



وحدة النشر العلمي



كلية البنات للأدب والعلوم والتربية



مجلة البحث العلمي في التربية

مجلة محكمة ربع سنوية

العدد 9 المجلد 23 2022

رئيس التحرير

أ.د/ أميرة أحمد يوسف سليمان
عميدة كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
جامعة عين شمس

نائب رئيس التحرير

أ.د/ حنان محمد الشاعر
وكيلة كلية البنات للدراسات العليا والبحوث
جامعة عين شمس

مدير التحرير

أ.م.د/ هالة أمين مغاوري
أستاذة الإدارة التعليمية المساعد
بقسم أصول التربية
كلية البنات - جامعة عين شمس

المحرر الفني

منى فتحي إبراهيم
معيدة بقسم أصول التربية
كلية البنات - جامعة عين شمس

إسراء عاطف عبد الحميد
معيدة بقسم الاجتماع شعبية اعلام
كلية البنات - جامعة عين شمس

مجلة البحث العلمي في التربية (JSRE)

دورية علمية محكمة تصدر عن كلية البنات للآداب
والعلوم والتربية - جامعة عين شمس.

الاصدار: ربع سنوية.

اللغة: تنشر المجلة الأبحاث التربوية في المجالات
المختلفة باللغة العربية والإنجليزية

مجالات النشر: أصول التربية - المناهج وطرق
التدريس - علم النفس وصحة نفسية - تكنولوجيا التعليم
- تربية الطفل.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ٢٣٥٦-٨٣٤٨
الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني ٢٣٥٦-٨٣٥٦

التواصل عبر الإيميل

jsre.journal@gmail.com

استقبال الأبحاث عبر الموقع الإلكتروني للمجلة
<https://jsre.journals.ekb.eg>

فهرسة المجلة وتصنيفها

١- الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية

The Arabic Citation Index -ARCI

٢- Publons

٣- Index Copernicus International

Indexed in the ICI Journals Master List

٤- دار المنظومة - شمعة

تقييم المجلس الأعلى للجامعات

حصلت المجلة على (٧ درجات) أعلى درجة في تقييم
المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات التربوية.

تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية

د/ غنام بن هزاع المريخي*

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، والتعرف على درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، وتحديد العلاقة بين الحوكمة والثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، وتقديم تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، ولتحقيق تلك الأهداف تم اختيار عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بلغ عددهم (٣٣٤) فرداً، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، واعتمد على استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاءت متوسطة، وجاءت موافقتهم عالية على مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عالية، بينما جاءت متوسطة على المبادئ التالية: (مبدأ الشفافية، مبدأ المساواة، مبدأ العدالة) كما جاءت درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية متوسطة، وعلى جميع الأبعاد، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة والثقافة التنظيمية، وقدم البحث تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الثقافة التنظيمية، الجامعات السعودية، تصور مقترح.

* أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك - قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المملكة العربية السعودية.

* البريد الإلكتروني: galmrikhi@gmail.com

A Suggested Proposal for Enhancing the Role of Governance in Improving Organizational Culture in Saudi Universities

Dr. Ghannam bin Hazaa Al-Muraikhi

Department of Educational Management and Planning, College of Education,
Imam Mohammad bin Saud Islamic University, KSA.

Abstract

This study aimed to identify the degree of application of governance in Saudi universities, to identify the degree of application of the organizational culture in Saudi universities, to determine the relationship between governance and organizational culture in Saudi universities, and to present a proposed scenario for enhancing the role of governance in improving organizational culture in Saudi universities. A random sample of academic leaders in Saudi Universities (totaling 334) individuals was selected for fulfilling the purpose of the study. A questionnaire was used to collect data, and the descriptive correlative approach was used. The results of the study revealed that the degree of application of governance in Saudi universities from the academic leaders' viewpoints was medium, and their level of agreement was high on the principle of expanding participation in decision-making and problem solving. However, their agreement came with a medium degree concerning the following principles: The principle of transparency, accountability, and justice. The results concluded that there is a positive correlation between governance and organizational culture, and the research presented a suggested proposal to enhance the role of governance in improving organizational culture in Saudi universities

Keywords: Governance, Organizational Culture, Saudi Universities, a Proposed Scenario.

Received on: 17/10/2022

Accepted for publication on: 21/11/2022

تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية

المقدمة:

لقد أصبحت حاجة المنظمات بجميع أنواعها في هذا العصر إلى تطوير أساليب عملها القديمة، ومواكبة التطورات العلمية للوصول إلى التميز والبقاء، وبما يحقق رؤيتها وغاياتها. ويعد تطبيق الحوكمة في تلك المنظمات من الأمور الهامة التي تساعد على تحقيق ذلك؛ خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتسارعة بشكل هائل ومتلاحق في هذا العصر.

إن تطوير أداء الجامعات وتميزها يستند إلى وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا فيها، تتمثل في الالتزام بالقيم الأساسية لإدارة التعليم العالي، والاستقلالية في أداء المهام، الذي يعد من أهم مبادئ ضمان الجودة في الجامعة، وتوفير الحرية الأكاديمية والبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير المعلومات بشفافية عالية للطلاب ومؤسسات المجتمع، والاهتمام بالمساءلة والرقابة على العمليات الداخلية والخارجية لها، وخاصة فيما يتعلق بالتمويل العام (Lanham, 2014).

وفي ظل تزايد التحديات التي تواجه الجامعات العربية بشكل عام، وما تفرضه تلك التحديات من أعباء ومسؤوليات تتطلب من الجامعات مواكبة التطورات السريعة، وتغيير الأساليب الإدارية التقليدية، وتبني مداخل إدارية حديثة تهدف إلى الإصلاح والتطوير، والتي من أهمها تطبيق مدخل الحوكمة بهدف تحسين الأداء، وكفاءة المراقبة، والوصول إلى الشفافية، والثقافة التنظيمية لدى العاملين فيها (الفايز، ٢٠١٧، ١٦٥).

ويشير جوانا وغابرييلا وألكسندرا (Joana, Gabriela & Alexandra, 2020) أن هناك أهمية كبرى لتحسين الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي من خلال استخدام الشفافية والمساءلة، لأنها تسهم في تحقيق الاستقرار والتميز لها، كما أنه يساعد على تحقيق التكامل التنظيمي بين العاملين في المنظمة على اختلاف مواقعهم الإدارية، وتزيد من ممارسة العمل التعاوني بعيداً عن التنافس غير المحمود بين العاملين في تلك المؤسسات.

ويشير عبد الرزاق وعباس وأحمد (٢٠١٩، ٤٠) أن تطبيق الحوكمة في الجامعات يحسن من مستوى الثقافة التنظيمية الذي يسهم في تطوير إجراءات العمل على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيمات الإدارية في المنظمات الحديثة، كما أنها تسهم في بناء بيئة تنظيمية متميزة تساعد على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم ومتميز.

كما أكد عابنة والزعبي (٢٠١٨، ٤٠٦) على أن هناك زيادة في مسؤوليات الجامعات في هذا العصر، وتعدد أدوارها ووظائفها؛ مما يفرض عليها مواكبة التطورات، والتحديات التي فرضتها متطلبات المجتمع، ولذلك يعد تطوير الأساليب الإدارية المتبعة في مختلف وظائفها وعملياتها التي من بينها تطبيق الحوكمة لتحسين الثقافة التنظيمية من أهم عوامل النجاح والتميز لتلك الجامعات.

ولأهمية التعرف على العلاقة بين الحوكمة والثقافة التنظيمية، جاءت هذه الدراسة لتبحث في دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية، وتقديم تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.

مشكلة البحث:

نتيجة لما يشهده العصر الحالي من تطورات متسارعة في تقنية المعلومات والاتصالات، فإن تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، أصبح من القضايا الهامة التي تسهم في تميزها والارتقاء بأدائها بما يحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويواكب التطورات الهائلة في مجال التعليم العالي، فالحوكمة لها دور هام في تحسين أداء الجامعات وضمان جودة الأداء، وتحسين الثقافة التنظيمية بين العاملين فيها من خلال استخدام مفاهيم الشفافية والعدالة والمساواة والمحاسبة، والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات، والالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة بموضوعية، والتي تعد من مبادئ الحوكمة.

توصلت بعض الدراسات إلى وجود ضعف في مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات، والتي من بينها دراسة القواسمة وآخرون (Qawasmeh. et al., 2013: 7) التي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء متوسطاً في الجامعة. ودراسة دراوشة والشرمان (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية جاء متوسطاً. وعلى المستوى المحلي توصلت نتائج دراسة المرشد (٢٠١٤) إلى أن موافقة عينة الدراسة من العاملات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض للثقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة.

وعلى الرغم من أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات كأسلوب إداري حديث، ودورها في تعزيز استقلال الجامعات، وتنمية قدراتها على المنافسة والتميز في أداء المهام المنوطة بها، وتحسين مستوى الثقافة التنظيمية فيها، إلا أن نتائج العديد من الدراسات المحلية تشير إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية ما زال دون المأمول، حيث توصلت دراسة خولة المفيز (٢٠١٨) إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية جاء متوسطاً، كما توصلت نتائج دراسة هند القحطاني (٢٠١٩) أن واقع حوكمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت متوسطة. ولذلك جاءت هذه الدراسة، والتي يمكن صياغة مشكلتها بالسؤال الرئيس التالي: ما التصور المقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية؟

أسئلة البحث:

يجيب البحث على الأسئلة التالية:

- ما درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ما درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ما العلاقة بين الحوكمة والثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية؟
- ما التصور المقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- التعرف على درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- تحديد العلاقة بين الحوكمة والثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.
- تقديم تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.

أهمية البحث:

انبثقت أهمية البحث الحالي من خلال التالي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- يؤمل أن يسهم هذا البحث في إثراء الأدب النظري في موضوعي الحوكمة والثقافة التنظيمية؛ من خلال ما يقدمه من معلومات ومفاهيم حديثة.
- يأتي البحث الحالي استجابة إلى رؤية المملكة ٢٠٣٠م، والتي تؤكد على وجوب العمل على تطوير وإصلاح الأعمال الإدارية بالمؤسسات الحكومية بشكل عام، ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص.
- يؤمل أن تساعد نتائج البحث الحالي المسؤولين في الجامعات السعودية على إيجاد بيئة جاذبة للعاملين تساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية، وتطور من ممارساتهم الإدارية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- يؤمل أن يسهم هذا البحث في تزويد المسؤولين في الجامعات السعودية بالإجراءات اللازمة لتعزيز تطبيق الحوكمة بالجامعات السعودية.
- ستزود الدراسة المسؤولين في الجامعات السعودية بمعلومات حول درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، قد تساهم في إيجاد أنشطة وممارسات تحسن من مستوى تطبيقها، وترتقي بمستوى الثقافة التنظيمية.
- يؤمل أن يفيد التصور المقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية في تنمية مهارات القيادات الإدارية في الجامعات السعودية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، والتعرف على درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتحديد العلاقة بين الحوكمة والثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، وتقديم تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في الجامعات السعودية التالية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي الجامعي ١٤٤٣هـ.

مصطلحات البحث:

أولاً: الحوكمة: تعرف الحوكمة بأنها "مجموعة من الأساليب والممارسات الإدارية التي تضمن رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، وتلبية متطلباتها، والاستعداد لمواجهة متغيرات وتطورات بيئتها الخارجية والتكيف معها" (الهروط، ٢٠١٨، ٩).

وتعرف الحوكمة إجرائياً بأنها جميع الإجراءات والأساليب الإدارية التي تقوم بها الجامعات السعودية لتحقيق أهدافها وتحسين الثقافة التنظيمية فيها باستخدام الحوكمة المتمثلة بمبادئ الشفافية والنزاهة، والمساءلة، وتطبيق العدالة بين جميع العاملين، واعتماد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ثانياً: الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم، والمعتقدات، والمتمثلة بالإبداع، والمشاركة في صنع القرارات، وتشجيع التعاون، والعمل بروح الفريق الواحد، والاهتمام بإدارة الوقت، والقيام بعملية التطوير والتدريب لمواكبة حداثة العصر؛ لينتج عنها سلوكٌ يخدم العاملين في المنظمة، ويحقق أهدافها" (عبابنة والزعبي، ٢٠١٨، ٣٩٩).

وتعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً، بأنها: مجموعة من القيم المشتركة، والمعتقدات، والممارسات التي تسود داخل الجامعات السعودية أثناء قيام القيادات الإدارية بالأعمال الموكلة إليهم، بهدف تحقيق أهداف الجامعات السعودية، وفقاً لمستويات الثقافة المتبادلة بينهم.

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في المنظمات الحديثة، ونتيجة التطورات التي صاحبت علم الإدارة بشكل عام؛ فقد تأثر هذا المفهوم بجميع التطورات في مجال الإدارة، ولذلك لم يتوصل الباحثون والعلماء إلى تعريف محدد له؛ مما أوجد العديد من التعريفات لهذا المفهوم، والتي من بينها التعريفات التالية:

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها: نموذج من الافتراضات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات، ويتم تطويرها من قبل العاملين بالمنظمة من أجل التغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي، والتكامل الداخلي للمنظمة، وتتمتع بمصادقية عالية، كما أن تعلم الأعضاء الجدد لتكون أساساً معتبراً من الوعي والإدراك والتفكير (عبد الرزاق وعباس وأحمد، ٢٠١٩: ٧٠).

