# فعالية القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن. دراسة استكشافية

**د. بدر بن جمعان الشاعري**

أستاذ مساعد. تخطيط التعليم واقتصادياته

كلية التربية- جامعة حفر الباطن

**المستخلص:**

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع فعالية القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن، وتحديد الفروق الإحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تعزى إلى متغيرات: جهة العمل بالجامعة (مكلف إداريا-غير مكلف إداريا)، ومكان العمل الحالي (المقر الرئيس- فروع الجامعة)، والدرجة العلمية (أستاذ-أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، والوصول إلى تصور مقترح؛ لتفعيل القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط؛ لمناسبته حيث حللت محتوى القواعد التنفيذية، وعملت مقابلات، وطبقت استبانة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغت (٢٨٤) من أعضاء هيئة التدريس بمقر الجامعة الرئيس بمحافظة حفر الباطن، وفروع الجامعة في محافظات: الخفجي، والنعيرية، والقريات العليا، وتوصلت الدراسة إلى درجة فعالية المحور الأول (ضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية) منخفضة، على حين جاءت درجة فعالية المحور الثاني والثالث متوسطة، وأشارت النتائج إلى بعض الصعوبات التي قد تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بدرجة متوسطة.

**الكلمات المفتاحية**: الفعالية، القواعد التنفيذية، اللوائح الأكاديمية، التطوير.

## Effectiveness of the academic regulations' implementing rules of the University of Hafr Al Batin: An investigative Study

**Abstract:**

The study objective is to diagnose the effectiveness of the academic regulations' implementing rules of the University of Hafr Al Batin. It aims specifically at identifying statistical differences at ٠,٠٥ between the average scores of the sample individuals, based on the survey's axes and variables as: employer's attachment unit at the University (administratively assigned - not administratively assigned), the current workplace (university main campus – university branches), academic title (full professor - associate professor, assistant professor) as well as developing a proposal to activate implementing rules of the university academic regulations. The study used a mixed methodology, consistent with its type, and analyzed the implementing rules' content, conducted interviews, and applied a survey on a sample of ٢٨٤ faculty members at the University main campus in Hafr Al Batin governorate as well as in the University branches in the governorates of Al-Khafji, Al-Nairiyah, Qaryat Al-Ulyah. The study found a low degree of effectiveness of the first axis (precepts and standards of drafting academic regulations' implementing rules), while second and third axes' efficiency degree was moderate. Moreover, the results indicated some difficulties in applying the implementing rules of the academic regulations at an average degree.

**Keywords**: efficiency, implementing rules, academic regulations, development

**المقدمة**

استُخدِمت في تقدير فعالية المؤسسات الجامعية عدة مؤشرات: منها ما يرتبط بتقييم البنية التحتية والتجهيزات الأكاديمية، ومنها ما يرتبط بالمؤشرات الإحصائية كنسبة الطلبة المتعلمين إلى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من المعيدين والمحاضرين، ومنها ما يرتبط بنوعية مناهج التعليم الجامعي وأنشطته، ومنها ما يرتبط بجودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مقابل المستويات التحصيلية لطلابهم، وأخيرا منها ما يرتبط بالإدارة وأساليبها وما تتيحه من حرية للقيادة الجامعية ومرؤوسيهم، ومنها ما يرتبط باللوائح ونظم العمل.

وأشارت العديد من الأدبيات إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية مؤسسات التعليم الجامعي من جهة، والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، ومن أمثلة هذه العوامل: دعم الجامعة لطلابها، والتفاعل بين الطلاب أنفسهم، والتفاعل ثنائي الاتجاه بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتصميم البيئات التعليمية، ورغم هذا الإشكال الذي يمثل تحديا أمام الباحثين؛ فإن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفعالية (Tsang al., ٢٠٢١).

والفعالية هي شيء يتأثر بشكل مباشر بالأداء، وتخلط العديد من الأبحاث بين الفعالية الإدارية Managerial Effectiveness وفعالية القيادة Leadership Effectiveness، فالفعالية الإدارية تعتمد بشدة على الدعم الهيكلي لأداء المهام حسب المؤسسة، في حين ترتبط فعالية القيادة ارتباطًا وثيقًا بثقافة التنظيم وربط الأشخاص بالشعارات في المؤسسة، والأداء الفعال هو نتيجة الثقافة وأسلوب القيادة المناسب لثقافة المؤسسة (Miska,٢٠٢١).

ويشير مفهوم الفعالية إلى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة ومختلف الموارد المتاحة في الحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة، أي الموارد ذات القيمة من أجل استمرار نشاطها؛ ومن ثم القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف لمؤسسة، والتي يمكن قياسها مثل: هدف الربح، أو هدف النمو وتحصيل أعلى مكونات الأداء للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية ومدى تأثره بالمحيط، كما أنها ترتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها (Cools,٢٠٠٩).

وبناء عليه؛ يعد أداء الجامعات أحد مؤشرات قياس فعاليتها، كما يعتمد الأداء المتميز للجامعات على جودة لوائحها التي تنظم عمل كلياتها وأقسامها ووحداتها المختلفة؛ حيث إن اللوائح التنظيمية تحدد قواعد وإجراءات أداء الجامعة في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وكذلك تتحدد ملامح الهيكل التنظيمي للجامعة في ضوء هذه اللوائح.

وتعد اللوائح التنظيمية واحدة من المكونات الإدارية المهمة التي يعتمد عليها في تحقيق أهداف وغايات الجامعات، وذلك من خلال جودة إعدادها وصياغتها، ومدى كفاءتها وحداثتها والارتقاء بمستواها، وتتأثر جودة اللوائح بمدى كفاءة الإعداد والتحضير ودراسة الآثار المحتملة أو المصاحبة لتطبيقها والتعرف على النتائج المتوقعة منها، ومناقشة البدائل المتاحة للتنفيذ، بمعنى أنه كلما تم التعرف على تأثير التطبيق المتوقع لها قبل

وضعها موضع التنفيذ، انعكس ذلك بشكل إيجابي على التطبيق الجيد، وساهم أيضا في توفير بيئة مناسبة من المتابعة والمساءلة والشفافية (العتيقي، ٢٠١٦).

وتأتي اللوائح الأكاديمية في مقدمة اللوائح المنظمة لعمل الجامعات، بحكم الوظيفية الأساسية للجامعة والمرتبطة بالشئون الأكاديمية؛ ونظرا لأهمية هذه اللوائح الأكاديمية بالنسبة لتحقيق أهداف الجامعات التعليمية والبحثية؛ فإنه بات من الضروري التعرف على القواعد التنفيذية التي تُستخدم لتفسيرها وكيفية تطبيقها في الجامعات السعودية، والتي بموجبها يتم تنظيم وتسيير مختلف الأعمال والأنشطة التعليمية والأكاديمية، وتحديد وتنظيم حقوق وواجبات منسوبي الجامعة وذوي العلاقة (عبد الرحمن، ٢٠١٨).

وفي المملكة العربية السعودية تضمن نظام مجلس التعليم العالي والجامعات عددا من اللوائح التنظيمية، منها لائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية، واللائحة المنظمة للشئون المالية في الجامعات، ولائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات، واللائحة الموحدة للدراسات العليا، واللائحة الموحدة للبحث العلمي في الجامعات، وغير ذلك (مجلس التعليم العالي، ٢٠١٥).

والأمر لم يقتصر على ما سبق، فقد أشارت تلك اللوائح في أكثر من موضع بأحقية الجامعات في أن تضع لنفسها القواعد التنفيذية التي تساعدها على تنفيذ المواد التي تضمنتها كل لائحة، وأصبح قيام الجامعات بوضع قواعد تنفيذية تتلاءم مع ظروف كل جامعة بمثابة حق لها بموجب لوائح مجلس التعليم العالي.

ومن الجدير بالذكر أن الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي والجامعات في المملكة العربية السعودية (مجلس التعليم العالي، ٢٠١٥) تحرص على تطوير عدد من المواد اللائحية وفقا للتطور التعليمي والبحثي الذي تشهده مؤسسات التعليم الجامعي، وكذلك مجلس شؤون الجامعات الذي يمارس أدوار مجلس التعليم العالي الملغى بناء على المرسوم الملكي رقم: م/٢٧ وتاريخ١٤٤١/٣/٢ ، ووفقا أيضا للتطورات العلمية التي تعد قضية الجامعات ومحور عملها العلمي والبحثي والمجتمعي.

وقد يكون هذا عرفا عالميا؛ حيث أشارت إلى ذلك دراسة فينتي وزملائه ( Finiet al., ٢٠٢٠) التي تناولت اللوائح الجامعية وتأثيرها الأكاديمي، واستهدفت تحديد آثار إدخال اللوائح الجامعية الداعمة لريادة الأعمال الأكاديمية، وأظهرت نتائجها أن اللوائح الجامعية تدعم ريادة الأعمال الأكاديمية وذات تأثير إيجابي عليها، وأن فعالية اللوائح مشروطة ببعض الحالات مثل: تأثير تصميم اللائحة على قرارات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق ببدء مشروع جديد، ويبلغ تأثير اللائحة إلى أقصى حد بعد أربع سنوات من الموافقة عليها، ثم تقل فعاليتها.

ومن جانب آخر فإن تحقيق فعالية اللوائح الجامعية مرهون بعدد من العوامل مثل استيفاء اللوائح لبعض المعايير، ودرجة الوعي لدى العاملين باللوائح والعمل بها، كما تشير إليه دراسة زهري (٢٠١٨) التي تناولت استيفاء معايير اللوائح بمكتبات جامعة سوهاج في مصر وفقا لمعايير الجودة، وأظهرت نتائجها أن لائحة مكتبات جامعة سوهاج لا تتضمن الوقاية من مكافحة الحوادث والكوارث والأزمات، وهذا لا يتفق مع

معايير الجودة وفقا للمعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية، وطالبت الدراسة بضرورة إشراك المستفيدين في وضع اللوائح الخاصة بالمكتبات في الجامعات.

وفيما يتعلق بالوعي، تناولت دراسة الورثان (٢٠١٧) وعي أعضاء هيئة التدريس بالثقافة التنظيمية السائدة، ودللت على أن الوعي بالقيمة المضافة للجودة والاعتماد الأكاديمي حازت موافقة عينة الدراسة بدرجة كبيرة، إلا أن الجامعات لا يمكنها أن تكون ذات فعالية بالجوانب التنظيمية اللائحية، إلا إذا أعطيت مساحات كبيرة من الحرية الأكاديمية، وهو ما أفادت به دراسة الذبياني (٢٠١٥) التي تناولت محددات الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء لوائح التعليم العالي، وقامت بتحليل مواد لوائح التعليم العالي، ومعرفة أهم محددات الحرية الأكاديمية التي تتيحها هذه اللوائح، وتوصلت الدراسة إلى أن لوائح التعليم العالي السعودية تتيح عددا من مساحات الحرية الأكاديمية في المجالات التدريسية والبحثية والإدارية والمالية التي لا يستفيد منها كثير من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ بسبب عدم معرفتهم بها، ومن هنا كان لزاما على الجامعات عقد ورش عمل ومجموعات تركيز وحلقات نقاش بهدف تسليط الضوء على أبعاد وجوانب الحرية الأكاديمية التي تتيحها تلك اللوائح الجامعية، وإجراء الأبحاث العلمية المرتكزة على المنهج التحليلي لتلك اللوائح لبيان جوانبها وأبعادها المختلفة وجعلها متاحة لأعضاء الهيئة التدريسية.

وفي ذات الاتجاه تناولت دراسة جلامنة (٢٠١٥) مدى مسايرة لوائح المكتبات الجامعية في المملكة الأردنية الهاشمية للظروف والمستجدات والتطورات الحديثة في مجال المكتبات، واعتمدت الدراسة على تحليل عينة من لوائح المكتبات الجامعية، شملت (٨) من لوائح مكتبات الجامعات الأردنية، واقترحت الدراسة لائحة نموذجية لتنظيم العمل بالمكتبات الجامعية الأردنية.

وإذا نظرنا إلى جامعة حفر الباطن-بوصفها جامعة سعودية-نجد أن عملها تحكمه اللوائح الأكاديمية التي صدرت عن وزارة التعليم، وكذا القواعد التنفيذية لتلك اللوائح، والتي صدرت عن الجامعة نفسها، وبحكم معايشة الباحث للواقع العملي للجامعة- لعمله في أكثر من منصب قيادي في الجامعة منها ما يختص بالتطوير والجودة، واطلاعه على القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية- فقد استشعر الحاجة إلى دراسة فعالية هذه القواعد، ومن هنا نبعت فكرة الدراسة الحالية، التي دارت حول "فعالية القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن".

**مشكلة الدراسة:**

تحتاج الجامعات إلى وضع قواعد تنفيذية للوائحها الأكاديمية؛ حتى يتيسر تطبيقها من قبل الإدارات والوحدات الجامعية المعنية؛ بما يؤدي إلى فعالية الأداء الأكاديمي، وقد يتطلب من الجامعة بين الحين والآخر تحديث هذه القواعد وفقًا لبعض المستجدات والمتغيرات، وما تواجهه من نجاح أو فشل في تحقيق أهدافها؛ حيث إن استمرار العمل بهذه القواعد لفترة طويلة قد يلحق بعض الأضرار بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس، أو قد تتسبب في هدر موارد الجامعة، أو ضياع الفرص بطريقة لا يمكن تعويضها، وفي هذه الحالات قد تفقد

القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية فاعليتها وملاءمتها لمتغيرات ومطالب البيئة المحيطة (عبد الرحمن، ٢٠١٨).

