

## أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي الدور الوسيط للالتزام التنظيمي

### بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة

د/ منى سامى محمود مصطفى  
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة جامعة المنصورة

#### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الحوكمة بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد على تميز الأداء بوصفه متغير تابع واختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي لدى الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة. وتم سحب عينة طبقية قوامها 348 مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة 298 قائمة بمعدل استجابة 86% وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وأسلوب تحليل المسار، وتحليل التباين، وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين الحوكمة وتميز الأداء الجامعي كذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية بين الحوكمة والالتزام التنظيمي، وعلاقة معنوية مباشرة بين الالتزام التنظيمي وتميز الأداء الجامعي، كذلك توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة باختلاف السن، وكذلك توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة بالنسبة لمتغيرات الدراسة وفقاً لنوع الكلية وأيضاً وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات عينة البحث باختلاف النوع، بالإضافة إلى وجود أثر للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الحوكمة وتميز الأداء الجامعي.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة - الالتزام التنظيمي - تميز الأداء الجامعي

**The mediating role of organizational commitment in the relationship between governance  
and university performance excellence**

**Applying to the academic staff at Mansoura University**

dr. mona samy mahmoud mostafa  
Assistant Professor Business Administration  
Faculty of Commerce – Mansoura University  
d.monasamy@mans.edu.eg

**Abstract:**

The current study analyzes the direct effects of Governance might have on Performance Excellence, as well as the mediating role of organizational commitment . We collected data from a sample of 348 of Faculty members at Mansoura University; among them was 298 valid surveys with a response rate of 86%. and used Multiple regression Path Analysis Anova , The results of this study confirmed our hypothesis concerning the mediation of organizational commitment on the relationship between Governance and Performance Excellence. According to the results, we also found that organizational commitment had direct effect on Governance and Performance Excellence .

**Keywords:**

Governance - organizational commitment - university Performance Excellence

## مقدمة:

ظهر مصطلح الحوكمة كرد فعل للأزمات المالية والفضائح الكبيرة التي حدثت وساهمت في انهيار الكثير من الشركات ،وقد أثبتت الكثير من الأبحاث أن لتطبيق حوكمة الشركات دور كبير في الإصلاح المالي للشركات والحد من تلك الأزمات ،وزيادة الثقة بين مختلف الأطراف وأصحاب المصالح المختلفة(جودي, جودي, & غزال, 2021; سناء, 2017)

ونتيجة للنجاح الذي حققته الحوكمة في قطاع الأعمال من خلال تطبيقها لمبدأ الشفافية، النزاهة ، المساواة، المشاركة، بين مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالشركة ؛انتقل هذا المفهوم إلى العديد من القطاعات ومنها قطاع التعليم العالي.

وقد حظي مفهوم الحوكمة باهتمام الباحثين والقادة حيث استفادوا كثيرًا من مبادئها في تحسين الأداء حيث إن توفير إطار من القواعد والقوانين والآليات،مع ضرورة الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال الحوكمة؛ يمكن أن يضمن حسن سير الجامعات بما يمكنها من تحقيق التميز في الأداء عن طريق تحقيق مصالح مختلف الأطراف ذوي العلاقة(طلاب،هيئة التدريس،الموظفين،المجتمع) (محبوب, 2021)

كما أن موضوع الالتزام التنظيمي قد حظي باهتمام العديد من الباحثين ؛ وذلك لارتباطه بأداء العاملين حيث يعتمد نجاح المنظمات بالدرجة الأولى على أداء عاملها ومدى التزامهم ،فالتزام العاملين يعمل على تحمسهم لتحمل المسؤولية ،وبذل الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية،والسعي لتمييز المنظمة (Chaudhary & Chaudhary, 2020; Sistiyan.M.P, 2019 ;Metin.K&Asli.K, 2018 (الصباغ & عاشور, 2020)

وفي ظل منافسة محتدمة وعالم متغير فإن التميز هدف في كل المؤسسات والهيئات ،خاصة في الجامعات حيث تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى تحسين الأهداف الاستراتيجية وتطوير خطط تخصيص الموارد (Blackman & Kennedy, 2018) (Zhu & Sun, 2018) (2009)لتحقيق التميز في الأداء لمواجهة التحديات التي تواجه الجامعات ، حيث أصبحت معايير جودة الأداء الجامعي معايير عالمية وليست محلية ، كذلك ومن العوامل التي تؤكد على أهمية تميز الأداء الجامعي نشر تقارير دولية لتصنيف الجامعات على المستوى العالمي وإعطاء كل جامعة ترتيب يوضح وضعها بين الجامعات ،مما يجعل الجامعات في سعي دائم للبحث عن الأساليب الداعمة لتمييزها وتحسين وضعها التنافسي. (SES) (2007) RTCIC/Ankara Centre (عبد, 2017) (نصار, 2017)

وبناءً على ما سبق تتناول الباحثة في هذه الدراسة أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي من خلال توسيط الالتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة الاكاديمية بجامعة المنصورة.

## أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

تقوم الباحثة بعرض الإطار النظري والدراسات السابقة من خلال توضيح مفهوم وأبعاد كل من الحوكمة، الالتزام التنظيمي، وتميز الأداء الجامعي، والعلاقة بين الحوكمة والالتزام التنظيمي، والعلاقة بين الالتزام التنظيمي وتميز الأداء الجامعي، الحوكمة وتميز الأداء الجامعي، وأخيراً الفجوة البحثية وبناء نموذج الدراسة، كالتالي:

أ- **الحوكمة:** يعتبر مفهوم حوكمة الجامعات واحد من طرق التصنيف الأولى في العالم وقد طوره كلارك 1983، وقد اشتق مفهوم حوكمة الجامعات من حوكمة الشركات، وتعد الولايات المتحدة الأمريكية أولى دول العالم التي فعلت تطبيق الحوكمة بجامعاتها لضمان مستوى تعليمي جيد ودعم القرارات القائمة على المشاركة. وتوضح الباحثة مفهوم وأبعاد الحوكمة كالتالي:

**1- مفهوم الحوكمة:** الحوكمة لغويًا يقصد بها عملية التحكم والسيطرة، وقد أقر مجمع اللغة العربية بالقاهرة 2002 مصطلح الحوكمة ترجمة لكلمة GOVERNANCE، والترجمة العلمية لهذا المصطلح " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

وقد عرفها البنك الدولي أنها "الأسلوب الذي يتم من خلاله إدارة موارد المجتمع الاقتصادية بكفاءة ورشد بهدف التنمية، مع تفعيل قواعد العدالة والشفافية".

-World Bank, 1992, "Governance and Development", World Bank, Washington, DC, p01.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD عرفت بها بأنها وجود نظام فعال للحكم بالجامعة لضمان الكفاءة والرشد في استغلال الموارد، والابداع والقدرة على حل المشكلات.

-OECD, The World Bank, 2010, "Reviews of National Policies for Education: Higher Education in Egypt ", OECD Publishing, paris, P86.

وعرفت بها (نجم, 2017) نظام الحماية الذي يحتوي على قوانين وآليات مختلفة يتم تطبيقها على العاملين بالجامعة للحفاظ على النظام الداخلي والخارجي، وتحديد نقاط القوة والضعف وإيجاد طرق التطوير. وقد عرفت بها (عيد, 2017) تطبيق نظام إداري متميز يتضمن هياكل أكاديمية وإدارية تحقق فعالية المشاركة والاستقلالية للجامعة في اتخاذ القرارات وتحقيق المنافع للأطراف ذات المصلحة. وعرفت بها (سنا, 2017) تطبيق معايير الجودة بالجامعة

لتحقيق جودة قراراتها وسلامة توجهاتها من خلال القوانين وتطبيق مبادئ المشاركة والاستقلالية والشفافية والمحاسبة الإدارية بما يحقق الفعالية ويضمن جودة التعليم الجامعي. " وقد عرفها (الأشهب، عبدالسلام & لوحيدي، فوزي، 2020) أسلوب من خلاله تستطيع الجامعة إدارة نشاطها بما يكفل لها تحقيق تميز الأداء عن طريق اتباع أساليب فعالة ، مع مشاركة الأطراف ذوي الصلة بها، مع بناء هيكل تنظيمي مناسب لتغيرات البيئة في ظل توافر آليات الشفافية والمساءلة والاستقلالية.

أما (جودي 2021, et al.) فقد عرفها بأنها نظام يقوم على الشفافية، المساءلة العادلة، النزاهة، وكذلك مشاركة العاملين في وضع السياسات لتحقيق الأهداف ، وتطوير البرامج الدراسية والارتقاء بالجامعة.

