعلومات المحاسبية على تحسين فاعلية وكفاءة التدقيق الداخلي في القطاع الصناعي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، 21 (1).
- 9- صايح، جوديت (2018م). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس، القدس.
- 10- عبد الله زينة. (2015م). الحوكمة الالكترونية مصطلحات ومفاهيم تاريخ الاطلاع: 16 مارس 2024 الموقع <https://egovernancezina.wordpress.com> 2020/
- 11- عبدالرحمن، برقوق، و درنوني، هدى. (2014). الالتزام التنظيمي: المفهوم الأبعاد، والنتائج. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ع13 ، 15 - 37. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1028082>
- 12- العجي، حمد. (2020). أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة ميدانية على المصارف التجارية الكويتية). مجلة العلوم التربوية والإنسانية. 3(2)، 974-111.
- 13- العريني، منال عبد العزيز. (2014). "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية". المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 12(3)، ص 118.
- 14- علي، عبد الحكم (2020). خصائص الوظيفة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي الدور الوسيط للرضا الوظيفي بالتطبيق على العاملين بفنادق مدية الأقصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، 10(1)، 592- 620.

15- الفايز، هيلة بنت عبد الله سليمان. (2020). "نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية

السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة". مجلة العلوم التربوية، 13.

16- فراخ، العربي، و بوثلجة، جمال عبدالناصر. (2017). العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام

التنظيمي. مجلة البشائر الاقتصادية، مج3، ع4 ، 155 - 170. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/893911>

17- الكبجي، رولا (2019م). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، القدس.

18- الكسر، شريفة عوض. (2018). "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية

في الجامعات". مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية - جامعة بابل، 14-2، ص

39.

19- متاني، بلال؛ البشير، أمين بركات حمدي (2017م). أثر حوكمة القطاع العام على معدل نمو

الناتج المحلي الاجمالي دراسة حالة المملكة الأردنية الهاشمية مجلة الدراسات المالية والمحاسبية

والإدارية، 1 (8)، 381-405

20- نجم، نورة (2017م). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة

من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة.

21- نزال، باسم. (2018م). تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الإيرادات الضريبية المحلية للسلطة

الوطنية الفلسطينية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس، القدس.

22- نصبة، الأمين (2015م). أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام: دراسة حالة بلدية قمار

الوادي رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر .

23- الوردات، خلف عبد الله (2017م). الحوكمة في القطاع العام. تاريخ الاطلاع 16 مارس 2024 ،

الموقع: <https://mqqa.com/2017/02/>

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Faedlulloh, D., & Wiyani, F. (2019). Promote Good Governance in Public Financial: The Practice of Local Budget (APBD) Transparency Through Open Data Jakarta in Jakarta Provincial Government. Good Governance, I, 1 – 9
- 2- Nofiantia, L., & Susenob, N. (2014). Factors affecting implementation of good government governance (GGG) and their implications towards performance accountability. International Conference on Accounting Studies 2014, ICAS 2014, 18-19 August 2014 (pp. 98-105). Kuala Lumpur, Malaysia.

الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي “

دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية”

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- سنوات الخدمة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6-10 سنوات

☐ من 11-15 سنة ☐ من 16 سنة فأكثر

3- التصنيف الوظيفي ☐ أكاديمي ☐ إداري

## ثانيا محاور الاستبيان

← المحور الأول: واقع حوكمة الجامعات العاملة في المملكة العربية

السعودية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| الرقم                   | البعد                                                                                        | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض بشدة | معارض |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|-------|
| السياق الرسالة، الأهداف |                                                                                              |            |       |       |            |       |
| 1                       | يوجد اطار عام للجامعة يعكس شخصيتها الاعتبارية المستقلة                                       |            |       |       |            |       |
| 2                       | تحدد رسالة الجامعة مجال عملها تدريبية أم أكاديمية أم بحثية                                   |            |       |       |            |       |
| 3                       | تحدث رسالة الجامعة و أهدافها باستمرار تماشيا مع المتغيرات الاجتماعية و التكنولوجية و العملية |            |       |       |            |       |
| 4                       | تحدد أهداف الجامعة الآليات المناسبة التي تعمل علي التأكد من مدي تطبيقها                      |            |       |       |            |       |
| 5                       | يشارك اصحاب المصالح في اعداد رؤي ورسالة و أهداف الجامعة                                      |            |       |       |            |       |
| التوجه الاداري          |                                                                                              |            |       |       |            |       |
| 6                       | تعتمد الجامعة علي كوادرها في اصدار تقارير الاداء الخاصة بعملها                               |            |       |       |            |       |