وفي ظل التحديات التي تواجهها جامعة حفر الباطن في الوقت الراهن بشكل محدد كونها جامعة لم يتجاوز عمرها سبع سنوات، وهي الجامعة الوحيدة بالمحافظة؛ وبالتالي تبرز أهمية وضرورة الارتقاء بمستوى أدائها ومساهمتها الفاعلة في تقديم البرامج التعليمية والبحثية والمجتمعية، وهذا لا يتأتى من خلال إعداد وتأهيل الكوادر البشرية فقط، بل أيضا من خلال تطوير بنية اللوائح، وما يرتبط بها من قواعد تنفيذية وممارسات إدارية.

ومن أجل تحديد طبيعة مشكلة الدراسة؛ قام الباحث بإجراء مقابلة معمقة مع (٣) من قيادات الجامعة، وتوجيه السؤال الآتي:

**كيف ترون فعالية القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية في تحقيقها لأهداف الجامعة وخطتها الاستراتيجية؟**

وقد أجمعوا على أهمية الموضوع وأنه يستحق الدراسة والبحث، إضافة إلى أن القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية وضعت منذ فترة، وهي تتسم بالعمومية، ولا تتناسب وواقع الجامعة، وظروف المجتمع المحلي؛ فعلى مستوى ضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية، هناك العديد من المشكلات المرتبطة بوضعها وصياغتها، مثل: افتقار تلك القواعد التنفيذية إلى تبني رؤية واضحة لواقع الجامعة وتطلعاتها، وقلة الاستقرار الإداري لقيادات الجامعة منذ نشأتها في ١٤٣٦هـ، واعتمادها على قواعد تنفيذية من جامعات سعودية أخرى، وما تتسم به القواعد التنفيذية للجامعة من جمود وقلة تطور، بل صرح أحدهم: بأنه "لم يطلع على القواعد التنفيذية للائحة.... وأنه يعتقد أنها غير موجودة؛ وبالتالي كيف يتم تفعيلها!".

وأكد من تمت مقابلتهم أنه على مستوى الجهود التي تبذلها الجامعة لنشر ثقافة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية والتعريف بها، تبين أن هذه الجهود ضعيفة كما ونوعا، كما يلاحظ أن التحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية ليس على المستوى المطلوب من الجودة، وعلق آخر على هذه النقطة بقوله "الجامعة حديثة النشأة، وهي تعاني من عدم اكتمال هياكلها الإدارية والأكاديمية؛ وبالتالي لا غرابة من ضعف تلك الجهود وقلة الخبرة الإدارية، مع حرص قيادات الجامعة على تطوير تلك اللوائح من خلال اللجان المختصة، ففي أحد مجالس الجامعة تم مناقشة أكثر من ٨٠ موضوعا، جزء كبير من هذه الموضوعات هو إقرار قواعد تنفيذية ولوائح عمل".

ومن خلال خبرة الباحث- بحكم انتسابه للجامعة- لاحظ وجود العديد من المعوقات التي تضعف كفاءة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بالجامعة، وتجعلها غير قادرة على تحقيق الغايات التي وضعت من أجلها، وتوجه مسارها في أحيان كثيرة نحو أنساق مغايرة وغير مرغوبة.

وفي ظل توجه الجامعة للحصول على الاعتماد الأكاديمي (المؤسسي والبرامجي)، ورغبتها في أن تكون في مصاف الجامعات السعودية التي تتنافس في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، قد يكون من

المناسب العمل على إجراءات لتحسين فعالية القواعد التنفيذية على المستوى الأكاديمي، وإدخال بعض التحسينات عليها لتلبي احتياجات المستفيدين، وفي هذا الإطار يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما آليات فعالية القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

١. ما واقع فعالية القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تعزى إلى متغيرات: جهة العمل بالجامعة (مكلف إداريا-غير مكلف إداريا)، ومكان العمل الحالي (المقر الرئيس-فروع الجامعة)، والدرجة العلمية (أستاذ-أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)؟

٣. ما التصور المقترح لزيادة فعالية التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن؟

**منهج الدراسة وأدواتها:**

استخدمت الدارسة المنهج المختلطMixed Methods ، ويقوم المنهج المختلط على مجموعة من المميزات، من أهمها (creswell,٢٠١٤): المثلثية triangulation بمعنى (التقارب والتثبت من النتائج بطرق مختلفة تدرس نفس الظاهرة)، والتطوير، أي (توظيف أسلوب لتطوير نتائج أسلوب آخر)؛ والاستهلالinitiation (أي توضيح المفارقات التي تؤدي إلى إعادة صياغة أسئلة البحث، واكتشافها)، والتعويضية بمعنى (استفادة كل منهج من إمكانيات الآخر)، وأخيرًا، التوسع (توسيع نطاق مجموعة البحث باستخدام أساليب مختلفة لعناصر التحقيق المختلفة).

ويؤكد أونويجبوز وجونسون (Onwuegbuzie& Johnson, ٢٠٠٤) بأن المناهج المختلطة فرصة للجمع بين المستويين: الكلي والجزئي للدراسة، إضافة إلى أن البيانات النوعية تساعد على شرح العلاقات الناشئة من البيانات الكمية.

حيث تم استكشاف مشكلة الدراسة، وتحديد ملامحها من خلال مقابلة معمقة مع عدد من قيادات الجامعة، وجمع المعلومات حول القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بالجامعة، ووصفها، وتصنيفها في محاور، في ضوء الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة، وفي ضوء ذلك تم بناء استبانة، وتقنينها، وتطبيقها على عينة أكبر ممثلة لمجتمع الدراسة بلغت (٢٨٤) من أعضاء هيئة التدريس بمقر الجامعة الرئيس بمحافظة حفر الباطن، وفروع الجامعة في محافظات: الخفجي، والنعيرية، والقريات العليا.

**أهداف الدراسة:**

١. تشخيص واقع فعالية القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن.

٢. تحديد الفروق الإحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تعزى إلى متغيرات: جهة العمل بالجامعة (مكلف إداريا-غير مكلف إداريا)، ومكان العمل الحالي (المقر الرئيس-فروع الجامعة)، والدرجة العلمية (أستاذ-أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

٣. الوصول إلى تصور مقترح؛ لتفعيل القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن.

**حدود الدراسة:**

التزمت الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** حيث اقتصرت الدراسة على تحليل ثلاث لوائح، وهي: لائحة الدراسة والاختبارات لمرحلة البكالوريوس وقواعدها التنفيذية، واللائحة الموحدة للدراسات العليا وقواعدها التنفيذية، واللائحة الموحدة للبحث العلمي وقواعدها التنفيذية؛ وذلك لارتباط كل منها بالشؤون الأكاديمية.
- **الحد البشري:** حيث طبقت استبانة الدراسة على (٢٤٨) فردا من أعضاء هيئة التدريس؛ لاطلاعهم على القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية وقدرتهم على الحكم في فعالية هذه القواعد.
- **الحد الزماني:** حيث طبقت الدراسة أداتيها خلال الفترة من أغسطس وسبتمبر من الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٣هـ.

**أهمية الدراسة:**

تظهر أهمية الدراسة من خلال عدد من النقاط مثل:

١. تسهم الدراسة الحالية في سد النقص الواضح في الدراسات العربية فيما يتعلق بموضوع "اللوائح الأكاديمية بالجامعات السعودية".

٢. تظهر الدراسة الحالية الحاجة الماسة إلى التحسين المستمر للوائح التنظيمية للجامعات السعودية، لاسيما ما يتعلق باللوائح الأكاديمية وقواعدها التنفيذية.

٣. ربما تستفيد جامعة حفر الباطن من التصور المقترح الذي قدمته الدراسة بغرض زيادة فعالية القواعد التنفيذية للوائح الجامعة الأكاديمية في ظل تهيئتها للاعتماد المؤسسي والجامعات السعودية المماثلة لها.

٤. تتضح أهمية الدراسة من الدور الريادي الذي تقوم به جامعة حفر الباطن في قيادة مجتمعها المحلي في كثير من المجالات العلمية والإنسانية، ولا يمكن للجامعة القيام بالأدوار المنوطة بها أو تحقيق أهدافها التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع ما لم تكن لوائح العمل بها على قدر كبير من الفعالية، بحيث توظف تلك اللوائح في انطلاق وإبداع وتميز نحو خدمة مجتمعها المحيط بها.

٥. قد تسهم النتائج المتوقعة في تحقيق الجامعات السعودية رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ فيما يخص محكات التعليم العالي.

**مصطلحات الدراسة**

١. **الفعالية Effectiveness:**

في لسان العرب لابن منظور" فعل الشيء، فِعلا، وفِعالا، عَمِله، وتفاعُلا، أثَّر كل منهما في الآخر" (ابن منظور، ١٩٨٤، ٤٧٦).

وفي معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية" الفعالية **Effectiveness**: هي الظاهرة التي تقوم على القدرة على نتاج أثر حاسم في زمن محدد، كما يقصد بهذه الكلمة وضع قائم فعلاً، فيقال فعالية جماعة العمل، أي قيامها بالجهد المطلوب وفعالية التنظيم بمعنى أنه يحقق أهدافه" (بدوي، ١٩٨٩، ٢٩).

ويقصد بالفعالية–هنا–" مراعاة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن: الضوابط والمعايير، ونشر ثقافة العمل بهذه القواعد والتعريف بها؛ والعمل على التحسين المستمر لها، بما يسهم في التغلب على الصعوبات التي تواجه تطبيقها، وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف وكالة الجامعة للشئون الأكاديمية بالجامعة، والعمادات المساندة ذات الصلة بالشئون الأكاديمية".

**٢. اللوائح الأكاديمية Academic Regulations**:

اللائحة لغة مأخوذة من (لاح) بمعنى: بان وظهر؛ ومن هنا "أوجب القانون وضعها في مكان ظاهر في مكان العمل؛ بحيث يتاح لجميع العمال معرفتها" (السيد، ٢٠١٧، ٢٨).

وتعرف اللوائح بأنها مجموعة من القواعد القانونية الملزمة، والتي تنظم علاقات العمل، ويضعها صاحب العمل لتنظيم سير العمل، وعادة ما يتم الإعلان عنها، ووضعها في مكان بارز في المؤسسة (يحي ورياض، ١٩٩٢، ٢٩).

وعرف قاموس كامبريج اللوائح التنظيميةOrganizational Regulations بأنها "مجموعة الأوامر أو الأفعال الرسمية التي تمارسها السلطة بهدف السيطرة على أمر ما، أو هي قاعدة رسمية تتحكم في كيفية عمل شيء ما (Cambridge Advanced Learner's Dictionary,٢٠١٣, ٨٤٣)، كما عرفها معجم اللغة العربية بأنها "مجموعة من المواد، توضع لتنظيم العمل في هيئة أو مصلحة أو مؤسسة، ومنها اللوائح التنفيذية" (عمر، ٢٠٠٨، ٢٠٤٥). وتتعدد اللوائح التنظيمية بحسب أغراضها والمجالات التي تغطيها، وطبيعة الجهات التي تصدر عنها اللوائح؛ فهناك اللوائح المالية التي تصدر عن الجهات المالية وتنظم الشئون المالية للمؤسسة، وهناك اللوائح الصحية التي تصدر عن الجهات الصحية، وتختص بتنظيم الشئون الصحية، كذلك هناك اللوائح الأكاديمية التي تصدر عن وزارة التعليم أو الجامعات، بقصد تنظيم شئون الجامعات الأكاديمية.

أما القواعد التنفيذية فهي ما يصدر عن السلطة التنفيذية من أحكام تفصيلية تفسر القواعد والمبادئ العامة الواردة في اللوائح (الكبتي، ٢٠١٣، ١٠).

ويقصد باللوائح الأكاديمية في هذه الدراسة "مجموعة الأنظمة الأكاديمية على مستوى البكالوريوس، والدراسات العليا، والبحث العلمي، والصادرة عن أمانة مجلس التعليم العالي في المملكة العربية السعودية" كما يقصد بالقواعد التنفيذية "مجموعة الأنظمة الأكاديمية على مستوى البكالوريوس، والدراسات العليا، والبحث العلمي، والصادرة عن جامعة حفر الباطن، وهي لائحة الدراسة والاختبارات لمرحلة البكالوريوس وقواعدها التنفيذية، واللائحة الموحدة للدراسات العليا وقواعدها التنفيذية، واللائحة الموحدة للبحث العلمي وقواعدها التنفيذية".

**أدبيات الدراسة**

تمثلت أدبيات الدراسة الحالية في تناول كل من الفعالية، واللوائح الأكاديمية وقواعدها التنفيذية، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

**أولا: الفعالية:**

عادة ما تصف أدبيات التخطيط ( Rusdiana al., ٢٠٢٠) برنامجا ما بأنه ذا فعالية إذا حقق الأهداف التي أعد من أجلها، ويستلزم ذلك التخطيط الجيد لكل أنشطة المؤسسة، ومحاولة ضبط المتغيرات ذات الصلة.