وبناءً على ما سبق تُعرف الباحثة حوكمة الجامعات على أنها: قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها ، وتحسين أدائها، بوضع استراتيجيات وخطط فعالة ، من خلال إدارة رشيدة.

وقد أوضح كلا من: (العريني، 2014) (الفايز، 2020) (الكسر، 2018) (برقعان & القرشي، 2012) أهمية حوكمة الجامعات في:

1. تعمل على ضمان اتخاذ قرارات فعالة مما يؤدي لتطوير الأداء وتحسين سمعة الجامعة
2. دعم القدرة التنافسية للجامعة وتجنب حدوث فساد إداري أو مالي بالجامعة
3. تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية، مما يوفر المناخ الداعم لجميع العاملين
4. توفر نظام رقابة وإشراف مما يضمن الالتزام بالقوانين والتشريعات
5. مشاركة الأطراف أصحاب المصلحة في صنع القرارات
6. تجنب حدوث أي صراعات داخل الجامعة تعرقل الأداء
7. تفعيل مبدأ المساءلة لجميع العاملين بالجامعة
8. ضمان حسن استخدام موارد الجامعة

## 2- أبعاد الحوكمة:

جدول (1) أبعاد الحوكمة وفقاً للدراسات السابقة

الأبعاد المستخدمة	الباحث/السنة
الاستقلالية المؤسسية- الحرية الأكاديمية - الانفتاح	(Trakman, 2008)
الحوكمة الأكاديمية – حوكمة الأعمال – حوكمة الشركات	Carnegie & (Tuck, 2010)
الرسمية – المشاركة – المركزية - التركيز	Gornitzka, (Maassen, & De Boer, 2017)
الاستقلالية- المشاركة – تقييم الأداء	(سنة, 2017)
الشفافية – المساءلة – النزاهة	(نجم, 2017)
التوجه الاستراتيجي-الاستقلالية-توجه الإدارة-المساءلة-الشفافية – المشاركة	(شليبي & محسن, 2020)
الشفافية – المساءلة-المشاركة	(سعيدة & كمال, 2020)
الإفصاح – الشفافية-المشاركة-المساءلة-خدمة أصحاب المصلحة	(Sultan, 2020)
الشفافية-المساواة-المشاركة-المساءلة	(جودي et al., 2021)

المصدر: إعداد الباحثة من خلال الدراسات السابقة

يلاحظ من الدراسات السابقة أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على أبعاد الحوكمة وقد استخدمت الباحثة الأبعاد التالية لقياس الحوكمة(الشفافية –المساءلة – النزاهة -المشاركة) حيث ترى الباحثة أنها تتناسب مع طبيعة الدراسة ومجال التطبيق.ويمكن توضيحها كالتالي:(الأشهب، عبدالسلام & لوحيدي، فوزي, 2020)

**1/2-الشفافية:** وتعني توفر المعلومات وحرية تدفقها والإفصاح عنها، بحيث تكون البيانات والمعلومات معلنة وواضحة للجميع، أي أن وضوح لما يحدث داخل الجامعة وإفصاح عن السياسات التعليمية، كما يقصد بها أن اتخاذ القرارات وتنفيذها يتم وفقاً للقواعد والأنظمة، كما يتم مناقشة الآراء المطروحة من ذوي الصلة. جودي et al., 2021

**2/2-المساءلة:**ويقصد بها أن أصحاب القرار مسؤولين أمام الأطراف ذوي الصلة، بتقديم الإثباتات القابلة للقياس لما يتم من إنجازات لتحقيق أهداف الجامعة، ويشير مفهوم المساءلة إلى وجود أساليب وطرق من خلالها يتم مساءلة المسؤول وتمكين الأطراف ذوي الصلة

من مراقبة العمل دون تعطيله أو الإساءة للآخرين، علاوة على تطبيق القوانين بكل شفافية على جميع العاملين بالجامعة. (نجم, 2017)

فالشعور بوجود المساءلة يفرض على جميع العاملين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس، وإداريين ومتخذي القرارات، مراعاة الأهداف الموضوعية، ومن ثم فالمساءلة نوع من الضمان، وعملية للتحسين المستمر،

**3/2- النزاهة:** يقصد بها البعد عن الفساد وطرق الكسب غير المشروع، فالنزاهة يبتعد عن التكبس غير المشروع بكل أشكاله مثل الرشوة ، ولا يقبل الهدايا ولا يقصر في أداء عمله، ولا يتعسف في استخدام السلطة ولا يسئ معاملته الغير. ولا يترجح من الوظيفة ولا يستخدم مرافقها في أعمال خاصة. (ربابعة, 2019)