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم، والمعتقدات، المتمثلة بالإبداع، والمشاركة في صنع القرارات، وتشجيع التعاون، والعمل بروح الفريق الواحد، والاهتمام بإدارة الوقت، والقيام بعملية التطوير والتدريب لمواكبة حداثة العصر؛ لينتج عنها سلوكٌ يخدم العاملين في المنظمة، ويحقق أهدافها" (Aysun & Chang, 2019: 277).

من خلال التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية يمكن القول: إنها تتفق في بعض الجوانب التالية:

- تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في سلوك العاملين.
- تعتبر نظامًا مشتركًا يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.
- توجه سلوكيات العاملين، وسياسة المنظمة.
- تتكون من مجموعة خصائص تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة.
- تشكل مجموعة من الافتراضات الأساسية التي يمكن استخدامها لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.
- مجموعة معايير تحدد ما هو مرغوب، أو غير مرغوب فيه من السلوك، كما أنها توجه السلوك الملائم الذي يجب القيام به في المنظمة.

ثانياً: أهمية تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات:

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الهامة التي تسهم في تميز الجامعات، وتحقيق أهدافها؛ ولهذا فإن الثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً مهماً للتطوير المؤسسي؛ لأنها تساهم في تطوير الأساليب المتعلقة بأداء العمل في الجامعة. لذا أصبحت الجامعات الرائدة تتميز من خلال رفع مستوى الثقافة التنظيمية بين العاملين فيها؛ فالثقافة التنظيمية تعد مصدرًا للميزة التنافسية للجامعات الحديثة والمتطورة، كما أنها تزيد من التعاون بين جميع العاملين فيها (حسين، ٢٠١٤: ١٢٧).

كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات من خلال تحقيقها التالي (عبد المطلب والسكيتي، ٢٠٢٠: ٢٥):

- تشكيل شخصية مستقلة للمنظمة تختلف عن باقي المنظمات الأخرى.
- تسهم في تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام الإدارية بالمنظمة.
- تحديد المعايير السلوكية والأخلاقية للعاملين عند تنفيذ أعمالهم الإدارية والسلوكية.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك التي تساهم في رفع مستوى التميز للمنظمة.
- تساعد على التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين في المنظمة.
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، والتي هي أحد أهدافها.

من خلال العرض السابق يتضح أهمية الثقافة التنظيمية، وتعزيز تطبيقها في المنظمات بشكل عام، وفي الجامعات بشكل خاص، كونها تشكل الإطار الفكري والمرجع لسلوك العاملين؛ فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع العاملين على ممارسته، كما أنها توجه المسؤولين إلى اتخاذ القرارات بشكل سليم، وتحد من العشوائية، وتنمي الفكر الإبداعي، وتحقق التميز التنظيمي والإداري.

ثالثاً: محددات الثقافة التنظيمية:

- يوجد عدد من محددات الثقافة التنظيمية من بينها المحددات التالية (Furtasan, 2020: 19) :
- تاريخ المنظمة: وهذا المحدد يوضح تطور المنظمة، ونوعية القيادات التي تداولت على إدارتها، كما يعكس نوعية الملكية: هل هي عامة، أو خاصة محلية، أو دولية.
 - درجة استخدام التقنيات الحديثة: وهو يشير إلى درجة استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عمليات المنظمة، وعلى القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية.
 - طبيعة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: تسهم الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين بالتأثير بشكل كبير في الكيفية التي تنظم بها المنظمة مواردها وأنشطتها، وتشكل بها ثقافتها التنظيمية.
 - أساليب تعامل الإدارة مع العاملين: تحدد الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون.
 - الرؤية والأهداف: تتأثر الثقافة التنظيمية بالمنظمة برويتها وأهدافها التي تسعى المؤسسة لتحقيقها إضافة إلى التركيز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
 - حجم المنظمة: إن الاختلاف في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة يعكس أسلوب الإدارة، وأنماط الاتصالات بين العاملين، ونماذج السلوكيات المناسبة التي تستخدم في مواجهة المواقف جميعها والتي تتأثر بحجم المؤسسة.

رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر متداخلة تشكل الثقافة التنظيمية للجامعة، والتي من بينها المكونات التالية (عبابنة والزعبي، ٢٠١٨، ٣٣٢):

- (١) **التوقعات التنظيمية:** وهي تشير إلى التوقعات التنظيمية غير المكتوبة، والتي تعني مجموعة من التوقعات التي يحددها، أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة؛ من مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العاملين الاجتماعية والنفسية والاقتصادية.
- (٢) **القيم التنظيمية:** وهي تتمثل في القيم التي تظهر في بيئة العمل، وتساعد على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة للمنظمة.
- (٣) **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع من قبل جميع العاملين بالمنظمة.

٤) **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، وهي التي تشجع على العمل التعاوني، وتحد من التنافس غير المرغوب فيه بين العاملين في المنظمة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعد من العمليات الهامة التي تسعى الإدارات العليا في الجامعات إلى تحقيقها، وتعزيز الالتزام بها من قبل العاملين فيها، لأهميتها في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف، والإنجاز في بيئة عمل جاذبة ومحفزة للعمل، كما أن الثقافة التنظيمية تسهم في زيادة تفاعل العاملين مع بعضهم البعض من خلال تشجيع العمل التعاوني، بعيداً عن التنافس غير المرغوب فيه، إضافة إلى تأثيرها الإيجابي على التميز المؤسسي للجامعة.

خامساً: مفهوم الحوكمة:

تعرف الحوكمة في الجامعة بأنها "الممارسات الرسمية وغير الرسمية من طرف الجهات المسؤولة في الجامعة مقتضى القوانين، والسياسات والقواعد التي توضح الحقوق والمسؤوليات لمختلف الجهات العاملة بالجامعة، وذلك لمساعدة الجامعة على تحقيق الأهداف الأكاديمية والتربوية والإدارية للجامعة (Jongbloed, 2015: 27).

وتعرف الحوكمة الجامعية بأنها قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وإجراءات مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة لعملياتها الداخلية والخارجية (سيلاتي، ٢٠١٨، ١١٩).

وأما طيب (٢٠١٨) فيعرف حوكمة الجامعات بأنها " مجموعة الأساليب والإجراءات التي يتم من خلالها تنظيم عمليات الجامعة الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها، وأهداف المجتمع استناداً إلى مبادئ الشفافية والنزاهة، والمساءلة، وتطبيق العدالة بين جميع العاملين، واعتماد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال الاحتكام للقوانين والأنظمة التي تلتزم بها إدارة الجامعة" (ص١٩٧).

وفي هذه الدراسة تعرف الحوكمة بأنها جميع الإجراءات والأساليب الإدارية التي تقوم بها الجامعات السعودية لتحقيق أهدافها وتحسين الثقافة التنظيمية فيها باستخدام الحوكمة المتمثلة بمبادئ الشفافية والنزاهة، والمساءلة، وتطبيق العدالة بين جميع العاملين، واعتماد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

سادساً: أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات:

إن تطبيق الحوكمة في الجامعات يؤدي إلى تحقيق التميز الذي يمكن الجامعة من تحقيق غاياتها طويلة المدى، وتعزيز دورها في بناء المجتمع وتطويره من خلال ما تقدمه من أبحاث علمية لتطوير الممارسات وحل المشكلات التي تواجه المجتمع، إضافة إلى ما تقدمه من نماذج مثالية للممارسات الإدارية والفنية التي تجعلها نموذجاً يحتذى به من قبل الجامعات الأخرى، حيث يعد تطبيق الحوكمة أحد أهم معايير التميز في الجامعات، والذي يعد من أهم مؤشرات استثمار رجال الأعمال في مجال التعليم

العالي، ومتطلب أساسي لتقدم الجامعة في التصنيفات العالمية التي تتم كل عام، كما أن تطبيق الحوكمة يسهم في اعتماد الجامعة في فئة الاعتماد "A" (Hanifah, 2018: 6).

ويضيف كل من مطر والحياري (٢٠١٨، ٦١) بعض الإيجابيات التي تنعكس على كفاءة الجامعة في تقديم خدماتها عند تطبيقها للحوكمة والتي من بينها التالي:

- تطبيق الجودة يسهم بشكل كبير في تحقيق النزاهة والشفافية في إدارة العمل.
- القضاء على الفساد المالي والإداري، ومحاربة المحسوبية.
- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في إدارة العمل، ونشر ثقافة التغيير والبحث الدائم عن التطوير.
- تقديم خدمات بجودة عالية للمستفيدين منها.
- تفعيل عملية الرقابة المالية والإدارية، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير الخدمات التي تقدمها الجامعة.

من خلال العرض السابق يتضح أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، فهي تسهم في استقلال الجامعة، وتمكينها من مراقبة عملياتها الداخلية والخارجية، واختيار ما يناسبها من عاملين، وأعضاء هيئة تدريس، كما أن الحوكمة تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين بالجامعة، فهي تعد كأداة لتقييم الأداء، كما أن الحوكمة تسهم في تحسين سمعة الجامعة أمام مؤسسات المجتمع، وتزيد من قدرتها على المنافسة والوصول إلى التميز المؤسسي، وتحسن من مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعة.

سابعاً: مبادئ الحوكمة في الجامعات

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب توافرها لتطبيق الحوكمة في الجامعات، والتي من بينها المبادئ التالية:

المبدأ الأول: الشفافية: يعد مبدأ الشفافية من أهم الاتجاهات الإدارية المتبعة في هذا العصر، لأنها تتميز بقدرتها على توفير بيئة عمل إدارية متميزة يسودها الوضوح والشفافية، وهذا يسهم في تطوير العمليات الداخلية والخارجية للجامعة ويحقق لها التميز، حيث تساعد الشفافية الإدارية الوصول إلى جميع الممارسات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة، في بيئة عمل منفتحة تسمح لجميع العاملين فيها بالحصول على المعلومات الضرورية للقيام بالعمل، لأن الشفافية تعني "الوضوح والمكاشفة التي تبنى على المساءلة في كافة أشكال وأنماط العمليات الإدارية في الجامعة، مما يسهم في خفض الفساد الإداري والمالي، وتقليل الأخطاء وتحسين الأداء، وسهولة الحصول على المعرفة (Dossing, Mokeki, and Weideman, 2011: 4).

المبدأ الثاني: المساءلة: وهو يشير إلى تمكين أفراد المجتمع والعاملين في المنظمات غير الحكومية من مراقبة العمل وأنشطة الجامعة، ويرتكز مبدأ المساءلة على ثلاثة أطراف، الطرف الأول؛ هو الطرف السائل، والطرف الثاني؛ هو الطرف المسؤول، والطرف الثالث يمثل الجسر الرابط بين الطرفين، وهو موضوع السؤال أي (المسؤول عنه). (غضبان، ٢٠١٥، ٣٧).

وتتكون المساءلة في الجامعات من عدة أنواع، هي (الغامدي، ٢٠١٧، ١٦٨):

- **المساءلة الأخلاقية:** في المساءلة الأخلاقية يكون جميع العاملين في الجامعة مسؤولون أخلاقياً أمام الطلبة، ومؤسسات المجتمع، والإدارة العليا عن مستوى قيامهم بالمهام الموكلة إليهم بكفاية وفاعلية.

- **المساءلة المهنية:** تركز المساءلة المهنية على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للأساليب الحديثة في تعليم الطلبة، ودرجة استخدام أفضل الممارسات، استناداً إلى نتائج البحوث العلمية، وهذا يتطلب مواكبة أعضاء هيئة التدريس للتطورات العلمية في مجال عملهم الأكاديمي، ولذلك تسعى الجامعات إلى توفير برامج تدريبية جيدة للعاملين فيها، وتحديث معارفهم، وتنمية مهاراتهم.

- **المساءلة التعاقدية:** ويقصد بالمساءلة التعاقدية الشروط التي تتم مسبقاً بين الجامعة والعاملين فيها، وهي تتعلق بوضع شروط في عقودهم تتضمن وصف ما هو مطلوب القيام به من أعمال، ويجب أن يتم تحديد مسبقاً للأهداف المطلوب تحقيقها، وتحديد معايير التقييم، وطريقة القياس، وأن تكون المعايير قابلة للقياس. لكي يسهل إصدار الحكم على إيجابيات وسلبيات عملية التقييم.

المبدأ الثالث: العدالة: وتعني التعامل بموضوعية مع جميع العاملين بالجامعة، والارتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم، وضمان سيادة القانون وتطبيق السياسات المعتمدة في الجامعة، وتعزيز ثقافة الحوار بين العاملين في الجامعة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وكذلك مع الطلاب من أجل تحسين الأداء وتطوير آليات العمل (ناصر الدين، ٢٠١٨، ٢٤).

المبدأ الرابع: توسيع المشاركة: حيث يسهم هذا المبدأ في زيادة مشاركة أكبر عدد من العاملين في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، كما يسهم في تطوير السلوك الاجتماعي بين العاملين، وزيادة التعاون في إنجاز العمل وتحقيق أهدافه لأن شعور العاملين بأن الإنجاز الجماعي أعظم وأهم من الإنجاز الفردي يؤدي إلى أثر إيجابي ينعكس على عمليات التخطيط والتنفيذ والتفويض للنهوض بالجامعة، وتطويرها وتحسين أدائها (الشبطات، ٢٠١٨، ١٥٦).

يمكن القول إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات يسهم في زيادة التفاعل الإيجابي بين العاملين من خلال العمل التعاوني والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العمل، كما أنها تسهم في تحسين الثقافة التنظيمية بين العاملين، بسبب اعتماد الشفافية التي توفر بيئة عمل إدارية متميزة يسودها الوضوح والشفافية، كما أن المساءلة وارتباطها بالعدالة تزيد من توفير بيئة نفسية مريحة في العمل، وتزيد من مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعة.