|             |  |  |  |  |                                                                                                                                             |    |
|-------------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|             |  |  |  |  | تعتمد الجامعة في إدارتها على مجلس جامعي (أمناء) يضم ممثلين من شرائح مختلفة بالمجتمع                                                         | 7  |
|             |  |  |  |  | تتبع الجامعة في توجيهها الإداري سياسات السوق قطاع التعليم الجامعي فيما يتعلق بإدارتها ومراقبة تحقيق الأهداف وتقديم الأداء والقرارات اليومية | 8  |
|             |  |  |  |  | تقوم الجامعة بمراقبة تحقيق أهدافها عبر أدوات كالتقييمات الدورية أو بطاقة الأداء المتوازن أو وضع خطط بموازات معلومة                          | 9  |
|             |  |  |  |  | هناك سلاسة في صدور القرارات التي تعمل على تحريك الجامعة يوميا وتمريها وتطبيقها                                                              | 10 |
| الاستقلالية |  |  |  |  |                                                                                                                                             |    |
|             |  |  |  |  | تتميز الجامعة باستقلاليتها عن أي جهة غير حكومية فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالموارد البشرية وسياساتها المنظمة لعمل موظفي الجامعة           | 11 |
|             |  |  |  |  | تتمتع الجامعة باستقلالية عن أي جهة غير حكومية فيما يخص اتخاذ القرارات                                                                       | 12 |

|                    |  |  |  |  |                                                                                                                                          |    |
|--------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                    |  |  |  |  | المالية الخاصة بالجامعة كالرسوم الدراسية                                                                                                 |    |
|                    |  |  |  |  | تتميز الجامعة باستقلاليتها عن أي جهة غير حكومية فيما يخص الأمور التنظيمية لهيكل الجامعة                                                  | 13 |
|                    |  |  |  |  | تتمتع الجامعة باستقلالية عن أي جهة غير حكومية فيما يخص اتخاذ القرارات الأكاديمية                                                         | 14 |
|                    |  |  |  |  | هناك استقلالية في الجامعة عن أي جهة غير حكومية فيما يتعلق بطرق وإجراءات التقدم لوظائفها                                                  | 15 |
| المحاسبة والمساءلة |  |  |  |  |                                                                                                                                          |    |
|                    |  |  |  |  | يتم التعامل مع القصور الإداري بشفافية عالية                                                                                              | 16 |
|                    |  |  |  |  | توجد عمليات تأكيد على إجراءات العمل وتطبيق معايير المؤسسة والالتزام بفلسفتها ومدى تحقيق أهداف العمل                                      | 17 |
|                    |  |  |  |  | عمليات المحاسبة والمساءلة ذات صلة بجميع المستويات باختلافها كالجهاز الإداري والأكاديمية أو حتى هؤلاء أصحاب الصلاحيات كأعضاء مجلس الأمناء | 18 |