وتقف عدد من المبررات وراء التوجه للأخذ في تحسين الأداء وإحداث التطوير التنظيمي للجامعات وتحقيق الأهداف ودعم الإيجابيات وتجاوز السلبيات وعلاجها (عابدين، ٢٠٠٤)، ومن مبررات الاهتمام بالفعالية الأداء بمؤسسات التعليم الجامعي ما يأتي (حسان، ١٤٢١):

- توفير الأساس القوى للتخطيط والتطوير في مجال التعليم الجامعي.
- توفير البيئة اللازمة لضمان جودة مخرجات نظام التعليم الجامعي.
- توفير أسس قوية وقواعد بيانية جيدة للتنمية المستدامة لنظام التعليم الجامعي.
- كفاءة المؤشرات كآليات للتقويم الذاتي بكل مؤسسة للتعليم الجامعي تحقق الاطمئنان على مسيرتها الأكاديمية.

وتحتاج جامعة حفر الباطن-باعتبارها جزءًا من الجامعات السعودية-إلى الاستعانة بعدد من المؤشرات لتحسين فعالية أدائها، وذلك للاعتبارات الآتية:

- اعتبار الجامعة جامعة ناشئة، وبحاجة إلى تطبيق معايير ومؤشرات الجودة، للحصول على الاعتماد المؤسسي من هيئة تقويم التعليم والتدريب السعودية.
- ارتباط الفعالية بنظام التقويم الشامل؛ الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء والمخرجات التعليمية بالجامعة.
- تسهم المؤشرات في تطوير تقاليد العمل وقيمه وفق متطلبات التغيير المحيطة بالجامعة، والتحديات البيئة مثل تلك التحديات المصاحبة لفيروس كورونا (كوفيد١٩ المستجد).
- تقليل الأخطاء بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة وكلياتها وعماداتها المساندة؛ ومن ثم زيادة كفاياتهم، ورفع مستويات أدائهم.
- زيادة الثقة والتعاون بين الجامعة وذوي العلاقة والمصلحة بالمجتمع المحلي.

وباختصار يقتضي تحسين فعالية المؤسسات الجامعية تناول الفعالية من زاويتين (Ogbeche, ٢٠٢١):

- **الفعالية الخارجية External**: تشير إلى المدى الذي تحقق عنده الجامعات النتائج التي يرغبها المجتمع، ومن أهم مؤشراتها الرئيسة: قدرة الخريجين على دخول سوق العمل بعد استكمال تعليمهم، وتقديم خدمات واستشارات للمجتمع الخارجي، وتوافق التعليم مع الظروف السياسية والاقتصادية للمجتمع، والتمويل الخارجي، وتوفير موارد التعلم، والتدقيق الخارجي، والإمداد المناسب لمرافق البنية التحتية.

- **الفعالية الداخلية Internal**: تشير إلى المدى الذي تحقق عنده الجامعات النتائج التي ترضى بها الجامعة، ومن أهم مؤشراتها الرئيسة: رؤية الجامعة ورسالتها، والخدمات الطلابية، ومصادر التعلم والتجهيزات والمرافق، وأسلوب الإدارة، ومتطلبات القبول، وتوظيف الموظفين الأكفاء، والإجراءات التأديبية ضد الموظفين المخطئين، ومراقبة الموظفين.

وفي ضوء ما سبق، لاحظ الباحث أن القيام بعمليات التحسين للفعالية الداخلية لجامعة حفر الباطن يستدعى تسليط الأضواء على قضية فعالية القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية، بوصفها إحدى جوانب الفعالية الداخلية.

**ثانيا–اللوائح الأكاديمية وقواعدها التنفيذية:**

**أ. أهمية اللوائح الأكاديمية:**

رغم الأهمية التي تحظى بها اللوائح، فإنها تأتي في المرتبة التالية للقوانين التي تصدر عن السلطة المختصة؛ فاللوائح من وضع السلطة التنفيذية، والمهمة الرئيسة لها تنفيذ القوانين في أغلب الأحيان، وهي وسيلة مهمة تستخدمها إدارة المؤسسة لتنظيم مرافقها وخدماتها؛ من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (الكبتي، ٢٠١٣).

ومن المعلوم أن اللوائح الأكاديمية تنظم الشؤون الأكاديمية داخل الجامعات بمختلف جوانبها، ولما كانت تلك اللوائح وليدة العصر ومتغيراته؛ فإنها بمرور الزمن تتقادم، وتصبح غير مناسبة، وقد تعوق العمل الجامعي بدلاً من أن تنظمه وتيسره، وما ينتج عن ذلك من عدم قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها فيما يتعلق بالشئون الأكاديمية؛ ولذا فإنه بات من الضروري مراجعة اللوائح الأكاديمية بصفة دورية، وتطويرها بما يناسب روح العصر ويواكب المتغيرات والمستجدات المتلاحقة ويواجه التحديات الحادثة (العتيقي، ٢٠١٦).

ولقد تزايدت الحاجة إلى تطوير اللوائح بالجامعات؛ لمواكبة المتغيرات العالمية ومجتمع المعرفة، ومواجهة التحديات التي أفرزتها هذه المتغيرات، في ظل خروج معظم الجامعات السعودية –وخاصة الناشئة منها– أو تأخر ترتيبها طبقا للتصنيف العالمي للجامعات، وما ترتب عليه من ضعف قدرتها التنافسية على المستوى الدولي، وقد تكون اللوائح الجامعية–بوضعها الراهن–أحد العوامل التي تعوق تطويرها ومفسرة للواقع الحالي.

وبالإضافة إلى ما سبق، ثمة بعض العوامل التي تدعو الجامعات إلى تطوير لوائحها التنظيمية بشكل مستمر، بما يمكنها من التعامل معها بشكل سريع، ومن هذه العوامل ما يلي (العتيقي، ٢٠١٦):

- العوامل السياسية (التحديات المحيطة–التغيرات المتسارعة–الاستقلالية).
- العوامل المعرفية والتكنولوجية (تراكم المعرفة وتعاظمها–الابتكار والتجديد –التقدم العلمي والتكنولوجي).
- العوامل الاجتماعية (المسئولية الاجتماعية–قيم العمل في المجتمع–الطلب المتزايد).
- العوامل الداخلية (إدارة الاستراتيجية–التغيير والتطوير التنظيمي–التنافسية).
- العوامل الاقتصادية (التمويل وإدارته–التغيير في السياسات المالية–تغيير هياكل القوى العاملة).

- وهناك بعض المعايير التي ينبغي أن تراعى عند صياغة اللوائح التنظيمية بصفة عامة، ويتم تقييمها بناء عليها، من هذه المعايير ما يلي (جلامنة، ٢٠١٥):
- أن يصاغ لها عنوان يعبر عن بنودها.
- أن تتوافر بها ديباجة للائحة.
- أن تتضمن كافة الإجراءات والمواضيع التي يجب أن تغطيها.
- ألا تتعارض مع القوانين الصادرة.
- أن تنص على ضرورة نشرها وتاريخ سريانها.

ومما سبق يتبين أن اللوائح الأكاديمية مرتبطة بالجامعات ولا غنى عنها، وأنه ينبغي تطوير هذه اللوائح تبعا لمستجدات العصر ومتغيراته وتحدياته؛ حتى تساعد الجامعة في تحقيق التطوير المطلوب، وحتى يراعى في صياغتها المعايير الفنية والمهنية المطلوبة.

**أ. تحليل للوائح الأكاديمية وقواعدها التنفيذية بجامعة حفر الباطن:**

قام الباحث بإجراء تحليل للوائح الأكاديمية بالجامعات السعودية على مستوى المرحلة الجامعية، والدراسات العليا، والبحث العلمي، وتحليل للقواعد التنفيذية لتلك اللوائح، والتي وضعتها جامعة حفر الباطن، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

**أ. لائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية والقواعد التنفيذية:**

صدرت لائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية بالقرار رقم (١٤٢٣/٢٧/١٣هـ)في ١٤٢٣/١١/٢هـ، وجاء بها "أن لائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية من اللوائح المشتركة، وسوف يؤدي إقراراها إلى توحيد وتنظيم أعمال الدراسة والاختبارات في الجامعات، وإيجاد تنسيق أفضل بين الجامعات في هذا المجال" (مجلس التعليم العالي، ٢٠٠٣)، وتكونت اللائحة من (٥٣) مادة، بالإضافة إلى ملحقين للائحة، حيث خصصت المادة الأولى لتعريفات المصطلحات الواردة باللائحة، مثل السنة الدراسية، والمستوى الدراسي، والخطة الدراسية، والتقدير، والمعدل التراكمي، والعبء التدريسي للطالب، وغير ذلك، وتناولت المواد (٢- ٤) شروط قبول الطلاب المستجدين، وخصصت المواد (٥-٦) لتناول نظام الدراسة بالجامعات، كما تناولت المواد (٧-٨) نظام المستويات وقواعد التسجيل والحذف والإضافة للمقررات، بحسب ما يضعه مجلس الجامعة، وتناولت المواد (٩- ١٣) المواظبة والاعتذار عن الدراسة، كذلك تناولت المواد (١٤- ١٦) التأجيل والانقطاع عن الدراسة، وتناولت المواد (١٧-١٨) إعادة القيد وضوابطه، وتناولت المادة (١٩) التخرج في الجامعة، وتناولت المادة (٢٠) حالات الفصل من الجامعة، وتناولت المادة (٢١) الإجراءات المنظمة للانتساب؛ ونظرا لأهمية الاختبارات الجامعية؛ فقد تناولتها عدد كبير من المواد هي (٢٢- ٤١)، وقد تناولت المواد (٤٢-٤٩) نظام التحويل بين الجامعات، والكليات، والتخصصات، وخصصت المادة (٥٠) لحالة الطالب الزائر، وأخيرا تناولت المواد (٥١-٥٣) الأحكام العامة المرتبطة بهذه اللائحة، حيث

نصت المادة (٥٢) على "لمجلس الجامعة وضع قواعد تنفيذية بما لا يتعارض مع أحكام هذه اللائحة"، وضمت اللائحة ملحق (أ) عن السجل الأكاديمي ورموز التقديرات، وملحق (ب) لعرض مثال لحساب المعدل الفصلي والتراكمي.

ومن جانبها قامت جامعة حفر الباطن بإصدار القواعد التنفيذية اللازمة لتطبيق لائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية (أمانة مجلس جامعة حفر الباطن، ١٤٤١هـ)، والجدول رقم (١) يوضح مقارنة بعدد مواد لائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية التي أضيف إليها قواعد تنفيذية، وبين المواد التي بقيت دون إضافة قواعد تنفيذية بجامعة حفر الباطن.

**جدول١**

*مقارنة بعدد مواد لائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية التي أضيف لها قواعد تنفيذية وبين المواد التي بقيت دون إضافة قواعد تنفيذية بجامعة حفر الباطن*

| المواد التي أضيف لها قواعد تنفيذية | | المواد التي بقيت دون إضافة قواعد تنفيذية لها | |
|---|---|---|---|
| أرقام المواد | المجموع | أرقام المواد | المجموع |
| ١-٢-٣-٤-٥-٨-٩-١٠-١٢-١٣-١٤- ١٧-١٩-٢٠-٢٥-٢٨-٣٠-٣٢-٣٤-٣٥- ٣٦-٣٨-٣٩-٤٢-٤٣- ٤٦- ٤٧- ٤٨-٥٠ | ٣٠ مادة | ٦-٧-١١-١٥-١٦-١٨-٢١-٢٢-٢٣-٢٤- ٢٦-٢٧-٢٩-٣١-٣٣-٣٧-٤٠-٤١- ٤٤- ٤٥-٤٩-٥١- ٥٣ | ٢٣ مادة |



ومن خلال مطالعة الجدول أعلاه يتضح ما يأتي:

- إن جامعة حفر الباطن أضافت بعض القواعد التنفيذية لعدد (٣٠) مادة من مواد لائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية، أي بنسبة (٥٦,٦٠ %) من مجموع مواد اللائحة البالغة (٥٣) مادة، على حين بقي عدد (٢٣) مادة دون إضافة قواعد تنفيذية بشأنها، أي بنسبة (٤٣,٤٠٪).
- إن الإضافات التي تمت، فسرت تلك المواد التي بها عموميات، أو أنها تحتاج مزيدا من التوضيح، فمثلا المادة (١) أضيف إليها بعض التعريفات مثل: السجل الأكاديمي، ومعدل التخصص، والتدريب الصيفي، وطي القيد، وغير ذلك.
- إن غالبية المواد التي وضعت لها قواعد تنفيذية تناولت شروط القبول والتسجيل، والمفاضلة بين المتقدمين ممن تنطبق عليهم جميع شروط القبول وفقًا للتقويم الكلي الذي يحصلون عليه، وحسب العدد المحدد سابقًا لتلك السنة الدراسية، ومسؤولية الطالب في معرفة ومتابعة نظام الدارسة، والضوابط اللازمة للانتقال بين المراحل الدراسية، وإجراءات التسجيل، والحذف والإضافة، وإعادة المقرر، ونسبة غياب الطالب في المقررات بعذر أو بدونه، وطي القيد، وإعادة القيد، وغير ذلك من الشؤون الدراسية التي تتعلق بالدراسة والاختبارات، وقد يكون السبب في ذلك أيضا أن هذه الموضوعات هي الموضوعات التي تميز كل جامعة عن الأخرى؛ فتنظيم القبول مرتبط بقدرة الجامعة على توفير مقاعد دراسية وأعضاء هيئة تدريس.