الدراسات السابقة:

تم تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ولعدم وجود أي دراسة تناولت دور الحوكمة في تعزيز الثقافة التنظيمية – في حدود علم الباحث-، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين، تناول القسم الأول الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق الحوكمة في الجامعات، بينما تناول القسم

الثاني؛ الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية في الجامعات، وقد تم ترتيبها حسب سنة النشر من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات.

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق الحوكمة في الجامعات:

هدفت دراسة هبة ناصر الدين (٢٠١٨) إلى التعرف على الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار (٣٤١) عضو هيئة تدريس بالجامعات الخاصة، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة، واعتمد على المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات الخاصة الأردنية جاء مرتفعاً، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع اتجاهات الحوكمة الإلكترونية على تميز الأداء الجامعي في الجامعات الخاصة.

بينما هدفت دراسة خولة المفيز (٢٠١٨) إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٥١) من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات السعودية، من جامعة حائل، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية متوسطة، وجاء تطبيق أبعاد الحوكمة في الجامعات السعودية حسب الترتيب التالي: الأول السلطة والإدارة، ثم جاء بعده المساءلة، يليه بعد الاستقلالية، وفي المرتبة الرابعة الشفافية، وأخيراً جاء بعد المشاركة، وجاءت موافقة عينة الدراسة مرتفعة على وجود معوقات لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، وقد قدمت الدراسة تصور مقترح لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية.

وهدفت دراسة العتيبي (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (١٥١) عضو هيئة تدريس من جامعة الملك سعود، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً، وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود تعزى لمتغير الجنس، بينما وجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة، وقد كانت لصالح ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر).

في حين هدفت دراسة حنيفه Hanifah 2018 إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة بمدينة جاوا في إندونيسيا، ولتحقيق هذا الهدف: تم اختيار عينة تكونت من (١٢٤) من الإداريين العاملين بالجامعات الخاصة، وتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، والاستبانة أداة لجمع البيانات التي تكونت من محاور: (الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والاستقلال). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة جاء بدرجة مرتفعة ونسبة (٨١%)، وجاءت درجة الموافقة على تطبيق مبادئ الحوكمة حسب الترتيب التالي: المبدأ الأول: الشفافية بنسبة (٨٢%)، ثم مبدأ المساءلة بنسبة (٨١%)، تلاه مبدأ العدالة بنسبة (٧٩%)، وأخيراً جاء مبدأ الاستقلال بنسبة (٦٩%).

وأما دراسة هارتاتي وهاديودجاجة ومكتيانتو Hartati, Hadiwidjaja & Muktiyanto 2018 فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة في الجامعات الإندونيسية على الموارد البشرية، وضمان الجودة، ولتحقيق ذلك: اختيار المنهج الوصفي لهذه الدراسة، وعينة تكونت من (٧٠) فرداً من القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية والخاصة في إندونيسيا التي تُقدّم برنامج (SI) في المحاسبة المالية، وُجمعت البيانات من خلال إجراء المقابلات، واستخدمت استبانة تم بناؤها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي على تطبيق الحوكمة في الجامعات الإندونيسية على الموارد البشرية، وضمان الجودة المتعلقة ببرنامج (SI) في المحاسبة المالية.

وهدف دراسة ريم القحطاني (٢٠١٩) إلى التعرف على إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من (٦٣) من الهيئة الإدارية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن واقع حوكمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت متوسطة، تراوحت نسبتها بين (٦١% - ٧٤%)، كما توصلت النتائج إلى أن مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، جاء متوسطاً، وتراوحت نسبته ما بين (٦٠% - ٧٦%).

وهدف دراسة جوسن وإليدا وإميرسون وماركوس Josiane, Elida, Emerson and Marcos 2019 إلى التعرف على العلاقة بين استخدام مؤشرات إدارة الجودة الشاملة وتطبيق الحوكمة في الجامعات الفيدرالية البرازيلية، ولتحقيق هذا الهدف: تم اختيار عينة تكونت من مديري أربع جامعات برازيلية، وأستخدم منهج دراسة الحالة، وُجمعت البيانات من خلال تحليل الوثائق والمستندات، وتحليل المواقع الرسمية للجامعات المشاركة في البحث، إضافة إلى استخدام المقابلة الشخصية. توصلت نتائج الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن تطبيق الحوكمة في الجامعة له تأثير كبير على طريقة إدارة العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، وأن وعي الإدارة العليا بأهمية تطبيق الحوكمة له أثر كبير على نجاح تطبيقها، وأن تطبيق الحوكمة في الجامعة له علاقة مهمة وتأثير كبير على تحقيق مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفيدرالية البرازيلية.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية في الجامعات:

هدفت دراسة المرشد (٢٠١٤) إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية بالإبداع الإداري في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، وقد تم اختيار عينة تكونت من (٣٢١) موظفة من العاملات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم بناء استبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية بالإبداع الإداري في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وأن موافقة عينة الدراسة من العاملات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض للثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة عبد الرزاق وعباس وأحمد (٢٠١٩) إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الإستراتيجي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٤٦) فرداً من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، واستخدمت الاستبانة، والمنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتوصلت إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية طردية بين الثقافة التنظيمية وتحديد التوجه الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي، وأن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على التوجه الإستراتيجي للوزارة.

بينما هدفت دراسة أيسون وتشانغ Aysun & Chang 2019 إلى التعرف على تصورات طلبة الجامعات التركية حول دور الثقافة التنظيمية على التميز التنظيمي والإبداع في الجامعة. ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة تكونت من (٩٦٤) من طلبة الجامعات التركية في مستوى البكالوريوس، تم اختيارهم من (٤) جامعات بالطريقة العشوائية، إضافة إلى إجراء مقابلة مع (١٩) قيادياً في الجامعات التركية، وتم استخدام المنهج التحليلي، والاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن تصورات الطلبة حول الثقافة التنظيمية تسهم في تحقيق التميز التنظيمي والإبداع في الجامعة؛ مما ينعكس على الطلبة بشكل إيجابي، وعلى إعدادهم لسوق العمل بعد التخرج.

وهدفت دراسة اكسي وبراجوب Xi & Pragob 2019 إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات تايلاند الخاصة. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٣٠٠) عضو هيئة تدريس من ثلاث جامعات خاصة في تايلاند، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على وجود الثقافة التنظيمية في الجامعات الخاصة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً للثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات تايلاند الخاصة، وأن هناك مستوى مرتفعاً من الالتزام التنظيمي من قبل أعضاء هيئة التدريس.

وأما دراسة فورتسان Furtasan 2020 فقد هدفت إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى المحاضرين في الجامعات الخاصة في إندونيسيا. ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (١٢٧) عضو هيئة تدريس من العاملين في جامعات سيرانج باننتين في أندونيسيا. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة بمنطقة سيرانج باننتين في أندونيسيا.

وهدفت دراسة سوراسني وريني وسيافاتول ودينوك Surasni, S, Reni, C, 2020 . Syafaatul. H, and Denok, S. إلى التعرف على أثر البيئة والثقافة التنظيمية على تميز أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأندونيسية. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢٦٠) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأندونيسية، واعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي للبيئة الجامعية المناسبة، والثقافة التنظيمية على تميز أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأندونيسية.

كما هدفت دراسة جوانا وغابرييلا والكسندرا Joana, S, Gabriela, G & Alexandra, (2020) إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية على رفاهية وتميز إجراءات العمل لدى الموظفين العاملين في الجامعات البرتغالية. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في مؤسسات التعليم العالي في البرتغال بلغ عددهم (٦٣٥)، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على رفاهية العمل، كما وجد تأثير كبير للثقافة التنظيمية على تميز إجراءات العمل وتحسينه لدى العاملين في الجامعات البرتغالية.

وهدف دراسة جويس وإستير وجورج Joyce, Esther & George 2021 إلى تقييم تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المعتمدة في كينيا. ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة طبقية من العاملين في الجامعات الخاصة في كينيا، تكونت من (١٩٤) موظفًا، إضافة إلى إجراء المقابلة مع عدد من الطلبة وأولياء أمورهم، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي، والاستبانة والمقابلة في جمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المعتمدة في كينيا.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أنه لم يتم العثور على أي دراسة تناولت متغيري الدراسة الحالية، فقد وجدت بعض الدراسات تأثيرًا إيجابيًا للثقافة التنظيمية على التميز التنظيمي، وتميز إجراءات العمل، وعلى الإبداع في الجامعات، كما أن بعض الدراسات توصلت إلى وجود أثر إيجابي على تطبيق الحوكمة في الجامعات الإندونيسية على الموارد البشرية، وضمان الجودة، وأن تطبيق الحوكمة في الجامعة له تأثير كبير على طريقة إدارة العمليات الداخلية والخارجية للجامعات، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، يمكن ذكر بعضها كما يلي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والتي من بينها دراسة هبة ناصر الدين (٢٠١٨)، ودراسة العتيبي (٢٠١٨)، ودراسة جوانا وغابرييلا والكسندرا Joana, et al. 2020 ، ودراسة سوراسني ورين وسيفوتل ودنوك Surasni,et al. 2020.
- اتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي الارتباطي، والتي من بينها: دراسة جوانا وغابرييلا والكسندرا Joana, et al. 2020 ، ومع دراسة فورتسان Furtasan 2020.
- اختلفت باستخدام المنهج الارتباطي مع دراسة هبة ناصر الدين (٢٠١٨)، دراسة العتيبي (٢٠١٨)، ودراسة عبد الرزاق وآخرون، (٢٠١٩) ، ودراسة جوانا وغابرييلا والكسندرا Joana, et al. 2020 ، ودراسة سوراسني وريني وسيافاتول ودينوك Surasni, S, Reni, C, 2020 . Syafaatul. H, and Denok, S. وجميعها استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ومع دراسة جوسن وإليدا وإميرسون وماركوس Josiane, Elida, Emerson and Marcos 2019 التي استخدمت منهج الحالة

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها من الدراسات العربية النادرة التي تناولت دراسة دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، إضافة لأنها قدمت تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، يمكن الاستفادة منه وتطبيقه في الجامعات السعودية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أدوات الدراسة، وتحديد أبعادها، كما تم الاستفادة منها في مناقشة نتائج البحث الحالي، وتحديد أبعاد الإطار النظري.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الارتباطي لمناسبته في تحقيق أهداف البحث، والإجابة على أسئلته، وهذا المنهج يهتم بتوضيح العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وقياس مدى الارتباط بينها، وأوجه الاختلاف والتشابه، كما يحدد نوع وحجم العلاقة بين هذه المتغيرات، ومعرفة أهم ما يميز ظاهرة عن غيرها (عباس ونوفل والعبسي وأبو عواد، ٢٠١٩، ص ٧٤).

مجتمع البحث:

تكون المجتمع من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، والبالغ عددهم (٦٤١) قائد أكاديمي، للعام الدراسي ١٤٤٣هـ، حسب مواقع الجامعات الرسمية. والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

جدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية:

| المجموع | رؤساء الأقسام | عمداء | الجامعة |
|---------|---------------|-------|-------------------------------------|
| ١٦٠ | ١٢٢ | ٣٨ | جامعة الملك سعود |
| ١١٢ | ٧٢ | ٤٠ | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية |
| ٦٧ | ٤٦ | ٢١ | جامعة الجوف |
| ١٩٨ | ١٦٦ | ٣٢ | جامعة الملك عبد العزيز |
| ١٠٤ | ٨٢ | ٢٢ | جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل |
| ٦٤١ | ٤٨٨ | ١٥٣ | المجموع الكلي لعينة الدراسة |

تشير النتائج الواردة في الجدول (١) أن مجموع مجتمع الدراسة بلغ (٦٤١) قائداً، وأن عدد العمداء بلغ (١٥٣) عميداً، بينما بلغ عدد رؤساء الأقسام (٤٨٨) رئيساً.

عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، وقد بلغ عددهم (٣٣٤) فرداً، منهم (٦٦) عميداً، و(٢٦٨) رئيس قسم للعام الدراسي ١٤٤٣هـ. وذلك حسب جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970).

أداة الدراسة:

تم بناء استبانة موجهة للقادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، بهدف التعرف على دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، وقد تكونت الاستبانة من (٤٣) عبارة موزعة على محورين؛ هما:

المحور الأول: درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وقد تكون من (٢٢) عبارة موزعة على أربعة أبعاد؛ هي: بعد الشفافية، وتكون من (٦) عبارات، وبعد المساءلة، وتكون من (٥) عبارات، وبعد العدالة، وتكون من (٥) عبارات، وبعد توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتكون من (٦) عبارات.

المحور الثاني: درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وقد تكون من (٢١) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد؛ هي: البعد التنظيمي، وتكون من (٧) عبارات، والبعد الإداري، وتكون من (٧) عبارات، والبعد الإنساني (الاجتماعي)، وتكون من (٧) عبارات.

صدق أداة البحث:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال قيام الباحث بالإجراءات التالية:

أولاً: صدق المحكّمين للاستبانة: بعد بناء الاستبانة بصورتها الأولية، تم عرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد بلغ عددهم (١١) محكّماً؛ للتأكد من سلامة اللغة ووضوح معانيها، ومدى انتماء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه، وقد أجريت التعديلات والاقتراحات المناسبة.

ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبانة: بعد التأكد من صدق المحكّمين للاستبانة، تم تطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددهم (٣٠) فرداً، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، بحساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول (٢) يوضح معامل ارتباط بيرسون على محور درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

الجدول (٢)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لأبعاد محور درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

| العبرة | معامل الارتباط | العبرة | معامل الارتباط | العبرة | معامل الارتباط | العبرة | معامل الارتباط |
|---------------|----------------|--------------|---------------------|--------|----------------|--------|----------------|
| مبدأ الشفافية | مبدأ المساواة | مبدأ العدالة | مبدأ توسيع المشاركة | ١ | ١ | ١ | ١ |
| ١ | ١ | ١ | ١ | ٢ | ٢ | ٢ | ٢ |
| ٢ | ٢ | ٢ | ٢ | ٣ | ٣ | ٣ | ٣ |
| ٣ | ٣ | ٣ | ٣ | ٤ | ٤ | ٤ | ٤ |
| ٤ | ٤ | ٤ | ٤ | ٥ | ٥ | ٥ | ٥ |
| ٥ | ٥ | ٥ | ٥ | ٦ | ٦ | ٦ | ٦ |
| ٦ | ٦ | ٦ | ٦ | | | | |

** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١

* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من نتائج جدول (٢) أن معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية على محور درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأبعاده، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥). كما يوضح الجدول رقم (٣) نتائج الاتساق الداخلي لمحوّر درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

جدول (٣):

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على جميع عبارات محور درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

| العبرة | معامل الارتباط | العبرة | معامل الارتباط | العبرة | معامل الارتباط |
|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|----------------|
| مبدأ الشفافية | مبدأ المساواة | مبدأ العدالة | ١ | ١ | ١ |
| ١ | ١ | ١ | ٢ | ٢ | ٢ |
| ٢ | ٢ | ٢ | ٣ | ٣ | ٣ |
| ٣ | ٣ | ٣ | ٤ | ٤ | ٤ |
| ٤ | ٤ | ٤ | ٥ | ٥ | ٥ |
| ٥ | ٥ | ٥ | ٦ | ٦ | ٦ |
| ٦ | ٦ | ٦ | ٧ | ٧ | ٧ |
| ٧ | ٧ | ٧ | | | |

** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ * دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحوّر تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

ثانياً: الثبات: تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بُعد من أبعاد الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة. والجدول (٤) يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة.

جدول (٤):

قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد أداة الدراسة

| معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (٣٠) | محاور الاستبانة |
|---------------------------------------|--|
| ٠,٨٩ ٠,٨٧ ٠,٨٦ ٠,٨٦ ٠,٨٨ | درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مبدأ الشفافية مبدأ المساءلة مبدأ العدالة مبدأ توسيع المشاركة |
| ٠,٨٨ ٠,٨٥ ٠,٨٧ ٠,٨٤ | تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المبدأ التنظيمي المبدأ الإداري المبدأ الإنساني (الاجتماعي) |
| ٠,٩٠ | الدرجة الكلية (الثبات العام) |

تشير نتائج الجدول (٤) إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة، حيث بلغت معاملات الثبات على محور درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (٠,٨٩)، في حين بلغت معاملات الثبات على محور تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (٠,٨٨)، بينما بلغت معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية للاستبانة (٠,٩٠).

درجات قياس الاستبانة:

بعد أن تم التأكد من صدق الاستبانة، وثباتها وصلاحياتها للتطبيق وإخراجها بصورتها النهائية التي تضمنت ثلاثة محاور، ولكل عبارة خمسة مستويات بحيث أعطيت الدرجة (١) لـ "منخفضة جداً"، والدرجة (٢) لـ "منخفضة"، والدرجة (٣) لـ "متوسطة"، والدرجة (٤) لـ "عالية"، والدرجة (٥) لـ "عالية جداً". وتم رصد الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وقد اعتمد للحكم على درجة الموافقة على عبارات الاستبانة وأبعادها، كما هو موضح في الجدول رقم (٦).

جدول (٦)

درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

| الرقم | درجة الموافقة | المتوسط الحسابي |
|-------|---------------|------------------|
| ١ | عالية جداً | من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠ |
| ٢ | عالية | من ٢,٤١ إلى ٤,٢٠ |
| ٣ | متوسطة | من ٢,٦١ إلى ٢,٤٠ |
| ٤ | منخفضة | من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ |
| ٥ | منخفضة جداً | من ١ إلى ١,٨٠ |

نتائج البحث ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

لتحديد درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل عبارة من عبارات أبعاد هذا المحور كما هي موضحة فيما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بدرجة تطبيق مبدأ الشفافية: كما هي موضحة في الجدول رقم (٧).

جدول (٧)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات بعد درجة تطبيق مبدأ الشفافية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | | العبارة |
|-------------------------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------|------------|--|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | |
| ١ | ٠,٨٨ | ٣,٥٧ | ٢٠ | ٢٩ | ٩٤ | ١٢٦ | ٦٥ | توفر الجامعة المعلومات المهمة حول إجراءات العمل |
| ٢ | ٠,٩٠ | ٣,٤٦ | ٢٤ | ١٦ | ١٣٩ | ٨٨ | ٦٧ | تطبق اللوائح والأنظمة في الجامعة وفق معايير واضحة ومحددة |
| ٣ | ٠,٨٧ | ٣,٠٨ | ٥١ | ٥٢ | ٩٨ | ٧٣ | ٦٠ | يتم تقييم أداء العاملين في الجامعة وفق معايير واضحة |
| ٤ | ٠,٩٨ | ٣,٠٣ | ٨٠ | ٣٣ | ٨٥ | ٧٩ | ٥٧ | تطبق الجامعة نظام الحوافز على جميع العاملين فيها. |
| ٥ | ٠,٩١ | ٣,٠٣ | ٨٠ | ٣٣ | ٨٥ | ٧٩ | ٥٧ | تتعامل الجامعة بعدالة مع جميع العاملين فيها |
| ٦ | ٠,٨٨ | ٢,٩٩ | ٨١ | ٣٢ | ٨٦ | ٧٨ | ٥٧ | يتم اختيار شاغلي الوظائف القيادية في الجامعة وفقاً لمعايير واضحة |
| الانحراف المعياري العام | | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي العام |
| ٠,٨٩ | | | متوسطة | | | | | ٣,١٩ |

من خلال النتائج الواردة في الجدول (٧) يتضح أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد درجة تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ، وعددها (٦) عبارات بلغ (٣,١٩)، من أصل (٥,٠٠) ، وانحراف معياري (٠,٨٩)، أي أن عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على درجة تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما يشير إليه المتوسط الحسابي، وأن بينهم تجانس كما يشير إليه الانحراف المعياري، وتبين من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت (٤) عبارات على درجة موافقة "متوسطة"، ويعزى سبب ذلك إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية ما زال يمارس في بداياته لأنه يعد من الممارسات الحديثة التي تم تطبيقها في الجامعات السعودية، والتي تحتاج إلى وقت للحكم على درجة تطبيقها، لذلك جاء درجة تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية متوسطة وهي دون المأمول.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد درجة تطبيق مبدأ الشفافية العبارة " توفر الجامعة المعلومات المهمة حول إجراءات العمل"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥٧) من أصل (٥,٠٠)، ويعزو ذلك إلى أهمية إحاطة العاملين في الجامعات السعودية بالمعلومات والمستجدات الحديثة التي تتعلق بمهام عملهم، وخاصة فيما يتعلق باللوائح والأنظمة الحديثة، والتي يجب توافرها للعاملين، مما يسهم في تطوير العمل وتجويده، لذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول في هذا البعد لأهميتها .

وجاءت في المرتبة الثانية على بعد درجة تطبيق مبدأ الشفافية العبارة: "تطبق اللوائح والأنظمة في الجامعة وفق معايير واضحة ومحددة"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٤٦) من أصل (٥,٠٠)، ويعزو سبب ذلك إلى أن إدارة الجامعة لديها حرص شديد على تطبيق اللوائح والأنظمة في الجامعة وفق معايير واضحة ومحددة ودون تمييز، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة العمل وكفاءته.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد درجة تطبيق مبدأ الشفافية العبارة، "يتم اختيار شاغلي الوظائف القيادية في الجامعة وفقاً لمعايير واضحة"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٢,٩٩)، من أصل (٥,٠٠)، ويعزو سبب ذلك إلى شعور بعض العاملين في الجامعات السعودية بأن اختيار شاغلي الوظائف القيادية في الجامعة لا يتم في بعض الأحيان وفق معايير واضحة يمكن الحكم من خلالها على أحقية شاغلي الوظائف القيادية في الجامعة، وأن مستوى رضى العاملين في الجامعة عن آليات اختيار شاغلي الوظائف القيادية في الجامعة ما زال دون المأمول، لذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأخير في هذا البعد.

ثانياً: النتائج المتعلقة بدرجة تطبيق مبدأ المساءلة: كما هي موضحة في الجدول رقم (٨).

جدول (٨)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات بعد درجة تطبيق مبدأ المساءلة

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | | العبارة |
|-------------------------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------|------------|---|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | |
| ١ | ٠,٨٩ | ٣,٨٣ | ٧ | ٣٦ | ٨٤ | ٧٠ | ١٣٧ | تعتمد إدارة الجامعة على معايير واضحة لمساءلة العاملين فيها |
| ٢ | ٠,٨٥ | ٣,٤١ | ٢٠ | ٢٠ | ١٤٨ | ٨٦ | ٦٠ | توفر الجامعة نظام واضح لمراقبة العمليات الداخلية في الجامعة |
| ٣ | ٠,٨٢ | ٣,١٣ | ٥٠ | ٥٢ | ٩٦ | ٧٤ | ٦٢ | توفر الجامعة نظام واضح لمراقبة العمليات الخارجية في الجامعة |
| ٤ | ٠,٩٢ | ٢,٧٦ | ٧١ | ٨٥ | ٩٤ | ٤١ | ٤٣ | يشترك أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بوضع معايير المساءلة |
| ٥ | ٠,٩٦ | ٢,٦٥ | ٦٤ | ٧٤ | ١٣٢ | ٥٤ | ١٠ | توفر الجامعة نظام لمراقبة أداء العاملين فيها باستمرار |
| الانحراف المعياري العام | | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي العام |
| ٠,٩٣ | | | متوسطة | | | | | ٣,١٦ |

من خلال النتائج الواردة في الجدول (٨) يتضح أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد درجة تطبيق مبدأ المساواة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وعددها (٥) عبارات بلغ (٣,١٦)، من أصل (٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٩٣)، أي أن عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على درجة تطبيق مبدأ المساواة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما يشير إليه المتوسط الحسابي، وأن بينهم تجانس كما يشير إليه الانحراف المعياري، وتبين من الجدول السابق حصول عبارة واحدة على درجة موافقة (عالية) بينما حصلت (٤) عبارات على درجة موافقة "متوسطة"، ويعزو سبب ذلك إلى أن تطبيق مبدأ المساواة وفق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية ما زال دون المأمول بسبب حداثة تطبيقه، لذلك يحتاج الحكم على مدى توافره ونجاحه مزيداً من الوقت، وبذل الكثير من الجهد حتى تتمكن الجامعات من تطبيقه بكفاءة عالية، ومن تحقيق الأهداف المنشودة.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة: "تعتمد إدارة الجامعة على معايير واضحة لمساواة العاملين فيها"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٨٣) من أصل (٥,٠٠)، ويعزى سبب ذلك إلى أن إدارة الجامعات السعودية تعتمد على تقييم أداء العاملين ومساءلتهم على معايير واضحة، تسهم في تطوير العمل، وزيادة الكفاءة بسبب حرص العاملين على تحقيق المطلوب منهم وفق المعايير المطلوبة.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة: "توفر الجامعة نظام واضح لمراقبة العمليات الداخلية في الجامعة"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٤١) من أصل (٥,٠٠)، ويعزى سبب ذلك إلى وجود أنظمة ولوائح في الجامعات السعودية يتم من خلالها متابعة ومراقبة تنفيذ العمليات الداخلية في الجامعة من قبل ذوي العلاقة، والتأكد من تنفيذها وفق المعايير المحددة من قبل الجامعة، وبما يتفق مع القوانين واللوائح المنظمة لها، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة، "توفر الجامعة نظام لمراقبة أداء العاملين فيها باستمرار"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٢,٦٥)، من أصل (٥,٠٠)، ويعزى سبب ذلك إلى وجود نظام لمراقبة أداء العاملين، ولكن ليس باستمرار لوجود ثقة بين إدارة الجامعة والعاملين فيها، فالأغلبية العظمى من العاملين يقومون بأداء مهام عملهم بكفاءة عالية، بدافع ذاتي وهو أهم من المراقبة الخارجية، لذا جاءت هذه العبارة بأقل درجة موافقة في هذا البعد.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بدرجة تطبيق مبدأ العدالة: كما هي موضحة في الجدول رقم (٩).