|          |  |  |  |  |                                                                                                                                             |    |
|----------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|          |  |  |  |  | توضح الجامعة سياسات المسائلة العامة لمختلف المستويات                                                                                        | 19 |
|          |  |  |  |  | تقوم الجامعة بشكل حازم ودوري بإجراءات التقييم الخاصة بمدى تحقيق الأهداف الموضوعة                                                            | 20 |
| المشاركة |  |  |  |  |                                                                                                                                             |    |
|          |  |  |  |  | تعمل الجامعة علي اشراك ممثلين من مختلف شرائح المجتمع في عملية صنع القرار واتخاذه                                                            | 21 |
|          |  |  |  |  | عملية المشاركة في صنع القرار واتخاذه في الجامعة تشمل جميع المستويات                                                                         | 22 |
|          |  |  |  |  | عملية المشاركة في صنع القرار واتخاذه في الجامعة تشمل أغلب المواضيع الجامعية محل النقاش والبحث                                               | 23 |
|          |  |  |  |  | يتمتع مجلس أمناء الجامعة بتنوع في أعضائه يشمل ممثلين عن الهيئات الأكاديمية والإدارية والطلابية بالجامعة وأيضا ممثلين من مختلف شرائح المجتمع | 24 |
|          |  |  |  |  | تعمل الجامعة على إشراك ممثلين من الهيئات الأكاديمية والإدارية والطلابية بالجامعة في عملية صنع القرار واتخاذه                                | 25 |

← المحور الثاني: الالتزام التنظيمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

| الرقم                 | البعد                                                                                                  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| مدي الالتزام الشعوري  |                                                                                                        |            |       |       |       |            |
| 1                     | أشعر بالسعادة والفخر في العمل بالجامعة التي أعمل بها                                                   |            |       |       |       |            |
| 2                     | أحمل الكثير من القيم التي تتسم بها الجامعة                                                             |            |       |       |       |            |
| 3                     | أشعر بأنني جزء من عائلة في هذه الجامعة                                                                 |            |       |       |       |            |
| 4                     | أشعر بأن مشاكل هذه الجامعة وكأنما هي مشاكلي الخاصة                                                     |            |       |       |       |            |
| 5                     | أشعر بارتباط وجداني اتجاه هذه الجامعة                                                                  |            |       |       |       |            |
| مدي الالتزام المعماري |                                                                                                        |            |       |       |       |            |
| 1                     | تستحق الجامعة إخلاصي وولائي لها                                                                        |            |       |       |       |            |
| 2                     | حالة الالتزام القانوني بالاستمرار في العمل تعزز القيود المعنوية التي أفرضها على نفسي للبقاء في الجامعة |            |       |       |       |            |
| 3                     | أشعر بأنني ملتزم في البقاء بهذه الجامعة لأسباب أهمها يرجع للقيم                                        |            |       |       |       |            |

|                      |  |  |  |  |                                                                                                                                   |   |
|----------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                      |  |  |  |  | والمبادئ التي أحملها قبل دخول الجامعة                                                                                             |   |
|                      |  |  |  |  | أشعر بالتزام ومسؤولية اتجاه الأشخاص العاملين بهذه الجامعة مما يمنعني من مغادرتها                                                  | 4 |
|                      |  |  |  |  | التكاليف الاجتماعية التي تساعد الجامعة بتوفيرها كالتعليم أو التدريب أو الزواج تعزز شعوري بضرورة الالتزام الأدبي للبقاء في الجامعة | 5 |
| مدي الالتزام المستمر |  |  |  |  |                                                                                                                                   |   |
|                      |  |  |  |  | أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الجامعة                                                                                   | 1 |
|                      |  |  |  |  | أفضل الاستمرار في عملي بالجامعة حتى لو توفرت لي فرصة عمل أخرى                                                                     | 2 |
|                      |  |  |  |  | بقائي في هذه الجامعة سيكسبني الكثير مستقبلاً                                                                                      | 3 |
|                      |  |  |  |  | ستتأثر أمور كثيرة في حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل في الجامعة                                                                 | 4 |
|                      |  |  |  |  | سيكون من الصعب جداً على نفسي ترك العمل في الجامعة حالياً حتى لو كنت أريد ذلك                                                      | 5 |

مع خالص التقدير والاحترام

**Midocean University**

**College of Management**

**Master of Management**



**The Impact of Governance on Organizational  
Commitment: An Applied Study on Government  
Universities in the Kingdom of Saudi Arabia in line with  
Vision 2030"**

**Prepared by:**

**Khaled Suleiman Ahmed Obeidat \_\_ 232001725**

**Hamzah Salaheldin Mahmoud Atwan \_\_232001145**

**Tahani Dkhel alah Al Malaki \_\_232001833**

**Supervised by:**

**Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammad Hassan**

**Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq**

**2024**