**ب. اللائحة الموحدة للدراسات العليا وقواعدها التنفيذية:**

صدرت اللائحة الموحدة للدراسات العليا بالجامعات السعودية بالقرار رقم (١٤١٧/٦/٣) في تاريخ ١٤١٧/٨/٢٦هـ، وجاء بها "أن اللائحة الموحدة للدراسات العليا في الجامعات من اللوائح المشتركة، وسوف يؤدي إقراراها إلى تنظيم الجوانب المتعلقة بالدراسات العليا في الجامعات" (مجلس التعليم العالي، ١٩٩٧، ٣)، وتكونت اللائحة من (٦٧) مادة، خصصت المادة الأولى لتوضيح أهداف الدراسات العليا، وتناولت المادتان (٢- ٣) الدرجات العلمية، ومتطلباتها الدراسية، وخصصت المواد (٤-٦) لتناول الهيكل التنظيمي للدراسات العليا بكل جامعة، كما تناولت المواد (٧-٣١) البرامج المستحدثة ومعايير إقرار برامج الدراسات العليا، وتناولت المواد (١٢- ١٣) قبول الطلاب في الدراسات العليا وشروط التسجيل، والتأجيل والحذف، والانسحاب، والانقطاع، وإلغاء القيد وإعادته، والفرص الإضافية، والتحويل، كذلك تناولت المواد (٣٢-٣٩) نظم الدراسة ببرامج الدراسات العليا، وتناولت المادة (٤٠) نظم الاختبارات، في حين تناولت المواد (٤١-٦١) إعداد الرسائل العلمية والإشراف عليها، ومناقشتها، وتحديد ضوابط المكافآت المالية، وأخيرا تناولت المواد (٦٢-٦٧) الأحكام العامة المرتبطة بتطبيق هذه اللائحة، حيث إن المادة (٦٢) نصت على أن "يضع مجلس الجامعة القواعد المنظمة لتقويم برامج الدراسات العليا بناء على اقتراح مجلس عمادة الدراسات العليا، على أن ترفع نتائج التقويم لمجلس الجامعة"، كما نصت المادة (٦٦) على أنه "لمجالس الجامعات وضع القواعد والإجراءات التنظيمية والتنفيذية لسير الدراسات العليا، بما لا يتعارض مع أحكام هذه اللائحة".

وضمانا لحسن تطبيق جامعة حفر الباطن لمواد اللائحة الموحدة للدراسات العليا؛ أصدرت الجامعة القواعد التنفيذية لبعض مواد اللائحة، (أمانة مجلس جامعة حفر الباطن، ١٤٤١هـ)، والجدول رقم (٢) يوضح مقارنة بمواد اللائحة الموحدة للدراسات العليا بالجامعات، والتي أضيف إليها قواعد تنفيذية، وبين المواد التي بقيت دون إضافة قواعد تنفيذية بجامعة حفر الباطن.

**جدول ٢**

*مقارنة بمواد باللائحة الموحدة للدراسات العليا بالجامعات والتي أضيف لها قواعد تنفيذية وبين المواد التي بقيت دون إضافة قواعد تنفيذية بجامعة حفر الباطن*

| المواد التي أضيف لها قواعد تنفيذية | | المواد التي بقيت دون إضافة قواعد تنفيذية لها | |
|---|---|---|---|
| أرقام المواد | المجموع | أرقام المواد | المجموع |
| ٥-٦- ٧-٨-٩-١٠-١١-١٢-١٣-١٤-١٥- ١٦-١٧-١٨-١٩-٢١-٢٢-٢٣-٢٤-٢٥- ٢٦-٢٧-٢٨-٢٩-٣٠-٣١-٣٥-٣٧-٣٨- ٤٠-٤١-٤٢-٤٣-٤٤—٤٥-٤٦-٤٧-٤٩- ٥٠-٥١-٥٢-٥٣-٥٤-٥٥-٥٦-٥٧-٥٨- ٥٩-٦٠-٦١-٦٢-٦٣-٦٦ | ٥٣ مادة | ١- ٢—٣-٤-٢٠-٣٢-٣٣-٣٤-٣٦-٣٩- ٤٨-٦٤-٦٥-٦٧ | ١٤ مادة |

ومن خلال مطالعة الجدول أعلاه يتضح ما يأتي:

- أن إجمالي مواد اللائحة الموحدة للدراسات العليا بالجامعات بلغ (٦٧) مادة، منها عدد (٥٣) مادة أضيفت لها قواعد تنفيذية؛ أي بنسبة (٧٩,١٠٪)، وبقي عدد (١٤) مادة بدون إضافة قواعد تنفيذية لها، أي بنسبة (٢٠,٩٠٪) من إجمالي مواد اللائحة، بما يشير إلى وجود حاجة لوضع قواعد تنفيذية لغالبية مواد اللائحة الموحدة للدراسات العليا، ولعل ذلك راجع إلى طبيعة الدراسات العليا، وتعدد البرامج، وتنوعها وتباين متطلباتها وشروط الالتحاق، وحداثة افتتاح جامعة حفر الباطن للدراسات العليا، ومحاولة استفادتها من الجامعات السعودية التي سبقت جامعة حفر الباطن بحسب ما ذكره أحد القيادات الأكاديمية عندما تمت مقابلته.
- لوحظ من فحص مواد اللائحة أن مجلس عمادة الدراسات العليا له صلاحية إقرار أي لوائح تنظم عمل الدراسات العليا في الجامعة بعد التنسيق مع الكليات والأقسام العلمية، ويصدر مجلس عمادة الدراسات العليا الأدلة اللازمة للدراسات العليا، وتضع عمادة الدراسات العليا جميع النماذج الإلكترونية أو الورقية اللازمة لتسيير الأعمال ذات العلاقة بالدراسات العليا بالجامعة.
- تمحورت القواعد التنفيذية حول البرامج المستحدثة، وضمان جودتها، والخطوات والإجراءات الواجب اتباعها للقبول والتسجيل، وشروط القبول في برامج الدراسات العليا، والتأجيل والحذف، والانقطاع، وإلغاء القيد، وإعادة القيد، ومنح فرص إضافية، والتحويل من خارج الجامعة إلى جامعة أخرى، أو من تخصص إلى تخصص آخر داخل الجامعة.
- جاءت بعض القواعد التنفيذية التي تخص الرسائل العلمية والمشروعات البحثية والإشراف العلمي.

**ت. اللائحة الموحدة للبحث العلمي في الجامعات وقواعدها التنفيذية:**

صدرت اللائحة الموحدة للبحث العلمي في الجامعات بالقرار رقم (٢/١٠/١٤١٩هـ) وجاء بها "أن اللائحة الموحدة للبحث العلمي في الجامعات من اللوائح المشتركة، وسوف يؤدي إقراراها إلى تنظيم الجوانب المتعلقة بالبحث العلمي في الجامعات" (مجلس التعليم العالي، ١٩٩٩، ٣) وتكونت اللائحة من (٥١) مادة، خصصت المادة الأولى لشرح التعبيرات الواردة في اللائحة، وتناولت المادة (٢) أهداف البحث العلمي في الجامعات، على حين تناولت المادة (٣) أساليب تحفيز الباحثين على إجراء البحوث الأصيلة والمبتكرة، وتحدثت المواد (٤-٧) عن عمادة البحث العلمي، وتنظيمها، ومهام مجلس العمادة، ومسؤوليات عميد البحث العلمي، وانتقلت المواد (٨-١٧) لمراكز البحوث من حيث التنظيم الإداري، وتشكيل مجالس المراكز، والمهام، ومسؤوليات مدير المركز، وتمويل البحوث، وإعداد البحوث وما يرتبط بها من خدمات ودعم، وغيرها، كما تناولت المواد (١٨-٤٨) شروط منح الجوائز التشجيعية، وقواعد الترشيح، ومكونات النشر العلمي في الجامعة، وتحكيمه، والمكافآت الممنوحة بشكل تفصيلي، وأخيرا تناولت المواد (٤٩-٥١) الأحكام العامة المرتبطة بتطبيق هذه اللائحة، حيث إن المادة (٤٩) نصت على أنه "بما لا يتعارض مع أحكام هذه اللائحة

يضع المجلس العلمي بناء على اقتراح مجلس عمادة البحث العلمي اللوائح التفصيلية والقواعد التنفيذية المنظمة لإنجاز البحوث ونشرها ومكافآتها على مستوى الجامعات أو الكليات أو المعاهد ومراكز البحوث".

وقد قرر مجلس جامعة حفر الباطن رقم (٧/١٤٣٩/١٤٤٠) المتخذ في الجلسة رقم (٥) المنعقدة بتاريخ ١٤٤٠/٨/٣٠هـ الموافقة النظامية على القواعد التنفيذية للائحة الموحدة للبحث العلمي (أمانة مجلس جامعة حفر الباطن، ١٤٤٠هـ)، والجدول رقم (٣) يوضح مقارنة بمواد اللائحة الموحدة للبحث العلمي بالجامعات، والتي أضيف لها قواعد تنفيذية وبين المواد التي بقيت دون إضافة قواعد تنفيذية بجامعة حفر الباطن.

**جدول ٣**

*مقارنة بمواد اللائحة الموحدة للبحث العلمي بالجامعات والتي أضيف لها قواعد تنفيذية وبين المواد التي بقيت دون إضافة قواعد تنفيذية بجامعة حفر الباطن*

| المواد التي أضيف لها قواعد تنفيذية | | المواد التي بقيت دون إضافة قواعد تنفيذية لها | |
|---|---|---|---|
| أرقام المواد | المجموع | أرقام المواد | المجموع |
| ١-١٢-١٥-١٦-٢٠-٢٢-٢٣-٢٤-٢٦-٢٧-٢٩-٣٠-٣١-٣٢-٣٧-٣٩-٤٠- ٥١ | ١٨ مادة | ٢-٣-٤-٥-٦-٧-٨-٩-١٠-١١-١٣-١٤-١٧-١٨-١٩-٢١-٢٥-٢٨-٣٣-٣٤-٣٥-٣٦-٣٨-٤١-٤٢-٤٣-٤٤-٤٥-٤٦-٤٧-٤٨-٤٩-٥٠ | ٣٣ مادة |

ومن خلال مطالعة الجدول أعلاه يتضح ما يأتي:

- بلغ عدد مواد اللائحة الموحدة للبحث العلمي (٥١) مادة، وأن جامعة حفر الباطن أدخلت قواعد تنفيذية لعدد (١٨) مادة، بنسبة (٣٥,٢٩٪)، في حين أبقت الجامعة على عدد (٣٣) مادة، بنسبة (٦٤,٧١٪) من مجموع مواد اللائحة.
- من خلال الاطلاع على وثيقة القواعد التنفيذية للائحة الموحدة للبحث العلمي، تبين أنها تحتوي على: نص رؤية، ورسالة، وأهداف وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.
- بحسب ما ورد بالمادة (١) ارتأت الجامعة إضافة بعض الشروحات لمصطلحات تخص الجامعة مثل: البحث العلمي الممول، والعقد، والطرف الأول من العقد، والطرف الثاني، والتقرير الدوري.
- لوحظ من مطالعة مواد اللائحة وقواعدها التنفيذية أنه تم إضافة قواعد تنفيذية لبعض المواد التي تخص تمويل البحوث من الجامعة، من خلال إضافة قواعد تنفيذية مفصلة تخص: إشراف عمادة البحث العلمي على تمويل البحوث، وأعضاء الفريق البحثي، وشروط تقديم مشاريع البحوث، وإجراءات التحكيم والتمويل، ومتابعة الباحثين، وتعهدات الباحث تجاه الجامعة، وتعديل المشرف الرئيس، ونشر البحوث الممولة، وحقوق براءات الاختراع، وقواعد الصرف المالي وشراء الأجهزة والمواد، وحضور المؤتمرات ونحوها؛ وربما يرجع ذلك إلى الحاجة الماسة لتقنين كل ما يخص إجراءات تمويل البحوث في الجامعة؛ ضمانا للنزاهة وتحقيق الشفافية، والتي تخص دعم البحوث من جهات حكومية أو غيرها، والتي تختص القواعد والإجراءات المنظمة التي يقوم بها عضو هيئة التدريس في أثناء التفرغ العلمي.

**تعليق على اللوائح الأكاديمية وقواعدها التنفيذية:**

في ضوء ما سبق؛ اتضح ما يلي:

- وضعت اللوائح الأكاديمية بطريقة مركزية حسب نظام التعليم السعودي؛ حيث صدرت عن مجلس التعليم العالي، وكان الغرض من إقراراها تنظيم الجوانب المتعلقة بمرحلة البكالوريوس والدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعات السعودية.
- تضمنت القواعد التنفيذية تعديلات أو استثناءات في بعض موادها عن اللوائح، وأشارت إلى هذه التعديلات في أثناء التفسير، وهو ما يعد جانبا جيدا، ورغم ذلك خلت جلها من مواد تمهيدية تتعلق بمبررات ودواعي صدور القواعد، وأهدافها بشكل مفصل، وأسماء الفريق وآليات العمل كما هو الحال في صدور اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وهو ما يقد يفسر بعض نتائج الاستبانة في الدراسة الميدانية التي ألمحت إلى ضعف في المشاركة من قبل منسوبي الجامعة.
- أسهمت اللوائح الأكاديمية في تنظيم الأعمال بالجامعات السعودية، وتيسير عملها الأكاديمي، وضبط السلوكيات والتصرفات في مختلف النواحي، وقد حظيت باهتمام مع نشأة ونمو الجامعات وانتشارها الجغرافي، ومنها جامعة حفر الباطن.
- حرصت الجامعة على وضع القواعد التنفيذية التي تمكنها من تطبيق اللوائح المشار إليها كما هو الحال في العديد من الجامعات السعودية التي وضعت منهجيات وقواعد عمل لها.
- جاءت القواعد التنفيذية على مستوى الجامعة مركزية لكل الكليات والبرامج الأكاديمية؛ مما يوجد نوعا من الارتباك عند تطبيقها؛ نظرا لكثرة المواد والقواعد التنفيذية، مع تباين فيما بين البرامج الأكاديمية في الجامعة.
- لا يتأتى الحكم على فعالية القواعد التنفيذية للجامعة من الجوانب النظرية فقط، بل لابد من الحكم عليها من خلال الممارسات والتطبيق العملي لها في الواقع، وهذا ما استهدفه الشق الميداني للدراسة الحالية.