جدول (٩)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات بعد درجة تطبيق مبدأ العدالة

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | | العبارة |
|---------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------|------------|---|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | |
| ١ | ٠,٧٧ | ٣,٩٩ | ١٦ | ١٣ | ٤٥ | ١٤٤ | ١١٦ | توفر الجامعة فرص النمو المهني لجميع العاملين فيها |
| ٢ | ٠,٧٨ | ٣,٥٥ | ٢٢ | ٢٨ | ٩٣ | ١٢٦ | ٦٥ | تستقطب إدارة الجامعة العاملين فيها بناء على الكفاءة |

| | | | | | | | | |
|-------------------------|------|------|---------------|----|----|----|-----------------------|--|
| ٣ | ٠,٧٣ | ٣,٠٨ | ٥٥ | ٥٣ | ٩٥ | ٧٠ | ٦١ | تعمل إدارة الجامعة على إيجاد توازن بين مهام العاملين فيها الفنية والإدارية |
| ٤ | ٠,٧٦ | ٣,٠٦ | ٥٤ | ٥٣ | ٩٦ | ٧١ | ٦٠ | تطبق إدارة الجامعة التعليمات والأنظمة على جميع العاملين فيها |
| ٥ | ٠,٧٥ | ٣,٠٤ | ٥٤ | ٥٣ | ٩٧ | ٧١ | ٥٩ | تقدم الإدارة الحوافز التشجيعية لجميع المتميزين بالعمل |
| الانحراف المعياري العام | | | درجة الموافقة | | | | المتوسط الحسابي العام | |
| ٠,٧٩ | | | متوسطة | | | | ٣,٣٤ | |

تشير النتائج الواردة في الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد درجة تطبيق مبدأ العدالة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ، وعددها (٥) عبارات بلغ (٣,٣٤)، من أصل (٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، أي أن عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على درجة تطبيق مبدأ العدالة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما يشير إليه المتوسط الحسابي، وأن بينهم تجانس كما يشير إليه الانحراف المعياري، وتبين من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة "عالية" بينما حصلت (٣) عبارات من بعد مبدأ العدالة على درجة موافقة "متوسطة"، ويعزى سبب هذه النتيجة إلى أن تطبيق مبدأ العدالة ما زال دون المأمول من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا ناتج عن وجود بعض الآراء التي ترى أن بعض الممارسات الإدارية في التعامل مع بعض قضايا العاملين فيها، والتي من بينها طرق اختيار وترشيح العاملين في الجامعة إلى المؤتمرات العلمية الخارجية والداخلية، واختيار القيادات في المناصب العليا ما زالت دون المأمول، وبجاجة لمزيد من العدالة عند الاختيار، من خلال تحديد أسس ومعايير واضحة للجميع.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "توفر الجامعة فرص النمو المهني لجميع العاملين فيها"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٩) من أصل (٥,٠٠)، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن إدارة الجامعات حريصة على توفير فرص النمو المهني لجميع العاملين في الجامعة، وتجتهد في تلبية احتياجاتهم الحقيقية، والتي تواكب التطورات العلمية في مجال عملهم لذا جاءت هذه العبارة بدرجة عالية.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة، "تستقطب إدارة الجامعة العاملين فيها بناء على الكفاءة"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥٥)، من أصل (٥,٠٠) ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن هناك قناعة لدى إدارة الجامعات السعودية بضرورة الاهتمام باستقطاب العاملين المتميزين ومن أصحاب الكفاءات العالية لكي يسهموا في تحقيق رؤية وأهداف الجامعة، خاصة بعد الموافقة على نظام وقانون الجامعات المستقلة.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة، " تقدم الإدارة الحوافز التشجيعية لجميع المتميزين بالعمل"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٠٤)، من أصل (٥,٠٠)، ويعزى سبب ذلك إلى وجود نظام محدد وواضح يحدد فيه اللوائح والأنظمة المتعلقة بتقديم الحوافز للعاملين في الجامعات السعودية قد يحد من تقديم الإدارة الحوافز التشجيعية لجميع المتميزين في العمل، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بدرجة تطبيق مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات: كما هي موضحة في الجدول رقم (١٠).

جدول (١٠)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات بعد درجة تطبيق مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | | العبارة |
|-------------------------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------|------------|---|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | |
| ١ | ٠,٨٨ | ٣,٩٨ | ٦ | ٣٠ | ٦٤ | ٩٨ | ١٣٦ | تعتمد إدارة الجامعة على بناء فرق العمل الجماعي لتطوير العمل فيها |
| ٢ | ٠,٨٥ | ٣,٨٠ | ٨ | ٤٠ | ٨٨ | ٧٢ | ١٢٦ | تسمح إدارة الجامعة للعاملين فيها باتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة مشكلات العمل |
| ٣ | ٠,٧٩ | ٣,٧٣ | ٩ | ٤٤ | ٩١ | ٧٠ | ١٢٠ | تستشير إدارة الجامعة المؤسسات ذات العلاقة بحل المشكلات المادية التي تواجه الجامعة |
| ٤ | ٠,٧٨ | ٣,٤٤ | ٣٣ | ٤٤ | ٩٨ | ٧٢ | ٨٧ | تتخذ إدارة الجامعة قرارات في ضوء التغذية الراجعة من كافة المستفيدين |
| ٥ | ٠,٨٣ | ٣,٣٧ | ١٧ | ٦١ | ١٠٢ | ٨٩ | ٦٥ | تشجع إدارة الجامعة كافة العاملين فيها على المساهمة في صنع القرار |
| ٦ | ٠,٨٥ | ٣,٣٤ | ١٨ | ٧٠ | ٩٢ | ٨٨ | ٦٦ | تتقبل الإدارة النقد البناء سواء كان من داخل الجامعة أو من خارجها |
| الانحراف المعياري العام | | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي العام |
| ٠,٨٣ | | | عالية | | | | | ٣,٦١ |

من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول (١٠) يتضح أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد درجة تطبيق مبدأ توسيع المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وعددها (٦) عبارات بلغ (٣,٦١)، من أصل (٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٨٣)، أي أن عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على درجة تطبيق مبدأ توسيع المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما يشير إليه المتوسط الحسابي، وأن بينهم تجانس كما يشير إليه الانحراف المعياري، وتبين من الجدول السابق حصول (٤) عبارات درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت عبارتين على درجة موافقة "متوسطة"، وربما يعود سبب هذه النتيجة إلى أن تطبيق مبدأ توسيع المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في الجامعات السعودية يمارس بمستوى مرتفع خاصة لاعتماد العمل على العمل التعاوني، وتشكيل فرق العمل في الكليات والأقسام مما يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة "عالية".

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة، "تعتمد الإدارة على بناء فرق العمل الجماعي لتطوير العمل فيها"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٨) من أصل (٥,٠٠)، ويعزى سبب

ذلك إلى أن إدارة الجامعات، تشجع العاملين في الجامعة على التعاون في انجاز المهام الموكلة إليهم من خلال فرق العمل، والعمل بروح الفريق الواحد، ومشاركة الجميع في اتخاذ القرارات، لذا جاءت هذه الفقرة بأعلى درجات الموافقة على هذا البعد.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة، "تسمح إدارة الجامعة للعاملين فيها باتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة مشكلات العمل"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٨٠) من أصل (٥,٠٠)، ويعزى سبب ذلك إلى أن إدارة الجامعة تمنح الصلاحيات المناسبة للعاملين في الجامعة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة مشكلات العمل، وتطويره، بما يحقق الأهداف المنشودة، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة "عالية".

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة: "تتقبل الإدارة النقد البناء سواء كان من داخل الجامعة أو من خارجها"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٣٤)، من أصل (٥,٠٠)، وربما يعزى سبب ذلك إلى أن إدارات الجامعات ما زالت غير قادرة على تشجيع العاملين أو أصحاب الخدمة من خارج الجامعة على استخدام النقد البناء الهادف إلى تطوير خدمات الجامعة، لذا جاءت هذه العبارة بالترتيب الأخير على هذا البعد.

وفيما يلي ملخص لجميع أبعاد تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما هي موضحة في الجدول (١١):

جدول (١١):

جميع أبعاد الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية:

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| ٣ | متوسطة | ٠,٨٩ | ٣,١٩ | مبدأ الشفافية |
| ٤ | متوسطة | ٠,٩٣ | ٣,١٦ | مبدأ المساواة |
| ٢ | متوسطة | ٠,٧٩ | ٣,٣٤ | مبدأ العدالة |
| ١ | عالية | ٠,٨٣ | ٣,٦١ | مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات |
| | متوسطة | ٠,٩١ | ٣,٣٢ | الدرجة الكلية لجميع الأبعاد |

تشير النتائج المتعلقة بالجدول (١١) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بلغ (٣,٣٢)، وبانحراف معياري (٠,٩١)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد جاء بالترتيب الأول مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بمتوسط حسابي (٣,٦١)، وبانحراف معياري (٠,٨٣)، وبدرجة موافقة (عالية). بينما جاء في الترتيب الثاني مبدأ العدالة، بمتوسط حسابي (٣,٣٤)، وبانحراف معياري (٠,٧٩)، وبدرجة موافقة (متوسطة). وجاء في الترتيب الثالث مبدأ الشفافية، بمتوسط حسابي (٣,١٩)، وبانحراف معياري (٠,٨٩)، وبدرجة موافقة (متوسطة). وأخيراً جاء بالترتيب الرابع مبدأ المساواة، بمتوسط حسابي (٣,١٦)، وبانحراف معياري (٠,٩٣).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

لتحديد درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل عبارة من عبارات أبعاد هذا المحور كالتالي

أولاً: النتائج المتعلقة بالبعد التنظيمي: كما هي موضحة في الجدول رقم (١٢).

جدول (١٢) التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات البعد التنظيمي:

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | | العبارة |
|-------------------------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------|------------|--|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | |
| ١ | ٠,٨١ | ٣.٤٦ | ٢٤ | ١٦ | ١٣٩ | ٨٨ | ٦٧ | توفر الجامعة التقنيات الحديثة التي تسهم في تطوير العمل |
| ٢ | ٠,٨٥ | ٣.١٣ | ٥٠ | ٥٢ | ٩٦ | ٧٤ | ٦٢ | توفر إدارة الجامعة برامج للتطوير المهني التي تلبي حاجات العاملين وتواكب التطورات العلمية في مجال عملهم |
| ٣ | ٠,٨٧ | ٣.٠٨ | ٥١ | ٥٢ | ٩٨ | ٧٣ | ٦٠ | تشجع إدارة الجامعة على استخدام إجراءات حديثة في تنفيذ مهام العمل. |
| ٤ | ٠,٨٢ | ٢.٩٩ | ٨١ | ٣٢ | ٨٦ | ٧٨ | ٥٧ | لدى إدارة الجامعة أهداف تنظيمية تسهل تعميم المعرفة على العاملين. |
| ٥ | ٠,٨٢ | ٢.٩٢ | ٨٦ | ٣٢ | ٨٨ | ٧٨ | ٥٠ | تحدد إدارة الجامعة معايير السلوكيات المتبعة في تنفيذ أنشطة الجامعة. |
| ٦ | ٠,٨٤ | ٢.٧٢ | ٢٢ | ٢٨ | ٩٠ | ٧٤ | ١٢٠ | توفر إدارة الجامعة هيكلًا تنظيميًا يسهل عملية الاتصال الفعال بين العاملين |
| ٧ | ٠,٨١ | ٢.٦٨ | ٧١ | ٨٩ | ٩٢ | ٤٠ | ٤٢ | تشجع إدارة الجامعة الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه العمل في الجامعة. |
| الانحراف المعياري العام | | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي العام |
| ٠,٨٥ | | | متوسطة | | | | | ٢,٩٩ |

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات البعد التنظيمي، بلغ (٢,٩٩)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول عبارة واحدة على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت (٦) عبارات على درجة موافقة "متوسطة"، ويُعزى ذلك إلى أن تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية ما زال دون المأمول من وجهة نظر القادة الأكاديميين على البعد التنظيمي؛ بسبب حداثة الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري حديث.

وجاءت في المرتبة الأولى على البعد التنظيمي العبارة: "توفر الجامعة التقنيات الحديثة التي تسهم في تطوير العمل"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (٣,٨١)، من أصل (٥,٠٠)، وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعات السعودية تعمل بكل جهد لتوفير أحدث التقنيات التي تسهم في تطوير العمل بالجامعة، وتطوير خدماتها التي تقدمها للمنتفعين، ولذلك تحرص إدارة الجامعة على توفير التقنيات الحديثة التي تسهم في تحقيق ذلك، حيث توفر الجامعات جميع وسائل الاتصالات الحديثة، وتكنولوجيا

المعلومات، سواء في مجال التواصل بين إدارة الجامعة والعاملين فيها، وبين الطلبة، ومؤسسات المجتمع، أو سواء في تنفيذ العمل الإداري والفني من خلال العمليات الداخلية والخارجية للجامعة.

بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة: "توفر إدارة الجامعة برامج للتطوير المهني التي تلبي حاجات العاملين وتواكب التطورات العلمية في مجال عملهم"، بمتوسط حسابي (٣,١٣)، من أصل (٥,٠٠)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وربما يكون سبب ذلك أن الجامعات السعودية حريصة على مواكبة التطورات العلمية، وتحسين مستوى أداء العاملين فيها، لذلك تحرص على مواكبة جميع التطورات العلمية، وتساعد العاملين فيها على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لمواكبة التطورات العلمية بمجال مهام عملهم، إضافة إلى تلبية احتياجاتهم من خلال برامج التطوير المهني التي تقيمها الجامعات لمنسوبيها؛ ولكن لظروف جائحة كورونا فقد توقف جزء كبير من برامج التطوير المهني التي تقيمها الجامعات السعودية للعاملين فيها؛ لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة "متوسطة".

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على البعد التنظيمي العبارة: "تشجع إدارة الجامعة الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه العمل في الجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، من أصل (٥,٠٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود مركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات التي تواجه العمل في الجامعة مما يضعف من مشاركة العاملين في الجامعة على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه العمل.