**الدراسة الميدانية (الإجراءات وتفسير النتائج)**

**- إجراءات الدراسة الميدانية:**

هدفت الدراسة إلى الوقوف على درجة فعالية القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ ونظرًا لطبيعة الدراسة وطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وعلى ضوء أسئلة الدراسة، تم بناء الاستبانة في جزأين، تناول الجزء الأول البيانات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس، أما الجزء الآخر فتناول محاور الاستبانة من حيث:

- ضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية.
- نشر ثقافة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية والتعريف بها.
- التحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية.

- الصعوبات التي قد تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية.

وتم تقنين الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين، وهو ما يسمي بصدق المحكمين، وتم حساب ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (٤) يبين درجات ثبات محاور الاستبانة

**جدول ٤**

*درجات ثبات الاستبانة تبعا لمحاور الاستبانة*

| م | المحاور | درجة الثبات | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|
| ١- | ضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية | ٠,٨٢ | مرتفعة |
| ٢- | نشر ثقافة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية والتعريف بها | ٠,٧٨ | مرتفعة |
| ٣- | التحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية | ٠,٧٩ | مرتفعة |
| ٤- | الصعوبات التي قد تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية | ٠,٨٥ | مرتفعة |
| | الإجمالي | ٠,٨١ | مرتفعة |

يتضح من الجدول أعلاه أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة؛ إذ تراوحت ما بين (٠,٧٨-٠,٨٥)، بما يشير إلى أن الاستبانة ومحاورها تقيس ما وضعت لقياسه، ويوضح الجدول رقم (٥) توزيع عبارات الاستبانة على محاورها في صورتها النهائية.

**جدول ٥**

*توزيع عبارات الاستبانة تبعا لمحاورها*

| م | المحاور | عدد العبارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| ١- | ضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية | ١٨ | ٣٦٪ |
| ٢- | نشر ثقافة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية والتعريف بها | ١٢ | ٢٤٪ |
| ٣- | التحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية | ٧ | ١٤٪ |
| ٤ | الصعوبات التي قد تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية | ١٣ | ٢٦٪ |
| | الإجمالي | ٥٠ | ١٠٠٪ |

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات المحور الأول (ضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية) جاءت بالمرتبة الأولى؛ وذلك لكثرة عدد الضوابط والمعايير التي ينبغي مراعاتها عند صياغة اللوائح وقواعدها التنفيذية، وجاء المحور الثالث (التحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية) في المرتبة الأخيرة، في حين تقارب عدد عبارات المحورين الثاني والرابع.

وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بمقر الجامعة الرئيس وفروعها؛ وبحسب إحصاء ١٤٤١هـ بلغ إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من السعوديين وغير السعوديين (٨٢٧) عضوا، وتم تطبيق الاستبانة بالطريقة الإلكترونية على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس من الأساتذة، والأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدين، وتم استبعاد المحاضرين والمعيدين؛ لطبيعة موضوع الدراسة؛ حيث إن هاتين الفئتين لا تشاركان في وضع القواعد التنفيذية بالجامعات السعودية؛ لذا بلغ مجتمع الدراسة (٤١٠ ) أعضاء، وللحصول على أكبر استجابة تم ترجمة الدراسة إلى اللغة الإنجليزية لوجود عدد غير قليل من غير الناطقين

باللغة العربية، وقد بلغ حجم العينة (٢٤٨) عضوا، وهي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، والجدول رقم (٦) يبين توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها.

**جدول ٦**

*خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات المستقلة*

| م | المتغير | توزيع المتغير | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|
| ١. | نوعية التكليف | مكلف إداريا | ١٢٨ | ٥١,٦ |
| | | غير مكلف إداريا | ١٢٠ | ٤٨,٤ |
| | | المجموع | ٢٤٨ | ٪١٠٠ |
| ٢. | الدرجة العلمية | أستاذ | ٣٢ | ١٢,٩ |
| | | أستاذ مشارك | ٥٢ | ٢١,٠ |
| | | أستاذ مساعد | ١٦٤ | ٦٦,١ |
| | | المجموع | ٢٤٨ | ٪١٠٠ |
| ٣. | مكان العمل الحالي | المقر الرئيس للجامعة | ١٦٤ | ٦٦,١ |
| | | فروع الجامعة | ٨٤ | ٣٣,٩ |
| | | المجموع | ٢٤٨ | ٪١٠٠ |
| | | من ٣-٦ سنوات | ٨٠ | ٣٢,٣ |
| | | أكثر من ٦ سنوات | ١٠٨ | ٤٣,٥ |
| | | المجموع | ٢٤٨ | ٪١٠٠ |

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- تقارب عدد المكلفين إداريا مع عدد غير المكلفين إداريا، ويشمل المكلفون إداريا كل من صدر لهم تكليف إداري من إدارة الجامعة لتولي وظائف قيادية أو المشاركة في أعمال لجان عليا على مستوى الجامعة وفروعها وكلياتها وعماداتها المساندة.
- قلة عدد أعضاء هيئة التدريس على درجة أستاذ، مقارنة بدرجتي أستاذ مشارك وأستاذ مساعد؛ ولعل ذلك راجع إلى حداثة نشأة الجامعة، واعتمادها على الأساتذة المساعدين بشكل رئيس، وقلة عدد المرقين إلى درجة أستاذ مشارك أو أستاذ.
- تضاعف عدد أفراد عينة الدراسة العاملين في المقر الرئيس للجامعة في محافظة حفر الباطن، مقارنة بعدد أفراد عينة الدراسة العاملين في فروع الجامعة في بقية المحافظات؛ وذلك لتمركز معظم كليات الجامعة بالمقر الرئيس، فضلا عن توافر العمادات المساندة أيضا.

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS إصدار ٢٣، ومن خلاله استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية على الاستبانة.
- استخدام معادلة ألفا كرونباخ "Cronbach's alpha" لقياس الاتساق الداخلي لعناصر المقياس ومكوناته.

- المتوسطات والانحرافات المعيارية؛ لتحديد درجة فعالية القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن.
- تحديد معيار الحكم على المتوسطات الحسابية، بحسب الجدول الآتي:

**جدول ٧**

*معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة*

| فئة المتوسط الحسابي | | الدرجة |
|---|---|---|
| من | إلى | |
| أعلى من ٤,٢٠ | | مرتفعة جداً |
| ٣,٤٠ | اقل من ٤,٢٠ | مرتفعة |
| ٢,٦٠ | اقل من ٣,٤٠ | متوسطة |
| ١,٨٠ | اقل من ٢,٦٠ | منخفضة |
| أقل من ١,٨٠ | | منخفضة جداً |

- اختبارT-Test ؛ لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور استبانة الدراسة حسب متغيرات: نوعية التكليف (مكلف إداريا، وغير مكلف إداريا)، ومكان العمل الحالي (المقر الرئيس للجامعة، وأفرع الجامعة).
- اختبارF-Test؛ لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور استبانة الدراسة حسب متغيرات: الدرجة العلمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد).
- اختبار شيفيه Test Schffe لمعرفة اتجاهات الدلالة الإحصائية إن وجدت.

**ثالثا–نتائج الدراسة وتفسيرها:**

**نتائج السؤال الأول: ما واقع فعالية القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن؟**

وللإجابة عنه تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى فعالية القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن لفقرات الاستبانة الأربعة (ضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية، ونشر ثقافة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية والتعريف بها، والتحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية، والصعوبات التي قد تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية)، وذلك على النحو الآتي:

**أ. ضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية:**

يوضح جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور (ضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية) بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**جدول ٨**

*المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الفعالية |
|---|---|---|---|---|---|
| ١- | يتم صياغة القواعد التنفيذية وفق رؤية الجامعة ورسالتها | ٢,٢٣ | ٠,٩٨ | ١٧ | منخفضة |
| ٢- | يتم تحديد أهداف القواعد التنفيذية بالكليات والعمادات بشكل دقيق | ٢,٣٧ | ٠,٩٢ | ١٤ | منخفضة |
| ٣- | يشارك أهل الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في وضع القواعد التنفيذية | ٢,٢٤ | ١,١٣ | ١٦ | منخفضة |
| ٤- | يشارك المستفيدون من منسوبي الجامعة في صياغة القواعد التنفيذية | ٢,٥٨ | ١,٠٧ | ٨ | منخفضة |
| ٥- | يتم صياغة القواعد التنفيذية بلغة واضحة ومفهومة في التفسير والتطبيق | ٢,٢٩ | ١,٠٢ | ١٥ | منخفضة |
| ٦- | يراعى عند صياغة القواعد التنفيذية طبيعة كل كلية أو عمادة بالجامعة | ٢,٥٥ | ١,١٢ | ١٠ | منخفضة |
| ٧- | تحدد القواعد التنفيذية الواجبات والمسؤوليات الوظيفية بشكل دقيق | ٢,٤٢ | ١,١٠ | ١٣ | منخفضة |
| ٨- | توفر القواعد التنفيذية المرونة الكافية في الصرف المالي وفقاً لطبيعة كل كلية أو عمادة | ٢,٧٩ | ١,١٤ | ٢ | متوسطة |
| ٩- | تنص القواعد التنفيذية على أساليب التعامل مع الشكاوى بما يحقق ضمان الجودة | ٢,٦٥ | ١,٢٢ | ٧ | متوسطة |
| ١٠- | تراعي القواعد التنفيذية أولويات العمل بالكليات والعمادات | ٢,٥٦ | ١,١٦ | ٩ | منخفضة |
| ١١- | تضمن القواعد التنفيذية حقوق منسوبي الجامعة بصورة عادلة | ٢,٧٤ | ١,٢٣ | ٣ | متوسطة |
| ١٢- | تشجع القواعد التنفيذية على التقدم بمبادرات؛ لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس | ٢,٤٧ | ١-١٥ | ١٢ | منخفضة |
| ١٣- | تشجع القواعد التنفيذية على تحقيق التعاون بين كليات الجامعة وعماداتها ووحداتها المختلفة | ٢,٤٨ | ١,٢٢ | ١١ | منخفضة |
| ١٤- | تلزم القواعد التنفيذية وحدات الجامعة بتوفير المعلومات اللازمة وتبادلها؛ من أجل أداء وظائف تلك الوحدات بكفاءة | ٢,٥٨ | ١,٢٣ | ٨ | منخفضة |
| ١٥- | تتضمن القواعد التنفيذية آليات واضحة ومشجعة لتدريب أعضاء هيئة التدريس | ٢,٦٩ | ١,١٦ | ٥ | متوسطة |
| ١٦- | تنص القواعد التنفيذية على ضوابط صرف المكافآت لأعضاء هيئة التدريس الجامعة في ضوء معدلات الأداء والإنجاز | ٣,١٥ | ١,٣١ | ١ | متوسطة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ١٧- | تمكن القواعد التنفيذية من استثمار موارد الجامعة وإمكانياتها المتاحة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية | ٢,٧٣ | ١,٢٤ | ٤ | متوسطة |
| ١٨- | تساهم القواعد التنفيذية في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين أعضاء هيئة التدريس | ٢,٦٦ | ١,١٨ | ٦ | متوسطة |
| | درجة فعالية المحور ككل | ٢,٥٧ | ١,١٤ | | منخفضة |

يتضح من الجدول أعلاه؛ أن متوسط فعالية المحور ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (٢,٥٧) وبانحراف معياري (١,١٤)، كما يتضح من الجدول أن درجة فعالية عبارات المحور ككل جاءت منخفضة؛ حيث إن (٧) عبارات حصلت على درجة موافقة متوسطة، تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,١٥-٢,٩٥)، على حين حصلت (١١) عبارة على درجة موافقة منخفضة، تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٥٨-٢,٢٣)، بما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن جامعة حفر الباطن تراعي عند صياغة القواعد التنفيذية للوائحها الأكاديمية بعض المعايير والضوابط بدرجة متوسطة، والبعض الآخر بدرجة منخفضة، وربما يرجع ذلك إلى عدد من الأسباب؛ لعل في مقدمتها حداثة نشأة الجامعة، وقلة الخبرات الأكاديمية بها، وعدم حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي، واعتماد الجامعة على بعض القواعد التنفيذية المطبقة في جامعات سعودية أخرى، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه بعض الدراسات التي أجريت على جامعة حفر الباطن مثل دراسة كل من الشمري( ٢٠١٧)، والعامري (٢٠٢١).

**ب. نشر ثقافة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية والتعريف بها:**

يوضح جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور (نشر ثقافة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية والتعريف بها) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**جدول ٩**

*المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لنشر ثقافة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية والتعريف بها بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الفعالية |
|---|---|---|---|---|---|
| ١- | تعقد الجامعة ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس؛ للتعريف بمضامين القواعد التنفيذية ومحتوياتها | ٢,٧١ | ١,١٧ | ٩ | متوسطة |
| ٢- | تحرص الجامعة على إحاطة منسوبيها بنصوص القواعد التنفيذية قبل تطبيقها بفترة كافية | ٢,٨١ | ١,٢٧ | ٦ | متوسطة |
| ٣- | يتم نشر القواعد التنفيذية المختلفة على موقع الجامعة | ٢,٥٢ | ١,٢٩ | ١١ | منخفضة |
| ٤- | يتم توزيع القواعد التنفيذية في كتيبات على منسوبي الجامعة بشكل واسع وميسر | ٣,١٦ | ١,٣٧ | ١ | متوسطة |
| ٥- | يتم طرح القواعد التنفيذية على أعضاء هيئة التدريس؛ لإبداء الرأي حولها قبل تفعيلها | ٢,٩٢ | ١,٣٣ | ٤ | متوسطة |
| ٦- | تحرص الجامعة على شرح القواعد التنفيذية وتفسيره لأعضاء هيئة التدريس | ٢,٨٧ | ١,٣٠ | ٥ | متوسطة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ٧- | تحرص الجامعة على شرح القواعد التنفيذية وتفسيرها لأصحاب المصلحة من خارج الجامعة | ٢,٧٧ | ١,٢٣ | ٧ | متوسطة |
| ٨- | تودع لوائح الجامعة وقواعدها التنفيذية ضمن قاعدة بياناتها | ٢,٦٠ | ١,٢١ | ١٠ | متوسطة |
| ٩- | يتم توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نشر القواعد التنفيذية وتعميمها على أعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصلحة خارج الجامعة | ٢,٧٦ | ١,١٩ | ٨ | متوسطة |
| ١٠- | يتم عقد ندوات تثقيفية حول القواعد التنفيذية فور اعتمادها من جهات الاختصاص | ٢,٩٧ | ١,٢٧ | ٢ | متوسطة |
| ١١- | توفر الجامعة مستشارين وقانونيين؛ لتفسير القواعد التنفيذية عند الحاجة إلى ذلك. | ٢,٩٥ | ١,٢٧ | ٣ | متوسطة |
| ١٢- | تحرص الجامعة على تعريف أعضاء هيئة التدريس الجدد، وتنمية وعيهم بالقواعد التنفيذية المنظمة لأعمالهم | ٢,٩٢ | ١,١٦ | ٤ | متوسطة |
| | درجة فعالية المحور ككل | ٢,٨٣ | ١,٢٦ | | متوسطة |

يظهر من الجدول أعلاه، أن متوسط فعالية المحور ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (٢,٨٣) وبانحراف معياري (١,٢٦)، أي أنه جاءت درجة فعالية عبارات هذا المحور متوسطة؛ حيث إن (١١) عبارة حصلت على درجة موافقة متوسطة، تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,١٦-٢,٦٠)، في حين حصلت (عبارة واحدة) على درجة موافقة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٢)، وربما يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن جامعة حفر الباطن تبذل جهودا في نشر ثقافة القواعد التنفيذية للوائحها الأكاديمية، وإن كان ذلك بدرجة متوسطة، ومن هذه الجهود المبذولة: عقدت الجامعة ورشة عمل لأعضاء هيئة التدريس؛ للتعريف بالقواعد التنفيذية للائحة الدراسات العليا (وكالة الجامعة للدراسات العليا، ٢٠٢٠)، كما توجد نسخ من لوائح الجامعة وقواعدها التنفيذية ضمن قاعدة بيانات الجامعة وموقعها الإلكتروني، كما يوجد بالجامعة هيئة اسشارية من مستشارين وقانونيين تتبع مكتب رئيس الجامعة؛ لتفسير القواعد التنفيذية عند الحاجة إلى ذلك (مكتب رئيس الجامعة، ٢٠٢١). وتظهر مثل هذه الجهود حرص الجامعة على إحاطة أعضاء هيئة التدريس بنصوص القواعد التنفيذية قبل تطبيقها ربما بفترة كافية؛ لإبداء الرأي حولها قبل تفعيلها، وأيضا حرص الجامعة على شرح القواعد التنفيذية وتفسيرها لأعضاء وأصحاب المصلحة من خارج الجامعة، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

**ث. التحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية:**

يوضح جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور (التحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**جدول ١٠**

*المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للتحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الفعالية |
|---|---|---|---|---|---|
| ١- | تحرص مجالس الجامعة المتخصصة على مراجعة القواعد التنفيذية باستمرار | ٢,٥٥ | ١,١٦ | ٥ | منخفضة |
| ٢- | تتوافر لدى الجامعة مؤشرات واضحة لقياس فعالية القواعد التنفيذية | ٢,٥٣ | ١,١٩ | ٦ | منخفضة |
| ٣- | يتم مراجعة القواعد التنفيذية بشكل مستمر؛ للتأكد من ملاءمتها لرؤية الجامعة ورسالتها | ٢,٥٨ | ١,١٩ | ٣ | منخفضة |
| ٤- | تتيح الجامعة تمثيل الطلاب في لجان مراجعة القواعد التنفيذية بالكليات والعمادات ووحدات الجامعة | ٣,٠٣ | ١,٢٥ | ١ | متوسطة |
| ٥- | يؤدي تعدد القواعد التنفيذية بين كليات الجامعة وعماداتها إلى البعد عن النمطية وتحقيق التميز وفق خصائص كل منها | ٢,٦٩ | ١,١٢ | ٢ | متوسطة |
| ٦- | تساهم القواعد التنفيذية في حوكمة العمل الإداري بوحدات الجامعة المختلفة | ٢,٥٦ | ١,٠٣ | ٤ | منخفضة |
| ٧- | تحرص الجامعة على تنقية القواعد التنفيذية من نقاط الغموض والتعارض ومعالجتها | ٢,٥٢ | ١,١٦ | ٧ | منخفضة |
| | درجة فعالية المحور ككل | ٢,٦٤ | ١,١٦ | | متوسطة |

يظهر من الجدول السابق أن متوسط فعالية المحور ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (٢,٦٤) وبانحراف معياري (١,١٦)؛ بما يشير إلى أن درجة فعالية عبارات المحور جاءت متوسطة؛ حيث إن (٢) عبارتين حصلتا على درجة موافقة متوسطة، بلغت متوسطاتهما الحسابية (٣,٠٣-٢,٦٩)، على حين حصلت (٥) عبارات على درجة موافقة منخفضة، تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٥٨-٢,٥٢) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة- رغم وجود بعض الصعوبات لديها- تقوم ببعض الإجراءات التنظيمية من أجل تحسين القواعد التنفيذية للوائحها الأكاديمية، ومن هذه الإجراءات: إتاحة الفرصة لتمثيل الطلاب في لجان مراجعة القواعد التنفيذية بالجامعة، ومراجعة تلك القواعد؛ لتصبح ملائمة لرؤية الجامعة ورسالتها، وحوكمة العمل الإداري بوحدات الجامعة.

### ج. الصعوبات التي قد تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية:

يوضح جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور (الصعوبات التي قد تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**جدول ١١**

*المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للصعوبات التي تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١- | الحاجة إلى تبني رؤية واضحة في صياغة القواعد التنفيذية المنظمة للعمل بالجامعة | ٢,٠٨ | .٩٤ | ١٣ | منخفضة |
| ٢- | قلة الاستقرار الإداري بالجامعة منذ نشأتها | ٢,٣١ | ١,١٠ | ١١ | منخفضة |
| ٣- | تعتبر الجامعة نشر قواعدها التنفيذية بمثابة إجراء روتيني | ٢,٦٣ | ١,٠٧ | ٧ | متوسطة |
| ٤- | الحاجة إلى الوصف الدقيق لكافة القواعد التنفيذية المعمول بها بوحدات الجامعة | ٢,٢٤ | ١,٠١ | ١٢ | منخفضة |
| ٥- | ثمة صعوبة واضحة في فهم وتفسير القواعد التنفيذية عند تطبيقها | ٢,٤٥ | ١,٠٣ | ٩ | منخفضة |
| ٦- | الازدواجية بين بعض القواعد التنفيذية؛ بما يؤدي إلى تعطل العمل وتباطؤ الإنجاز | ٢,٧٦ | ١,٠٣ | ٤ | متوسطة |
| ٧- | تتسم القواعد التنفيذية للجامعة بالجمود وعدم التطور | ٢,٨٧ | ١,١٧ | ١ | متوسطة |
| ٨- | توضع قواعد تنفيذية غير ملائمة لطبيعة البيئة المحيطة بالجامعة | ٢,٨٢ | ١,١٠ | ٣ | متوسطة |
| ٩- | ضعف البنية التحتية المادية والتكنولوجية للجامعة | ٢,٥٥ | ١,٢٣ | ٨ | منخفضة |
| ١٠- | حداثة الجامعة، واعتمادها على قواعد تنفيذية من جامعات سعودية أخرى | ٢,٤٤ | ١,٠٤ | ١٠ | منخفضة |
| ١١- | نقص الكفاءات من منسوبي الجامعة (موظفين، وأعضاء هيئة تدريس) | ٢,٧٤ | ١,٢٣ | ٥ | متوسطة |
| ١٢- | كثرة اللوائح وتداخلها | ٢,٨٤ | ١,٠٧ | ٢ | متوسطة |
| ١٣- | ضعف الوعي بالهيكل التنظيمي للجامعة | ٢,٦٥ | ١,٢٤ | ٦ | متوسطة |
| | المتوسط العام | ٢,٧٥ | ١,١٠ | | متوسطة |

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لعبارات المحور الثالث (الصعوبات التي قد تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية) بجامعة حفر الباطن بلغ (٢,٧٥) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وانحراف معياري (١,١٠)؛ بما يشير إلى أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور جاءت متوسطة؛ حيث إن (٧) عبارات حصلت على درجة موافقة متوسطة، تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٨٧-٢,٦٣) في حين حصلت (٦) عبارات على درجة موافقة منخفضة، تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٥٥-٢,٠٨)، وقد تعزو هذه النتيجة إلى حداثة الجامعة، وحاجتها الماسة إلى نشر ثقافة الجودة، والنقص الواضح في الثقافة التنظيمية في الجامعة وفروعها وكلياتها، وعماداتها المساندة، وقد تبلور ذلك في شعور عينة الدراسة بوجود بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الجامعة الأكاديمية في مرحلة ما بعد إقرارها، ومن هذه الصعوبات: جمود القواعد التنفيذية للجامعة وعدم تطورها- مع كثرتها وتداخلها- والازدواجية فيما بين بعض القواعد التنفيذية، وكونها غير ملائمة لطبيعة البيئة المحيطة بالجامعة، بالإضافة إلى نقص الكفاءات من

منسوبي الجامعة، وهو ما يتفق مع ما أكد عليه الشمري ( ٢٠١٧) في دراسته إلى وجود العديد من الصعوبات التي تواجه جامعة حفر الباطن؛ كونها جامعة ناشئة، والعامري(٢٠٢١).

**نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تعزى إلى متغيرات: جهة العمل بالجامعة (مكلف إداريا–غير مكلف إداريا)، ومكان العمل الحالي (المقر الرئيس–فروع الجامعة)، والدرجة العلمية (أستاذ–أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)؟**

وللإجابة عنه تم استخدام اختبارT-Test ؛ لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور استبانة الدراسة حسب متغيرات: نوعية التكليف (مكلف إداريا، وغير مكلف إداريا)، ومكان العمل الحالي (المقر الرئيس للجامعة، وأفرع الجامعة)، كما تم استخدام اختبارF-Test؛ لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور استبانة الدراسة حسب متغيرات: الدرجة العلمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)؟ واستخدام اختبار شيفيهTest Schffe لمعرفة اتجاهات الدلالة الإحصائية إن وجدت، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

**أ. متغير نوعية التكليف (مكلف إداريا، وغير مكلف إداريا):**

يوضح جدول (١٢) الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ودلالاتها الإحصائية في محاور الاستبانة، والتي تُعزَى لمتغير نوعية التكليف (مكلف إداريا، وغير مكلف إداريا).