النتائج المتعلقة بالبعد الإداري، كما هو موضح بالجدول رقم (١٣):

جدول (١٣)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات البعد الإداري:

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | | العبارة |
|-------------------------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------|------------|---|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | |
| ١ | ٠,٨٥ | ٣,٩٢ | ٤ | ١٢ | ١١٠ | ٨٦ | ١٢٢ | تمنح الإدارة صلاحيات للعاملين تساعد على أداء عملهم بكفاءة عالية. |
| ٢ | ٠,٨٦ | ٣,٨٦ | ٨ | ٣٢ | ٩٢ | ٦٦ | ١٣٦ | تطبق إدارة الجامعة القوانين والأنظمة على العاملين بعدالة. |
| ٣ | ٠,٨٠ | ٣,٣٧ | ٤٢ | ٦٠ | ٥٦ | ٨٤ | ٩٢ | تعقد إدارة الجامعة اجتماعات دورية للعاملين خاصة بتطوير العمل.. |
| ٤ | ٠,٨٣ | ٣,٣٤ | ٣٦ | ٤٦ | ١٠٠ | ٧٢ | ٨٠ | تهتم الإدارة بتعريف العاملين بالتحديات التي تواجهها. |
| ٥ | ٠,٩٢ | ٣,٠٩ | ٥٤ | ٥٢ | ٩٦ | ٧٢ | ٦٠ | يتم تقييم أداء العاملين في الجامعة وفق أسس واضحة. |
| ٦ | ٠,٨٢ | ٣,٠١ | ٨١ | ٣٢ | ٨٥ | ٧٩ | ٥٧ | توفر الجامعة نظام حوافز يشجع العاملين على إتقان العمل وتجويده. |
| ٧ | ٠,٨٥ | ٢,٧٧ | ٧١ | ٨٧ | ٩١ | ٤٠ | ٤٥ | يتم توضيح آليات العمل بدقة من قبل الإدارة العليا في الجامعة لتطوير العمل وتجويده. |
| الانحراف المعياري العام | | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي العام |
| ٠,٨٧ | | | متوسطة | | | | | ٣,٣٣ |

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات البعد الإداري، بلغ (٣,٣٣)، وبانحراف معياري (٠,٨٧)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول (٣) عبارات على درجة موافقة عالية، بينما حصلت (٤) عبارات على درجة موافقة متوسطة. ويُعزى سبب ذلك إلى أن ممارسة الثقافة التنظيمية في البعد التنظيمي ما زال دون المأمول، وما زال بحاجة إلى الاهتمام من قبل إدارة الجامعة حتى تصبح ثقافة سائدة تمارس من قبل جميع العاملين بالجامعة، وهذا يحتاج إلى تدريب متخصص على هذا الاتجاه الإداري للتخلص من الأساليب التقليدية التي كانت متبعة في الجامعات السعودية.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة: "تمنح الإدارة صلاحيات للعاملين لتساعدهم على أداء عملهم بكفاءة عالية"، بمتوسط حسابي (٣,٩٢)، من أصل (٥,٠٠)، وبدرجة موافقة (عالية)، وربما يكون سبب ذلك أن إدارات الجامعات السعودية تعمل على تطوير ممارستها الإدارية، ومنح العاملين فيها مزيداً من الصلاحيات التي تزيد من ثقتهم بأنفسهم، وتساعدهم على إنجاز مهام عملهم بكفاءة عالية، وبما يحقق أهداف الجامعة.

وجاءت في المرتبة الثانية على البعد الإداري العبارة: "تطبق إدارة الجامعة القوانين والأنظمة على العاملين بعدالة"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٣,٨٦)، من أصل (٥,٠٠)، وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعة حريصة على اتباع الأنظمة والقوانين واللوائح التي تنظم العمل في الجامعة، كما أنها تحاول تطبيق ذلك على جميع العاملين بعدالة، وذلك استناداً إلى مبادئ الحوكمة التي اعتمدها غالبية الجامعات السعودية، والتي من بينها تطبيق العدالة على الجميع.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على البعد الإداري العبارة: "يتم توضيح آليات العمل بدقة من قبل الإدارة العليا في الجامعة لتطوير العمل وتجويده"، بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، من أصل (٥,٠٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود الكثير من مستجدات العمل في الجامعات السعودية، ومن الإجراءات التنظيمية، التي ينتج عنها تعديلات في مهام العمل وإجراءاته، والذي يقلل من تحديد آليات العمل بدقة؛ لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالبعد الإنساني (الاجتماعي): كما هي موضحة بالجدول رقم (١٤):

جدول (١٤)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات البعد الإنساني (الاجتماعي)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | | العبارة |
|---------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------|------------|--|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | |
| ١ | ٠,٨٥ | ٣,٩٦ | ١٠ | ٢٤ | ٥٨ | ١١٨ | ١٢٤ | يسود روح الفريق الواحد بين المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة. |
| ٢ | ٠,٨٠ | ٣,٩٥ | ٧ | ١٥ | ٧٨ | ١٢٠ | ١١٤ | تقدر إدارة الجامعة الاحترام المتبادل بين العاملين. |

| | | | | | | | | |
|-------------------------|------|------|---------------|----|-----|-----------------------|-----|--|
| ٣ | ٠,٩٦ | ٣,٩٢ | ٠ | ٢٦ | ٩٨ | ٨٤ | ١٢٦ | تثق إدارة الجامعة بالعاملين فيها |
| ٤ | ٠,٨٤ | ٣,٥٥ | ٢٢ | ٢٨ | ٩٦ | ١١٨ | ٧٠ | تشجع إدارة الجامعة على الحوار الفعال بين العاملين. |
| ٥ | ٠,٨٥ | ٣,٣٨ | ٢٤ | ٢٠ | ١٤٨ | ٨٦ | ٥٦ | تشجع الإدارة على مشاركة العاملين في الأعمال التطوعية |
| ٦ | ٠,٨٨ | ٣,٣٧ | ١٧ | ٦١ | ١٠٢ | ٨٩ | ٦٥ | تشجع الإدارة مشاركة العاملين لزملائهم في المناسبات الاجتماعية. |
| ٧ | ٠,٨٧ | ٣,٠٩ | ٥٤ | ٥٢ | ٩٦ | ٧٢ | ٦٠ | تعزز الإدارة العمل المتميز، وتعتبره نموذجاً يحتذى به. |
| الانحراف المعياري العام | | | درجة الموافقة | | | المتوسط الحسابي العام | | |
| ٠,٨٦ | | | عالية | | | ٣,٦٠ | | |

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٤) أن المتوسط الحسابي على جميع فقرات البعد الإنساني (الاجتماعي)، بلغ (٣,٦٠)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبين من الجدول السابق حصول (٤) عبارات على درجة موافقة عالية، بينما حصلت (٣) عبارات على درجة موافقة متوسطة، ويُعزى سبب ذلك إلى وجود اهتمام كبير من إدارات الجامعات السعودية على تنمية العلاقات الاجتماعية، ومراعاة الجوانب الإنسانية في العمل بالجامعات السعودية، كما يوجد الالتزام بالعمل الجماعي التعاوني، وتنمية روح التعاون بين العاملين، واحترام وجهة نظرهم.

وجاءت في المرتبة الأولى على البعد الإنساني (الاجتماعي)، العبارة: "يسود روح الفريق الواحد بين المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة"، بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، من أصل (٥,٠٠)، وبدرجة موافقة (عالية)، وربما يكون سبب ذلك إلى وجود اهتمام من قبل إدارات الجامعات السعودية على ممارسة العمل التعاوني بين جميع العاملين، والتخفيف قدر المستطاع من التنافس غير المرغوب فيه، وتشجيع الإنجازات الجماعية عن الإنجازات الفردية، لذا جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول على هذا البعد، وبدرجة موافقة عالية لأهميتها.

وجاءت في المرتبة الثانية على البعد الإنساني (الاجتماعي)، العبارة: "تقدر إدارة الجامعة الاحترام المتبادل بين العاملين"، بدرجة موافقة عالية، وبتوسط حسابي (٣,٩٥)، من أصل (٥,٠٠)، وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعة تهتم بنشر ثقافة الاحترام المتبادل بين جميع العاملين في الجامعة؛ لما له من أثر إيجابي على شعورهم بالراحة النفسية التي تمكنهم من تنفيذ مهام عملهم بكفاءة عالية، كما أن الاحترام المتبادل بين العاملين تعد قيمة يتصف بها الوسط التعليمي والأكاديمي غالباً.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على البعد الإنساني (الاجتماعي)، العبارة: "تعزز الإدارة العمل المتميز، وتعتبره نموذجاً يحتذى به"، بمتوسط حسابي (٣,٠٩)، من أصل (٥,٠٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية على الرغم من تشجيعهم وتعزيزهم للعمل المتميز في الجامعة إلا أنه ما زال دون المأمول، وبحاجة إلى إيجاد لوائح وقوانين محددة لتعزيز العمل المتميز، والمبدعين من العاملين في الجامعة.

وفيما يلي ملخص لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما هي موضحة في الجدول (١٤):

جدول (١٤):

جميع أبعاد الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية:

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|-----------------------------|
| ٣ | متوسطة | ٠,٨٥ | ٢,٩٩ | البعد التنظيمي |
| ٢ | متوسطة | ٠,٨٧ | ٣,٣٣ | البعد الإداري |
| ١ | عالية | ٠,٨٦ | ٣,٦٠ | البعد الإنساني (الاجتماعي) |
| | متوسطة | ٠,٨٧ | ٣,٣١ | الدرجة الكلية لجميع الأبعاد |

تشير النتائج المتعلقة بالجدول (١٤) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بلغ (٣,٣١)، وانحراف معياري (٠,٨٧)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد جاء بالترتيب الأول البعد الإنساني (الاجتماعي)، بمتوسط حسابي (٣,٦٠)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، وبدرجة موافقة (عالية). بينما جاء في الترتيب الثاني البعد الإداري، بمتوسط حسابي (٣,٣٣)، وانحراف معياري (٠,٨٧)، وبدرجة موافقة (متوسطة). وجاء في الترتيب الثالث البعد التنظيمي، بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، وانحراف معياري (٠,٨٥)، وبدرجة موافقة (متوسطة). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دراوشة والشرمان (٢٠١٧) التي وجدت أن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات جاء بدرجة متوسطة،

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما العلاقة بين الحوكمة والثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.

لتحديد العلاقة بين الحوكمة والثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient، والجدول رقم (١٥) يوضح تلك النتائج:

جدول (١٥) معاملات الارتباط بين علاقة الحوكمة بالثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | مبادئ الحوكمة | أبعاد الثقافة التنظيمية |
|---------------|----------------|---------------------|----------------------------|
| *٠,٠٠١ | ٠,١٢١ | مبدأ الشفافية | البعد التنظيمي |
| **٠,٠٠٤ | ٠,١٦٨ | مبدأ المساءلة | |
| **٠,٠٠١ | ٠,١٧١ | مبدأ العدالة | |
| **٠,٠٠١ | ٠,١٧٥ | مبدأ توسيع المشاركة | |
| *٠,٠٣ | ٠,١٢٧ | مبدأ الشفافية | البعد الإداري |
| **٠,٠٠٥ | ٠,١٦٠ | مبدأ المساءلة | |
| **٠,٠٠١ | ٠,١٦٦ | مبدأ العدالة | |
| **٠,٠٠١ | ٠,١٦٣ | مبدأ توسيع المشاركة | |
| *٠,٠٠٥ | ٠,١٢٠ | مبدأ الشفافية | البعد الإنساني (الاجتماعي) |
| **٠,٠٠٢ | ٠,١٦٩ | مبدأ المساءلة | |
| **٠,٠٠١ | ٠,١٦٥ | مبدأ العدالة | |
| **٠,٠٠٥ | ٠,١٣١ | مبدأ توسيع المشاركة | |

* دالة عند ٠,٠٥ ، **دالة عند ٠,٠١ فأكثر

تشير نتائج الجدول (١٥) إلى وجود علاقة طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية وجميع أبعاد الحوكمة في الجامعات السعودية، ويُعزى سبب هذه النتيجة إلى أن ممارسة الحوكمة وأبعادها (مبدأ الشفافية، مبدأ المساءلة، مبدأ العدالة، مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات) يسهم في تعزيز نشر الثقافة التنظيمية وأبعادها في الجامعات السعودية، وبما أن ممارسة الحوكمة وأبعادها جاء بدرجة متوسطة، فإن الثقافة التنظيمية وأبعادها جاء أيضاً بدرجة متوسطة، مما يدل على أثر ممارسة الحوكمة في الجامعات السعودية على الثقافة التنظيمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما التصور المقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال تم إعداد تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية بناء على نتائج الدراسة الميدانية، والمعلومات المستفادة من محتوى الإطار النظري والدراسات السابقة، وفيما يلي توضيح لهذا التصور المقترح.

مبررات التصور المقترح:

تظهر حاجة الجامعات السعودية إلى التصور المقترح لتعزيز الثقافة التنظيمية للأسباب التالية:

- متابعة التطورات السريعة التي تشهدها الجامعات السعودية، والتي من أهمها نظام استقلال الجامعات.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: فقد تم اعتماد الرؤية كمرجعية في المملكة العربية السعودية لاتخاذ القرارات؛ وذلك للتأكد من موافقة المشاريع المستقبلية مع ما تضمنته محاور الرؤية وتعزيز العمل على تنفيذها، والتي من أهدافها الشفافية، وهو أحد مبادئ الحوكمة (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ١٤٣٧، ١٣).
- مواكبة تطلعات وأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ بأن تكون خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية بحلول ٢٠٣٠.
- التحول من الممارسات الإدارية التقليدية إلى ممارسات إدارية حديثة، تسهم في تطوير الجامعة وتحقق أهدافها بكفاءة عالية.
- توصيات المؤتمرات العلمية التي عقدت حول حوكمة الجامعات: ومنها مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠ الذي أقيم في جامعة القصيم ٢٠١٨م، ومؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحدّيات الاقتصادية ٢٠١٨م، ومؤتمر نزاهة الدولي الثاني، والذي نظّمته الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (نزاهة) ٢٠١٨م، حيث ركزت على تبني الحوكمة وتطبيقها في جميع مؤسسات الدولة، ومن بينها الجامعات السعودية.
- خطة التنمية العاشرة (١٤٣٧/٣٦ - ١٤٤١/٤٠ هـ) (٢٠١٥ - ٢٠١٩): أكد الهدف الثالث والعشرون من أهدافها على ترسيخ مبادئ المساءلة والشفافية والسعي لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتوفير جميع المعلومات اللازمة.
- نتائج الدراسة الحالية التي توصلت إلى أن درجة تطبيق الحوكمة والثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاءت متوسطة.