**جدول١٢**

*متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ودلالاتها الإحصائية حسب متغير والتي تُعزَى لمتغير نوعية التكليف (مكلف إداريا، وغير مكلف إداريا)*

| محاور الاستبانة | المجموعة | ن | م | ع | قيمة ت | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية | مكلف إداريا | ١٢٨ | ٤٤,١٩ | ١٦,٩٥ | -١,٨٣٩- | .٠٦٧ | غير دالة |
| | غير مكلف إداريا | ١٢٠ | ٤٨,٣٠ | ١٨,٢٦ | | | |
| نشر ثقافة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية والتعريف بها | مكلف إداريا | ١٢٨ | ٣٣,٤٧ | ١٣,١١ | -.٥٨٣- | .٥٦٠ | غير دالة |
| | غير مكلف إداريا | ١٢٠ | ٣٤,٤٧ | ١٣,٨٥ | | | |
| التحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية | مكلف إداريا | ١٢٨ | ١٧,٢٥ | ٦,٨٦ | -٢,٨٥٦- | .٠٠٥ | دالة |
| | غير مكلف إداريا | ١٢٠ | ١٩,٧٧ | ٧,٠٢ | | | |
| الصعوبات التي قد تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية | مكلف إداريا | ١٢٨ | ٣٣,٣٤ | ١٠,٦٥ | -.٠٤٠- | .٩٦٨ | غير دالة |
| | غير مكلف إداريا | ١٢٠ | ٣٣,٤٠ | ١١,٤٩ | | | |

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات أفراد عين الدراسة في المحاور الأول والثاني والرابع، تعزى لمتغير نوعية التكليف (مكلف إدريا، وغير مكلف إداريا)، بما يؤكد على توافق أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن كونهم أعضاء هيئة تدريس مكلفين إداريا وتولوا وظائف إدارية، أو شاركوا في لجان دائمة على مستوى الجامعة وكياناتها، أو كونهم أعضاء هيئة تدريس لم يتم تكليفهم إداريا.
- توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات أفراد عين الدراسة في المحور الثالث تعزى لمتغير نوعية التكليف (مكلف إدريا، وغير مكلف إداريا)، لصالح مجموعة الأعضاء غير المكلفين إداريا؛ فهم أكثر قناعة بحاجة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بالجامعة للتحسين المستمر.

**ب. متغير مكان العمل الحالي (المقر الرئيس للجامعة، وأفرع الجامعة)**

يوضح جدول (١٣) الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ودلالاتها الإحصائية في محاور الاستبانة، والتي تُعزَى لمتغير مكان العمل الحالي (المقر الرئيس للجامعة، وأفرع الجامعة).

**جدول ١٣**

*متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ودلالاتها الإحصائية حسب متغير والتي تُعزَى لمتغير مكان العمل الحالي (المقر الرئيس للجامعة، وأفرع الجامعة)*

| محاور الاستبانة | المجموعة | ن | م | ع | قيمة ت | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية | المقر الرئيس للجامعة | ١٦٤ | ٤٧,٨٣ | ١٧,٥٨ | ٢,٠٧٠ | .٠٤٠ | دالة |
| | أفرع الجامعة | ٨٤ | ٤٢,٩٥ | ١٧,٥٣ | | | |
| نشر ثقافة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية والتعريف بها | المقر الرئيس للجامعة | ١٦٤ | ٣٥,٨٥ | ١٣,٣٠ | ٣,١٦٨ | .٠٠٢ | دالة |
| | أفرع الجامعة | ٨٤ | ٣٠,٢٤ | ١٣,٠٤ | | | |
| التحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية | المقر الرئيس للجامعة | ١٦٤ | ١٩,٠٢ | ٧,١٠ | ١,٧٤٩ | .٠٨٢ | غير دالة |
| | أفرع الجامعة | ٨٤ | ١٧,٣٨ | ٦,٨١ | | | |
| الصعوبات التي قد تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية | المقر الرئيس للجامعة | ١٦٤ | ٣٣,٤٤ | ١١,٩٧ | .١٣٥ | .٨٩٢ | غير دالة |
| | أفرع الجامعة | ٨٤ | ٣٣,٢٤ | ٩,٠٣ | | | |

من خلال قراءة الجدول أعلاه؛ يتضح ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات أفراد عين الدراسة في المحورين الأول والثاني تعزى لمتغير مكان العمل الحالي (المقر الرئيس للجامعة، وأفرع الجامعة) لصالح مجموعة المقر الرئيس للجامعة؛ وربما يرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمقر الرئيس للجامعة أكثر وعيا بلوائح

الجامعة من حيث الضوابط والمعايير، وفعاليات نشر ثقافة القواعد التنفيذية، مقارنة بزملائهم في فروع الجامعة؛ مما يشير إلى الحاجة إلى الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس في الفروع، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الذبياني(١٤٣٦) التي لم تجد أي فروق بين أفراد الجامعات السعودية المختلفة.

- لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة في المحورين الثالث والرابع تعزى لمتغير مكان العمل الحالي (المقر الرئيس للجامعة، وأفرع الجامعة)، بما يشير إلى توافق عينة الدراسة ككل بغض النظر عن مكان العمل حول درجة فعالية التحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية، كذلك اتفاق العينة حول الصعوبات التي قد تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية.

**ح.متغير الدرجة العلمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد):**

يوضح جدول (١٤) الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم "ف" ودلالاتها الإحصائية في محاور الاستبانة، والتي تُعزَى لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد).

**جدول ١٤**

*تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)*

| محاور الاستبانة | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية | بين المجموعات | ٨٠٧,٥٠١ | ٢ | ٤٠٣,٧٥٠ | ١,٢٩٥ | .٢٧٦ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٧٦٣٩٦,٦٩٣ | ٢٤٥ | ٣١١,٨٢٣ | | | |
| | المجموع | ٧٧٢٠٤,١٩٤ | ٢٤٧ | | | | |
| نشر ثقافة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية والتعريف بها | بين المجموعات | ٤٦١,٠٨٤ | ٢ | ٢٣٠,٥٤٢ | ١,٢٧٧ | .٢٨١ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٤٤٢٣٨,٣٣٦ | ٢٤٥ | ١٨٠,٥٦٥ | | | |
| | المجموع | ٤٤٦٩٩,٤١٩ | ٢٤٧ | | | | |
| التحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية | بين المجموعات | ٢١٦,٢٨٩ | ٢ | ١٠٨,١٤٥ | ٢,٢٠٧ | .١١٢ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ١٢٠٠٥,٤٥٣ | ٢٤٥ | ٤٩,٠٠٢ | | | |
| | المجموع | ١٢٢٢١,٧٤٢ | ٢٤٧ | | | | |
| الصعوبات التي قد تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية | بين المجموعات | ١٦٦,٣٩٩ | ٢ | ٨٣,١٩٩ | ٦٨١ | .٥٠٧ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٩٩٣٩,٤٧٢ | ٢٤٥ | ١٢٢,٢٠٢ | | | |
| | المجموع | ٣٠١٠٥,٨٧١ | ٢٤٧ | | | | |

يظهر من خلال قراءة الجدول أعلاه عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة في جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)؛ حيث إن جميع أفراد العينة- بغض النظر عن رتبهم الأكاديمية- يتفقون على درجة فعالية

اللوائح الأكاديمية في المحاور الثلاثة، كما يتفقون على توافر الصعوبات التي قد تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية، وقد يرجع ذلك لاطلاع الجميع باللوائح والصعوبات التي تواجههم أو تواجه طلابهم.

واختلفت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة عتوم وعتوم (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، بين فئة محاضر وفئة أستاذ مساعد، وجاءت الفروق لصالح أستاذ مساعد، كما اختلفت مع نتائج دراسة عبد الفتاح وتادرس (٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح رتبة أستاذ.

**ملخص النتائج والتصور المقترح**

تناول الجزء الأخير ملخص نتائج الدراسة، وعرض التصور المقترح ومكوناته، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

**أولا: ملخص النتائج:**

- جاءت درجة فعالية المحور الأول (ضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية) منخفضة، على حين جاءت درجة فعالية المحور الثاني والثالث متوسطة.
- تواجه جامعة حفر الباطن بعض الصعوبات التي قد تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات أفراد عين الدراسة تعزى لمتغير نوعية التكليف (مكلف إدريا، وغير مكلف إداريا) في محاور الاستبانة الأربعة، باستثناء المحور الثالث (التحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية)؛ حيث وجدت فروق إحصائية.
- توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات أفراد عين الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل الحالي في كل من المحورين الأول والثاني، في حين لا توجد فروق دالة إحصائيا في المحورين الثالث والرابع.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات أفراد عين الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية في جميع محاور الاستبانة الأربعة.

**ثانيا: التصور المقترح:**

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية التي أكدت ضعف فعالية القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية على مستوى الشؤون الأكاديمية والدراسات العليا والبحث العلمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وفروعها، باعتبارهم أحد أهم الأطراف المعنية بهذه اللوائح طوال فترة عملهم التي تمتد لسنوات عديدة داخل الجامعة، جاء التصور المقترح، والذي يتكون من:

**١. منطلقات التصور المقترح:**

- اعتبار القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بمثابة تشريعات داخلية تنظم العمل في كافة مجالات العمل بجامعة حفر الباطن، والتي قد تعتبر أحد عوامل تقدم الجامعة أو تأخرها.
- التنافسية الشديدة التي تشهدها أنظمة التعليم الجامعي محلياً وإقليمياً ودولياً، والتي تتطلب من الجامعة مراجعة مستمرة للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية والتنظيمية أيضا.
- استخدام المنهجيات العلمية في بناء اللوائح الجامعية وقواعدها التنفيذية وتحليلها، مثل منهجية تحليل التأثير التنظيمي، والتي تعتبر الأكثر انتشارا واستخداماً في كافة الدول المتقدمة فيما يتعلق بوضع اللوائح التنظيمية، وتتضمن هذه المنهجية جمع تقييمات بعض المؤسسات وتحديد أثرها على الجامعات بشكل مباشر أو غير مباشر (العتيقي، ٢٠١٦).

**٢. أسس بناء التصور المقترح:**

يستند التصور المقترح لزيادة فعالية القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية بجامعة حفر الباطن على الأسس التالية:

- أن القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية الجيدة لها دور كبير في تحقيق الجامعة لأهدافها، وهي تمثل جزءا مهما من رأس المال التنظيمي الذي أصبح له قيمة كبيرة في تحقيق أهداف الجامعة وقدرتها التنافسية.
- أن بناء القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية وتقييمها يتطلب مراعاة رؤية الجامعة ورسالتها، وهو ما يضمن إمكانية التوافق بين خطة الجامعة، وبين هذه اللوائح والالتزام بها.

**٣. مكونات التصور المقترح:**

بحسب طبيعة الدراسة ومحاورها، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج؛ فإن التصور المقترح تكوَّن من أربع نقاط: إجراءات لزيادة فعالية ضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية، وإجراءات لزيادة فعالية نشر ثقافة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية والتعريف بها، وإجراءات لزيادة فعالية التحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية، وإجراءات لمواجهة الصعوبات التي قد تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية، وتفصيل تلك الإجراءات على النحو الآتي:

١. إجراءات لزيادة فعالية ضوابط ومعايير صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية، ومن هذه الإجراءات تشكيل لجنة دائمة لإعادة النظر في القواعد التنفيذية للوائح الجامعة، على أن تراعي المعايير والضوابط الآتية:

- أن يتم صياغة القواعد التنفيذية وفق رؤية الجامعة ورسالتها.
- أن يتم صياغة القواعد التنفيذية على مستوى البرامج، وليس على مستوى الجامعة.
- أن يشارك أهل الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في وضع القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية.

- أن يشارك المستفيدون من منسوبي الجامعة في صياغة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية.
- أن تراعي نصوص القواعد التنفيذية أساليب التعامل مع الشكاوى؛ بما يحقق ضمان الجودة ومتطلباتها.
- أن تتضمن القواعد التنفيذية آليات واضحة لتدريب أعضاء هيئة التدريس على تنفيذها

٢. إجراءات لزيادة فعالية نشر ثقافة القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية والتعريف بها، وتختص عمادة الاتصالات وتقنية المعلومات بالتشارك المعرفي مع وكالتي الجامعة للشئون الأكاديمية، والدراسات العليا والبحث العلمي للقيام بهذه الإجراءات، ومنها ما يلي:

- عقد ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس؛ للتعريف بمضامين القواعد التنفيذية وأساليب تنفيذها.
- نشر القواعد التنفيذية المختلفة على موقع الجامعة: نصوص، وصور، وفيديوهات تدريبية.
- توزيع القواعد التنفيذية في كتيبات على منسوبي الجامعة بشكل واسع وميسر.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نشر القواعد التنفيذية وتعميمها على منسوبي الجامعة.
- عقد ندوات تثقيفية وقانونية حول القواعد التنفيذية فور اعتمادها من خلال مستشارين وقانونيين.

٣. إجراءات لزيادة فعالية التحسين المستمر للقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية، وتختص عمادة التطوير والجودة بالتشارك المعرفي مع وكالتي الجامعة للشئون الأكاديمية، والدراسات العليا والبحث العلمي؛ من أجل تنفيذ هذه الإجراءات، وهي:

- مراجعة القواعد التنفيذية باستمرار في ضوء المستجدات المحيطة بالجامعة مثلما يحدث في بعض الجوائح كجائحة كورونا (كوفيد١٩)، وفي ضوء نمو الجامعة وتطويرها.
- وضع مؤشرات قياس فعالية القواعد التنفيذية، يتم بناؤها وتحكيمها من قبل وحدة القياس بالجامعة، وعلى ضوئها يتم مراجعة القواعد التنفيذية بشكل مستمر.
- إتاحة تمثيل الطلاب -بصفتهم المستفيدون الرئيسيون-في لجان مراجعة القواعد التنفيذية بالكليات والعمادات ووحدات الجامعة.
- تنقية القواعد التنفيذية من نقاط الغموض والتعارض ومعالجتها.

٤. إجراءات لمواجهة الصعوبات التي تواجه تطبيق القواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية، ومن هذه الإجراءات ما يلي:

- أن تتبنى وكالتا الجامعة للشئون الأكاديمية، والدراسات العليا والبحث العلمي رؤية واضحة في صياغة القواعد التنفيذية المنظمة للعمل الأكاديمي بالجامعة، تساير المستجدات المحيطة، وتتلاءم مع رؤية الجامعة.
- الحرص على استقرار الجامعة إداريا، وإتاحة الفرصة لمسئولي الجامعة وكلياتها ووحداتها المختلفة لإثبات قدراتهم على الإنجاز، وأن يكون ذلك المعيار الوحيد على استمرار المسؤول في عمله أو تخليه عنه.