أهداف التصور المقترح:

يمكن تحقيق الأهداف التالية من تطبيق التصور المقترح:

- تعزيز الثقافة التنظيمية بين جميع العاملين في الجامعات السعودية.
- مواكبة التطورات العلمية التي وصلت إليها الجامعات المتقدمة على مستوى العالم في مجال تطبيق الحوكمة.
- تسليط الضوء على أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.
- دعم الميزة التنافسية للجامعات السعودية من خلال تطوير الأساليب الإدارية المتبعة في الجامعات السعودية.
- وضع خطة تشغيلية لتعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.

متطلبات نجاح تطبيق التصور المقترح:

١. توفير الدعم الحكومي: فالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية تُموّل بالكامل من الميزانية العامة، حيث يحظى قطاع التعليم بنسبة كبيرة من الدعم.
٢. الاعتماد على المؤشرات المتعلقة بالتعليم في رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي ستدعم الجميع؛ للوصول لما تسعى له، كما نصّت على ذلك.
٣. توظيف معايير هيئة تقويم التعليم: فمعايير الهيئة للتقويم والاعتماد الأكاديمي تسهّل الوصول للأداء المتميز.
٤. وجود توجهات رسمية وخطط واضحة من قبل وزارة التعليم لتطوير التعليم العالي في المملكة من خلال تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية.
٥. الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في تطبيق الحوكمة في الجامعات وقدرتها على دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية.
٦. دعم القيادات العليا في الجامعات السعودية؛ لتطبيق الحوكمة بهدف تعزيز وتحسين الممارسات الإدارية، والتي من بينها الثقافة التنظيمية.

مراحل تطبيق التصور المقترح:

المرحلة الأولى: التشخيص والتهيئة لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية:

يتم في هذه المرحلة تشخيص الوضع الراهن للجامعة، وتحديد الفجوات التي سيتم استهدافها، لتحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، وفق عدد من الخطوات كما يلي:

أولاً: تشخيص التغيرات المؤثرة في بيئة الجامعة:

يتم تشخيص بيئة الجامعة المتغيرة، وذلك بالنظر إلى عدة عوامل، منها: حجم التغيرات ومصدرها الذي تشهده الجامعة، مثل: التغيرات التنظيمية، والتغيرات التقنية، والتغيرات في تصنيف الجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى، والتغيرات في احتياجات المستفيدين ومدى تلبية الجامعة لها.

ثانياً: تشخيص مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعة:

يتم في هذه الخطوة تحديد مستوى الثقافة التنظيمية، باستخدام مقياس لممارسات الحوكمة لتحسين الثقافة التنظيمية في الجامعة، وجمع المعلومات بشكل دقيق، ومعرفة نقاط القوة، والضعف، المُتعلِّقة بممارسات الحوكمة لتحسين الثقافة التنظيمية في الجامعة، وتتم عملية التشخيص من خلال القيام بما يلي:

١. تحليل كل الوثائق المُتعلِّقة بالجامعة، ومنها الخطة الاستراتيجية الحالية، ووثائق المشاريع المُنجزه، والخطط التشغيلية، ولوائح الوصف الوظيفي للعاملين، وجميع الأدلة الإجرائية والتنظيمية للجامعة.

٢. توزيع استبانة مقياس مبادئ الحوكمة الداعمة لتحقيق الثقافة التنظيمية؛ لتشخيص واقع ممارساتها في كل من المستويات الإدارية في الجامعات السعودية.

٣. الزيارات الميدانية لأقسام الجامعات وإداراتها؛ لجمع المعلومات، والتحقُّق من نتائج المقياس.

٤. المقابلات الشخصية للقيادات العليا في الجامعات، ومناقشتهم في وضع الجامعة تجاه التطورات، وما يجب أن يتم اتخاذه لتعزيز الثقافة التنظيمية.

٥. تشكيل مجموعات لتحليل تطبيق الحوكمة في الجامعات وتحديد درجة دعم وتحسين الثقافة التنظيمية، من خلال استخدام منهجيات التحليل العلمي وأدواته.

المرحلة الثانية: إيجاد بيئة مناسبة لتعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعة: وفي هذه المرحلة يتم التأكد من توفير بيئة مادية ومعنوية لتعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعة، والتأكد من توعية الموارد البشرية، وتحديث الممارسات والعمليات الداخلية والخارجية في الجامعة، بما يتوافق مع مبادئ الحوكمة بهدف تحسين ودعم الثقافة التنظيمية ومتطلباتها، وتوفير أنظمة تقنية تدعم العمليات الرئيسية المتعلقة بالقيمة المضافة للجامعة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التخطيط لتطبيق التصور المقترح لتعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعة من خلال التأكيد على تطبيق الحوكمة: وفي هذه المرحلة يتم تحديد ملامح الثقافة التنظيمية وتعزيزها في الجامعة من خلال الاستفادة من المرحلة السابقة مرحلة التشخيص، وبمشاركة جميع العاملين بالجامعة في برامج تدريبية تهتم بتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال ممارسة مبادئ الحوكمة في جميع عمليات الجامعة الداخلية والخارجية. وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بما يتلاءم مع توجه الجامعة الاستراتيجية لتعزيز الثقافة التنظيمية، وتحديد الإجراءات والممارسات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى تحديد أساليب مناسبة لقياس الأداء وبنائها للتحقق من النجاح في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة.

المرحلة الرابعة: تنفيذ وتطبيق الممارسات والإجراءات التي تم التخطيط لها لتعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعات: وفي هذه المرحلة يتم تطبيق التصور الذي تم وضعه في المرحلة السابقة، حيث تشمل هذه المرحلة نشر أبعاد الثقافة التنظيمية وتعزيزها في الجامعة، ووضع البرامج لتدريب فرق العمل على تطبيق ممارسات الثقافة التنظيمية من خلال التأكيد على تطبيق مبادئ الحوكمة، وتتضمن الخطوات التالية:

- نشر الوعي بين العاملين في الجامعة بأهمية تعزيز الثقافة التنظيمية.
- تدريب وتطوير أداء العاملين بما يتوافق مع أبعاد الثقافة التنظيمية.
- تطبيق ممارسات وإجراءات الثقافة التنظيمية بين جميع المستويات الإدارية والأكاديمية في الجامعة.
- دعم وتشجيع الممارسات الابتكارية من قبل العاملين في الجامعة الهادفة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية بين العاملين في الجامعة.
- تهيئة العاملين في الجامعة للتغيير من خلال رسم السياسات وتطوير الأنظمة والاستراتيجيات للاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات التي تتطلبها الثقافة التنظيمية.

المرحلة الخامسة: العمل على تطوير الممارسات وتحسين أداء العاملين في الجامعة بما يحقق تعزيز الثقافة التنظيمية، وفي هذه المرحلة يتم الاحتفاظ بمستوى الثقافة التنظيمية التي وصلت إليه الجامعة من خلال تطبيق الممارسات والإجراءات السابقة، والتأكيد على تطبيق الحوكمة في جميع عمليات الجامعة.

المرحلة السادسة: التقييم والتطوير المستمر: وتتمثل هذه المرحلة في ممارسة عمليات التقييم والتحسين المستمر للممارسات التي تدعم تعزيز الثقافة التنظيمية، وتتم عملية التطوير من خلال استخدام أدوات ومنهجيات القياس المناسبة، لضمان تحقيق أهداف التصور المقترح.

صعوبات تطبيق التصور المقترح:

في ضوء نتائج الدراسة، وبالرجوع للدراسات السابقة، واعتمادًا على تحليل واقع الجامعات السعودية الحكومية؛ فإن أهم الصعوبات المتوقعة لتطبيق التصور المقترح هي كالتالي:

- ضعف اهتمام إدارات الجامعات بأهمية تنفيذ التصور المقترح.
- ضعف وعي بعض العاملين في الجامعات بأهمية تطبيق الحوكمة وقدرتها على تحسين الثقافة التنظيمية.
- الاعتماد على نظام التعيين للقيادات الجامعية العليا بدلًا من الانتخاب أو استقطاب الموهوبين.
- عدم وجود ميثاق أخلاقي يُحدد السلوكيات المرغوبة، ويتضمن مبادئ للثواب والعقاب بالجامعات.
- تمركز السلطة الإدارية في أيدي القيادات العليا، وضعف تفويضها للمستويات الوسطى والدنيا.
- ضعف تشجيع الجامعة للمعلومات اللازمة لإجراءات تقييم الأداء بشفافية.

مقترحات للحد من الصعوبات المتوقعة لتطبيق التصور المقترح:

من الممكن وضع بعض المقترحات التي تحد من الصعوبات المتوقعة لتطبيق التصور المقترح، وهي كالتالي:

- نشر الوعي بأهمية تنفيذ التصور المقترح لتحسين وتعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعات.
- تأهيل القيادات الإدارية في الجامعات السعودية على الأساليب الإدارية الحديثة التي من بينها تطبيق الحوكمة.

- الاهتمام باستقطاب الموهوبين والمبدعين للعمل في الجامعات السعودية.
- وضع ميثاق أخلاقي يُحدد السلوكيات الإدارية المرغوبة، ويتضمن مبادئ للثواب والعقاب بالجامعات السعودية.
- العمل ببدأ تفويض الصلاحيات للقيادات الوسطى بالجامعة بدلاً من تركيزها في القيادات العليا.
- وضع لوائح تنظيمية تسهل وصول المعلومات اللازمة لإجراءات تقييم أداء العاملين في الجامعة بشفافية.

توصيات البحث:

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة؛ تم التوصل إلى عدد من التوصيات على النحو التالي:
- أن توضح إدارات الجامعات السعودية آليات العمل بدقة من قبل الإدارة العليا في الجامعة لتطوير العمل وتحويده.
 - إيجاد لوائح في الجامعات السعودية تعزز من خلاله العمل المتميز، وتشجع الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه العمل في الجامعة.
 - أن تشجع الجامعات النقد البناء لعمل الإدارة سواء كان من داخل الجامعة أو من خارجها.
 - وضع آليات يتم من خلالها تحفيز وتشجيع جميع المتميزين بالعمل في الجامعة.
 - توفر الجامعة نظام لمراقبة أداء العاملين فيها باستمرار.
 - أن يتم اختيار شاغلي الوظائف القيادية في الجامعة وفقاً لمعايير واضحة.

المراجع

أولاً- المراجع العربية

- حسين، مريم. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- دراوشة، نجوى والشمرمان، منيرة. (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلاقتها بانتمائهم الوظيفي. *مجلة دراسات العلوم التربوية للجامعة الأردنية*. ٤٤(٤). ١٠٩-١٢١.
- سيلاتي، ريماء. (٢٠١٨). الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية. *مجلة الجامعة العربية في بحوث التعليم العالي، القاهرة*، (٢) ٣٨، ١١٥-١٤٦.
- الشبوطات، محمد. (٢٠١٨). مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة. *مجلة جامعة الدول العربية للبحوث في التعليم العالي، القاهرة*، (٢) ٣٨، ١٤٧-١٥٩.

طيب، عزيزة. (٢٠١٨). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية لجامعة الملك سعود*، العدد (٢)، المجلد (٢)، ص ١٨٤ - ٢٢٧.

عباس، محمد ونوفل، محمد والعبسي، محمد وأبو عواد فريال (٢٠١٩). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبابنة، هاييل والزعبي، ميسون. (٢٠١٨). دمج الثقافة التنظيمية إلى نموذج تقبل التكنولوجيا في استخدام نظام التعلم الإلكتروني من وجهة نظر هيئة التدريس في جامعة آل البيت. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات القانونية والإدارية*. المغرب، (٢) ٢٤. ٣٩٥-٤٣٢.

عبد الرزاق، خالدية وعباس، سامي وأحمد، حميد. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. *المجلة العربية للإدارة*. جامعة الدول العربية، القاهرة، (١) ٣٩. ٦٥-٩٢.

عبد المطلب، إبراهيم والسكيتي، محمد. (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة (بالتطبيق على عينة لأراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة). *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*. مركز البحث العلمي وإحياء التراث في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، (٣) ١. ١١-٤٩.

العتيبي، عبدالله. (٢٠١٨). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. *مجلة دراسات العلوم الإنسانية، عمادة البحث العلمي في الجامعة الأردنية*، (٤) ٤٥، ٦٧٣-٦٨٧.

الغامدي، هالة. (٢٠١٧). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارات التعليم بمنطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، تصدر عن جمعية علم النفس الأردنية، (٥) ٦، ١٦٦-١٧٥.

غضبان، حسام الدين. (٢٠١٥). *محاضرات في نظرية الحوكمة*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الفايز، هيلة. (٢٠١٧). نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الملك سعود، (١٣) ١، ١٦١-٢٤٠.

القحطاني، ريم. (٢٠١٩). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة القصيم، (١٥) ٣، ٥١-٧٩.

المرشد، منى (٢٠١٤). *الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

مطر، محمد والحيارى، عمر. (٢٠١٨). دور العلاقة التكاملية بين الحوكمة الجامعية ومعايير ضمان الجودة في تحسين نوعية الخريجين. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، القاهرة، (٢)٣٨، ٥٣-٧٥.

المفيز، خولة. (٢٠١٨). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية " تصور مقترح". *مجلة العلوم التربوية*، لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (١٥)١، ١٩٩-٢٨٦.

ناصر الدين، هبة. (٢٠١٨). *الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الهروط، العنود. (٢٠١٨). *الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

ثانياً: المراجع العربية مترجمة:

Ababneh, Hayel, and Al-Zoubi, Maysoon. (2018). Integrating organizational culture into a model of accepting technology in the use of the e-learning system from the point of view of the faculty at Al al-Bayt University. *Lighthouse Magazine*. (2)24. 395-432.

Abdul Razzaq, Khalidiya and Abbas, Sami and Ahmed, Hamid. (2019). Organizational culture and its impact on determining the strategic direction of the organization: An applied study in the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research. *The Arab Journal of Management. League of Arab States*. (1)39. 65-92.

Abdul-Muttalib, Ibrahim and Al-Sakiti, Muhammad. (2020). The impact of organizational culture on enhancing total quality (by applying to a sample of the opinions of employees of the Supreme Council for Total Quality). *Al Mithqal Journal of Economic and Administrative Sciences*. (3)1. 11-49.

Al-Fayez, Haila. (2017). A proposed model for the standards of governance of Saudi universities, according to the dimensions of the strategic perspective of governance. *Journal of Educational Sciences*, (13)1, 161-240.

- Al-Ghamdi, Hala. (2017). The degree of application of administrative accountability in the education departments in Al-Baha region from the point of view of school leaders. *The Specialized Educational Journal*, (5), 166-175.
- Al-Harout, Al-Anoud. (2018). *Attitudes towards the application of e-governance in Jordanian private universities and its impact on university performance excellence: a field study*. Unpublished Master's Thesis, College of Management, Middle East University, Amman.
- Al-Mufaiz, Khawla. (2018). Implementing Governance in Saudi Governmental Universities "A Suggested Perception". *Journal of Educational Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University*, (15)1, 199-286.
- Al-Otaibi, Abdullah. (2018). The reality of applying governance at King Saud University from the point of view of its faculty members. *Journal of Human Sciences Studies*, (4)45, 673-687.
- Al-Qahtani, Reem. (2019). The framework of the governance of Saudi universities to achieve competitive advantage in decision-making in accordance with the aspirations of Vision 2030. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, (15)3, 51-79.
- Darawshe, Najwa and Sharman, Munira. (2017). The prevailing organizational culture in Jordanian universities from the viewpoint of faculty members, and its relationship to their job affiliation. *Journal of Educational Sciences Studies*. (4)44. 109-121.
- Ghadban, Hossam El Din. (2015). *Lectures on governance theory*. Amman: Dar Al-Hamid for publishing and distribution.
- Hussein, Maryam. (2014). *Principles of modern management (theories, administrative processes, and functions of the organization)*. Amman: Dar Al-Hamid for publishing and distribution.
- Matar, Muhammad and Al-Hiyari, Omar. (2018). The role of the integrative relationship between university governance and quality assurance standards in improving the quality of graduates. *Journal of the*

Association of Arab Universities for Research in Higher Education, (2) 38, 53-75.

Nasser El-Din, Heba. (2018). *Attitudes towards the application of e-governance in Jordanian private universities and its impact on university performance excellence: a field study*. Unpublished Master's Thesis, College of Management, Middle East University, Amman.

Shabat, Muhammad. (2018). The concept of university governance and its impact on enhancing standards of transparency, accountability and participation. *Arab League Journal of Research in Higher Education*, (2) 38, 147-159.

Shabat, Muhammad. (2018). The concept of university governance and its impact on enhancing standards of transparency, accountability and participation. *Arab League Journal of Research in Higher Education*, (2) 38, 147-159.

Silati, Rima. (2018). Governance and strategic planning in Lebanese universities. *Journal of Arab Universities in Higher Education Research*, (2) 38, 115-146.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

Aysun, C & Chang, Z. (2019). Organizational Culture Type in Turkish Universities using OCAI: Perceptions of Students. **Journal of Education Culture and Society** 2, 270- 292.

Dossing, H. & Mokeki, L, and Weideman, M, (2011). **Mapping Transparency, Accountability and Integrity Inprimary Education in South Africa**, Transparency International, p.4.

Furtasan A. (2020). The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational. Commitment in Private Universities in Indonesia. **International Journal of Higher Education**, 9, (2),16-24.

Hanifah, S. (2018). **Good University Governance Analysis Implementationon Private Universityin WestJava, Indonesia. ConferencePaper**; The 2018 International Conference of Organizational Innovation.

- Hartati, N, Hadiwidjaja, R. & Muktiyanto, A. (2018). **The Influence of Good University Governance on Human Capital**. Accounting & Finance Review (AFR), 3(1), 1–8. Retrieved from [http:// search. ebscohost. com. sdl. idm. oclc. org /login.aspx? direct=true & db =bsu&AN = 128454568 & site =eds –live](http://search.ebscohost.com.sdl.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=128454568&site=eds-live).
- Joana, S, Gabriela, G & Alexandra, G. (2020). Organizational culture, subject matter and work Welfare. The case of the Portuguese staff Universities. **Journal of Spatial and Organizational Dynamics**, I (3), 153- 161.
- Jongbloed, Ben. (2015). **University governance reform in the Netherlands, Austria, and Portugal**. Lessons for Poland. Better Government Programme Media patron: EY Poland.
- Josiane . L, Elida. F, Emerson. A and Marcos, R. (2019). Performance and Quality indicators and the Governance Process in Brazilian federal universities: a multi-case study ndicadores de d esempenho e de Qualidade , Processo de Governança nas u niversidades f ederais Brasileiras: um estudo multicaso. UFSM, **Santa Maria**, v. 12, número 3, p. 594-609.
- Joyce, W, Esther. W and George O. (2021). Evaluating effect of organizational culture on strategy implementation in private chartered universities in Kenya. **International Journal of Research in Business and Social Sciences**, 10 (2), 123-133.
- Krejcie, R & Morgan, D. (1970): Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607-610.
- Lanham, Ellie. (2014). **The Higher Education Code of Governance, Committee of University Chairs**. [www. University. Chairs .ac.uk](http://www.University.Chairs.ac.uk).
- Qawasmeh. F, Darqal, N and Qawasmeh, S. (2013). The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study. **International Journal of Economics and Management Sciences**. Vol. 2, No. 7, pp. 05-19.

Surasni, S, Reni, C, Syafaatul. H, and Denok, S. (2020). Did Ecology Leadership and Organizational Culture Influence University Performance? Evidence from Indonesian Universities. **PJAE**, 17 (6), 8484- 8511.

Xi Xi, L and Pragob, K. (2019). Relationships between Organizational Culture and Lecturers' Commitment in Private Universities of Thailand. **African Union Heritage Magazine Social Sciences and Humanities**, 9(3).

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظهم الله

سعادة القادة الأكاديمي في الجامعات السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرني أن أضع بين يديكم أداة الدراسة التي تم إعدادها لتحقيق أهداف البحث، وهو بعنوان: تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، ويسعدني أن أقدم إليكم بالشكر الجزيل مسبقاً على الوقت الذي ستخصصونه في الاستجابة على فقرات هذه الاستبانة، أرجو منكم التكرم بالاطلاع على محاور الاستبانة والإجابة على جميع الفقرات بكل دقة وموضوعية؛ لما لذلك من أثر بالغ في تحقيق أهداف البحث. علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع ثقة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط. ويسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- التعرف على درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- تحديد العلاقة بين الحوكمة والثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.
- تقديم تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.

شاكراً لكم كرم الاستجابة وروح المبادرة ...

الباحث

المحور الأول: ما درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

| م | العبارة | درجة الموافقة | | | | |
|------------------------------|--|---------------|-------|--------|--------|-------------|
| | | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |
| أولاً: مبدأ الشفافية | | | | | | |
| ١ | يتم اختيار شاغلي الوظائف القيادية في الجامعة وفقاً لمعايير واضحة | | | | | |
| ٢ | تتعامل الجامعة بعدالة مع جميع العاملين فيها | | | | | |
| ٣ | توفر الجامعة المعلومات المهمة حول إجراءات العمل | | | | | |
| ٤ | تطبق الجامعة نظام الحوافز على جميع العاملين فيها. | | | | | |
| ٥ | يتم تقييم أداء العاملين في الجامعة وفق معايير واضحة | | | | | |
| ٦ | تطبق اللوائح والأنظمة في الجامعة وفق معايير واضحة ومحددة | | | | | |
| ثانياً: مبدأ المساءلة | | | | | | |
| ١ | توفر الجامعة نظام واضح لمراقبة العمليات الخارجية في الجامعة | | | | | |
| ٢ | توفر الجامعة نظام واضح لمراقبة العمليات الداخلية في الجامعة | | | | | |
| ٣ | توفر الجامعة نظام لمراقبة أداء العاملين فيها باستمرار | | | | | |
| ٤ | تعتمد إدارة الجامعة على معايير واضحة لمساءلة العاملين فيها | | | | | |
| ٥ | يشترك أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بوضع معايير المساءلة | | | | | |
| ثالثاً: مبدأ العدالة | | | | | | |
| ١ | تستقطب إدارة الجامعة العاملين فيها بناء على الكفاءة | | | | | |
| ٢ | تطبق إدارة الجامعة التعليمات والأنظمة على جميع العاملين فيها | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| ٣ | تقدم الإدارة الحوافز التشجيعية لجميع المتميزين بالعمل | | | | |
| ٤ | تعمل إدارة الجامعة على إيجاد توازن بين مهام العاملين فيها الفنية والإدارية | | | | |
| ٥ | توفر الجامعة فرص النمو المهني لجميع العاملين فيها | | | | |
| رابعاً: مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات | | | | | |
| ١ | تشجع إدارة الجامعة كافة العاملين فيها على المساهمة في صنع القرار | | | | |
| ٢ | تسمح إدارة الجامعة للعاملين فيها باتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة مشكلات العمل | | | | |
| ٣ | تعتمد إدارة الجامعة على بناء فرق العمل الجماعي لتطوير العمل فيها | | | | |
| ٤ | تتقبل الإدارة النقد البناء سواء كان من داخل الجامعة أو من خارجها | | | | |
| ٥ | تتخذ إدارة الجامعة قرارات في ضوء التغذية الراجعة من كافة المستفيدين | | | | |
| ٦ | تستشير إدارة الجامعة المؤسسات ذات العلاقة بحل المشكلات المادية التي تواجه الجامعة | | | | |

المحور الثاني: درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

يرجى وضع اشارته (√) في داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تتفق مع رأيك:

| م | العبارة | درجة الموافقة | | | | |
|------------------------|---|---------------|-------|--------|--------|-------------|
| | | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |
| البُعد التنظيمي | | | | | | |
| ١ | توفر الجامعة التقنيات الحديثة التي تسهم في تطوير العمل. | | | | | |
| ٢ | تشجع إدارة الجامعة الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه العمل في الجامعة. | | | | | |
| ٣ | لدى إدارة الجامعة أهداف تنظيمية تسهل تعميم المعرفة على العاملين. | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | ٤ | توفر إدارة الجامعة برامج للتطوير المهني التي تلبي حاجات العاملين وتواكب التطورات العلمية في مجال عملهم |
| | | | | | ٥ | توفر إدارة الجامعة هيكلًا تنظيميًا يسهل عملية الاتصال الفعال بين العاملين. |
| | | | | | ٦ | تشجع إدارة الجامعة على استخدام إجراءات حديثة في تنفيذ مهام العمل. |
| | | | | | ٧ | تحدد إدارة الجامعة معايير السلوكيات المتبعة في تنفيذ أنشطة الجامعة. |
| البعد الإداري | | | | | | |
| | | | | | ١ | توفر الجامعة نظام حوافز يشجع العاملين على إتقان العمل وتجويده. |
| | | | | | ٢ | تمنح الإدارة صلاحيات للعاملين تساعد على أداء عملهم بكفاءة عالية. |
| | | | | | ٣ | تهتم الإدارة بتعريف العاملين بالتحديات التي تواجهها. |
| | | | | | ٤ | تطبق إدارة الجامعة القوانين والأنظمة على العاملين بعدالة. |
| | | | | | ٥ | يتم توضيح آليات العمل بدقة من قبل الإدارة العليا في الجامعة لتطوير العمل وتجويده. |
| | | | | | ٦ | تعقد إدارة الجامعة اجتماعات دورية للعاملين خاصة بتطوير العمل. |
| | | | | | ٧ | يتم تقييم أداء العاملين في الجامعة وفق أسس واضحة. |
| البعد الإنساني (الاجتماعي) | | | | | | |
| | | | | | ١ | تثق إدارة الجامعة بالعاملين فيها |
| | | | | | ٢ | يسود روح الفريق الواحد بين المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة. |
| | | | | | ٣ | تشجع إدارة الجامعة على الحوار الفعال بين العاملين. |
| | | | | | ٤ | تشجع الإدارة مشاركة العاملين لزملائهم في المناسبات الاجتماعية. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|---|
| | | | | | ٥ | تشجع الإدارة على مشاركة العاملين في الأعمال التطوعية. |
| | | | | | ٦ | تقدر إدارة الجامعة الاحترام المتبادل بين العاملين. |
| | | | | | ٧ | تعزز الإدارة العمل المتميز، وتعتبره نموذجاً يحتذى به. |

انتهت مع الشكر والتقدير