- الحاجة إلى الوصف الدقيق لكافة القواعد التنفيذية المعمول بها بوحدات الجامعة، وترى الدراسة الحالية أن يكون لكل برنامج قواعده التنفيذية والمنبثقة من اللوائح الجامعية.
- الحرص الشديد على صياغة القواعد التنفيذية بلغة واضحة يسهل على منسوبي الجامعة فهمها.
- ضرورة سد النقص في الكفاءات من منسوبي الجامعة (موظفين، وأعضاء هيئة تدريس).

**ثالثاً: توصيات الدراسة**

- إجراء دراسات مماثلة عن فعالية اللوائح الإدارية والمالية وقواعدها التنفيذية بجامعة حفر الباطن.
- إجراء دراسات مستقبلية عن اللوائح الأكاديمية والإدارية والمالية لجامعة حفر الباطن في ضوء النظام الجديد للجامعات السعودية.

## قائمة المراجع

### أولاً:المراجع العربية


ابن منظور. (١٩٨٤). لسان العرب. دار المعارف.

الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي. (١٩٩٧). اللائحة الموحدة للدراسات العليا في الجامعات. مكتبة الملك فهد الوطنية.

الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي. (١٩٩٩). اللائحة الموحدة للبحث العلمي في الجامعات. مكتبة الملك فهد الوطنية.

الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي. (٢٠٠٣). لائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية. مكتبة الملك فهد الوطنية.

الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي. (٢٠١٥). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه. ط٤. مكتبة الملك فهد الوطنية.

أمانة مجلس جامعة حفر الباطن. (١٤٤٠هـ). القواعد التنفيذية للائحة الموحدة للبحث العلمي في الجامعات. جامعة حفر الباطن.

أمانة مجلس جامعة حفر الباطن. (١٤٤١هـ). القواعد التنفيذية للائحة الموحدة للدراسات العليا في الجامعات السعودية. جامعة حفر الباطن.

بدوي، أحمد زكي. (١٩٨٩). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. مكتبة لبنان.

جلامنة، عمار عبد الله شريف. (٢٠١٥). لوائح وسياسات العمل بالمكتبات الجامعية في العصر الرقمي. دراسة حالة مكتبات الجامعات الأردنية نموذجا (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين.

حسان، خديجة عبد الماجد. (١٤٢١). مؤشرات مقترحة لأداء مؤسسات التعليم العالي الأهلي. ندوة التعليم العالي الأهلي. كلية التربية- جامعة الملك سعود.

الذبياني، محمد بن عودة. (٢٠١٥). محددات الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء لوائح التعليم العالي: دراسة تحليلية مسحية. المجلة السعودية للتعليم العالي، عدد (١٣) ١١-٤٤.

زهري، حماده عبد الراضي محمد. (٢٠١٨). اللوائح والتشريعات بالمكتبات بجامعة سوهاج وتأثيرها على الخدمات المعلوماتية وفقا لمعايير ضبط الجودة. مجلة كلية الآداب بسوهاج، ٢ (٤٩) ٤٧٧-٥٠٠.

السيد، نهى عبد الرسول خير. (٢٠١٧). لوائح العمل والجزاءات في القطاع الخاص ودورها في تفعيل الأداء وتحسين شروط وظروف العمل (أطروحة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين.

الشمري، عادل بن عايد. (٢٠١٧). تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية جامعة عين شمس. ٢ (٤١) ٦٠-١١٨.

عابدين، محمود عباس. (٢٠٠٤). علم اقتصاديات التعليم الحديث. الدار المصرية اللبنانية.

العامري، عبد الله محمد (٢٠٢١). العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل بجامعة حفر الباطن، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية. (٩) ٢١٤-٢٥٣.

عبد العزيز، هاشم فتح الله عبد الرحمن. (٢٠١٨). تصور مقترح لتنمية الوعي القانوني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا: دراسة حالة. مجلة البحث في التربية وعلم النفس .٣٣ (٩٥)٩٥-٣٠٧.

عبد الفتاح، إيمان جميل؛ وتادرس، إبراهيم حربي. (٢٠١٦). مستوى الوعي المعلوماتي في المجتمع الأكاديمي دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية. المجلة التربوية. ٣٠ (١١٩)١٥٣-١٩٠.

عتوم، يمنى أحمد؛ وعتوم، حسين محمد. (٢٠٢١). درجة وعي رؤساء الأقسام الأكاديميين بالأدوار المنوطة بهم: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل. ٢٢ (١) ٤٠٠-٤٠٨.

العتيقي، إبراهيم مرعي. (٢٠١٦). تصور مقترح لاستخدام منهجية تحليل التأثير التنظيمي في تطوير اللوائح التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية بالأزهر.٣٥(٣) ١٣-٨٥.

عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة. عالم الكتب.

الكبتي، محمد نجيب أحمد. (٢٠١٣). النظام القانوني للوائح الإدارية التنفيذية. مجلة البحوث القانونية كلية القانون بجامعة مصراته. (١).

الورثان، عدنان بن أحمد بن راشد (٢٠١٧). مدى الوعي بالثقافة التنظيمية السائدة بجامعة شقراء ودورها في تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، (١٠)٨-٤٣.

يحي، ياسين محمد، ورياض، صلاح الدين. (١٩٩٢). قانون العمل ١٩٩٢. مكتبة النصر.

**ثانياً:المراجع العربية المترجمة إلى اللغة الإنجليزية:**

Ibn Manzur. (١٩٨٤). Lisan Al Arab. Dar Al Maaref ~~Cairo~~.

Hafr Al-Batin University Council Secretariat. (١٤٤٠ AH). Implementing rules for the unified regulation for scientific research in universities. Hafr Al-Batin.

Hafr Al-Batin University Council Secretariat. (١٤٤١ AH). Executive Rules of the Unified Regulations for Graduate Studies in Saudi Universities. Hafr Al-Batin.

Badawi, Ahmed Zaki. (١٩٨٩). Dictionary of Social Sciences Terminology. Library of Lebanon, Beirut.

Jalamneh, Ammar Abdullah Sharif. (٢٠١٥). Work regulations and policies in university libraries in the digital age: a case study of Jordanian university libraries as a model[ PhD thesis] Faculty of Arts. Al-Nelain University.

Hassan, Khadija Abdel Majid. (١٤٢١). Suggested indicators for the performance of private higher education institutions. private higher education symposium. College of Education King Saud University.

Al-Thebyani, Muhammad bin Odeh. (٢٠١٥). Determinants of Academic Freedom in Saudi Universities in the Light of Higher Education Regulations: An Analytical Survey Study, The Saudi Journal of Higher Education, No. (١٣) ١١-٤٤.

Zuhri, Hamada Abdel-Radi Mohammed. (٢٠١٨). Regulations and legislation in libraries at Sohag University and their impact on information services according to quality control standards. Journal of the Faculty of Arts in Sohag, ٢ (٤٩)٤٧٧-٥٠٠.

Mr. Nuha Abdul Rasoul Khair. (٢٠١٧). Labor regulations and penalties in the private sector and their role in activating performance and improving working conditions and conditions[ Master's thesis, Faculty of Law] Al-Nelain University.

Al-Shammari, Adel bin Ayed. (٢٠١٧). The challenges of university administration in emerging Saudi universities and ways to confront them. Journal of the College of Education in Educational Sciences, ٢(٤١) ٦٠-١١٨.

Abdeen, Mahmoud Abbas. (٢٠٠٤). Modern Education Economics. Egyptian Lebanese House.

Al-Amiri, Abdullah Muhammad (٢٠٢١). Factors affecting the quality of work life at the University of Hafr Al-Batin, from the point of view of faculty members. Bisha University Journal of Humanities and Education. (٩) ٢١٤-٢٥٣.

Abdel Aziz, Hashem Fathallah Abdel Rahman. (٢٠١٨). A proposed conception for developing the legal awareness of faculty members at Minia University: a case study. Journal of Research in Education and Psychology. ٣٣ (٩٥)٩٥-٣٠٧.

Abdel Fattah, Iman Jamil; Tadros, Ibrahim Harbi. (٢٠١٦). The level of information awareness in the academic community, a field study on faculty members at Al-Balqa Applied University. the educational magazine .٣٠ (١١٩) ١٥٣-١٩٠.

Atoum, Youmna Ahmed; And Atom, Hussein Mohamed. (٢٠٢١). The degree of awareness of academic department heads of the roles assigned to them: From the point of view of faculty members in Saudi Arabia. The Scientific Journal of King Faisal University. ٢٢ (١)٤٠٠-٤٠٨.

Omar, Ahmed Mukhtar. (٢٠٠٨). Contemporary Arabic Dictionary. World of Books.

Fathy, Shaker Mohamed. (٢٠٠٧). Management of Educational Organizations: A Contemporary View of Public Assets. Dar Al Maaref.

Al-Kibti, Muhammad Najib Ahmed. (October ٢٠١٣). The Legal System of Executive Administrative Regulations. Journal of Legal Research Faculty of Law Misurata University. Issue One

The General Secretariat of the Higher Education Council. (١٩٩٧). Unified Regulations for Postgraduate Studies in Universities. King Fahd National Library during publication~~,. Riyadh.~~

The General Secretariat of the Higher Education Council. (١٩٩٩). Unified Regulations for Scientific Research in Universities. King Fahd National Library.~~ Riyadh.~~

The General Secretariat of the Higher Education Council. (٢٠٠٣). List of study and tests for the university stage, King Fahd National Library.~~ Riyadh.~~

The General Secretariat of the Higher Education Council. (٢٠١٥). Higher Education and Universities Council System and Regulations, ٤th Edition. King Fahd National Library.~~ Riyadh.~~

Al-Wurthan, Adnan bin Ahmed bin Rashid (٢٠١٧). The extent of awareness of the prevailing organizational culture at the University of Shaqra and its role in achieving quality and academic accreditation from the viewpoint of university faculty members. Al-Hikma Journal for Educational and Psychological Studies. (١٠) ٨-٤٣.

Al-Atiqi, Ibrahim Merhi. (٢٠١٦). A proposed conception of using the organizational impact analysis methodology in developing the regulations in Egyptian universities in light of the experiences of some countries. Journal of Educational, Psychological and Social Research in Al-Azhar, ٣٥ (١٦٨ part ٣), ١٣-٨٥.

Yahya, Yassin Mohamed; Riyadh, Salahuddin. (١٩٩٢). Labor Law ١٩٩٢. Al-Nasr Library.

**ثالثاً:المراجع باللغة الإنجليزية:**

Cambridge Advanced Learner's Dictionary. (٢٠١٣). Fourth edition, Cambridge University Press.

Ydv l,[,] td ljk hgfpe, Ali A. Abdullah & Rush I. Mohammed. (٢٠١٩). the role of dimensions of Informational Awareness in the effectiveness Strategic Decisions an exploratory study of the views of a sample of the administrative

leaders at the University of Zakho. Humanities Journal of University of Zakho. ٧ (٢) ٢٢٦-٢٤٤.

Cools, Wilfried; Fraine, Bieke De; Noortgate, Wim Van den & Onghena, Patrick. (٢٠٠٩). Multilevel Design Efficiency in Educational Effectiveness Research, School Effectiveness and School Improvement. An International Journal of Research Policy and Practice. ٢٠(٣٠) ٣٥٧–٣٧٣.

Creswell, J. W. (٢٠١٤). Qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Sage. https://cutt.us/ShWCe

Fini, Riccardo; Meoli, Azzurra & Grimaldi, Rosa. (٢٠٢٠). the Effectiveness of University Regulations to Foster Science-Based Entrepreneurship. ٤٩٩(١٠) ١-١٥.

Jawad, Lina Fouad; Raheem, Muayad Kadhim & Majeed, Ban Hassan.(٢٠٢١). The Effectiveness of Educational Pillars Based on Vygotsky's Theory in Achievement and Information Processing Among First Intermediate Class Students. International Journal of Emerging Technologies in Learning. ١٦ (١٢) ٢٤٦-٢٦١.

Ogbeche, Mary Mark. (٢٠٢١). Internal and External Quality Assurance Practices as Predictors of Institutional Effectiveness of Public Universities in Cross River State, Nigeria. British Journal of Education. ٩(٦) ٤١-٥٤.

Rusdiana, Ahmad; Huda, Nurul; Muin, Abdul & Kodir, Abdul. (٢٠٢٠). The Effectiveness of Educational Supervision in Increasing the Teacher's Professional Competence in the Covid-١٩ Pandemic Period. International Journal of Innovation Creativity and Change.. ١٤(٥) ٩١٨-٩٤٢.

Singh, Miska. (٢٠٢١). Study on Impact of Self Efficacy on Leadership Effectiveness in IT Companies. International Journal of Science and Society. ٣(١) ٨٩-٩٨.

Tsang, Jenny T. Y.; So, Mike K. P. : Chong, Andy C. Y.; Lam, Benson S. Y. & Chu, Amanda M. Y. (٢٠٢١). Higher Education during the Pandemic: The Predictive Factors of Learning Effectiveness in COVID-١٩ Online Learning. Education Sciences.١١(٤٦٦) ٤-٦.