**4/2- المشاركة :** تهدف المشاركة إلى سد الفجوة بين قيادات الجامعة والأطراف ذوي الصلة من خلال مشاركتهم في صنع القرارات وتنفيذها وإبداء آرائهم ومقترحاتهم عن طريق من يمثلهم ، فالمشاركة حق لكل الأطراف. (نجم, 2017)

#### **ب-الالتزام التنظيمي:**

تم تناول هذا المتغير من خلال التعرض لكل من: مفهوم الالتزام التنظيمي ، أبعاد الالتزام التنظيمي، كالتالي:

#### **1-مفهوم الالتزام التنظيمي:**

عرفه (Askolani Askolani, 2018) توجه الفرد للمنظمة وولائه لها وارتباطه بها.

ويعرفه (Metin.K&Asli.K, 2018) الاستعداد لبذل الجهد والرغبة في البقاء بالمنظمة

ويعرفه (البقيمي & الغامدي, 2019) بأنه رغبة العامل في بقاءه في منظمته وتفاعله الإيجابي معها ومع العاملين بها وإيمانه بأهدافها وقيمها. و عرفه (أبوشقر & جبران, 2019) شعور عضو هيئة التدريس بارتباطه بأهداف جامعتة، ورغبته للبقاء بها

وقد عرفه (Ozpehlivan.M, 2019) ارتباط الفرد بمنظمته وأهدافها وقيمها ورغبته في البقاء فيها بغض النظر عن أهدافه المالية. أما (Prastiwi, 2019) فقد عرفه أنه استعداد الفرد لبذل أقصى جهده لتحقيق أهداف منظمته.

ويعرفه (Karem, Mahmood, Jameel, & Ahmad, 2019) أنه ارتباط نفسي بين المنظمة وموظفيها .

أما (عارف, 2019) فقد عرفه أنه:مدى ارتباط وتوافق العاملين مع منظماتهم التي يعملون بها ،ورغبتهم في الاستمرار في العمل بها والوفاء لها. وعرفه (Imron & 2020)أنه سلوك يعكس مشاعر حب أو كره الموظف لمنظمتة. وعرفه (الصباغ & عاشور, 2020)حدوث ارتباط بين الفرد ومنظمتة،لتوفير المنظمة البيئة المناسبة والمناخ التنظيمي السليم مما يبعث لدى العامل الثقة بمنظمتة وتبني أهدافها ورغبته في الاستمرار بها بغض النظر عن المردود الذي يحصل عليه. أما (نعرورة & تي, 2021) فقد عرفه بأنه شعور الفرد بالانتماء والارتباط بمنظمتة والاعتزاز بها ورغبته في الاستمرار بها وتحقيق أهدافها والاستعداد لبذل الجهد لها. وعرفه (Windu Astuti1, 2021)بأنه شعور الموظف بالتوافق مع الأهداف التنظيمية والرغبة في البقاء كجزء من المنظمة.

يتضح من التعريفات السابقة اتفاق الباحثين أن الفرد الذي لديه التزام تنظيمي يؤمن بقيم وأهداف المنظمة ويرتبط بها ويعمل بأقصى جهد ولديه الرغبة في الاستمرار بها، وهذا يؤكد أن الالتزام التنظيمي ينبع عن اختيار الفرد ورغبته ولا يفرض عليه.

### وبناءً على ما سبق يمكن للباحثة تعريف الالتزام التنظيمي على أنه:

ارتباط الفرد بمنظمتة ومشاركته في أنشطتها والإيمان بأهدافها وقيمتها وافتخاره بكونه عضو فيها ، ورغبته في البقاء بها وتحقيق أهدافها.

ويذكر (Imron & 2020); Na-Nan, Kanthong, Joungtrakul, & Smith, (2020) (عارف, 2019) (أبوشقر & جبران, 2019) أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل:

- 1-مرحلة العوائد:حيث يلتحق الفرد بالمنظمة رغبة في الحصول على عائد منها ، وبناءً عليه يلتزم بقواعدها
- 2-مرحلة التطابق:حيث ينسجم الفرد مع المنظمة ويشعر بتطابق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة
- 3-مرحلة الإيثار:حيث يفضل الفرد قيم وأهداف منظمتة إذا حدث تعارض بينها وبين قيمه وأهدافه الشخصية.

### 2- أبعاد الالتزام التنظيمي:

يوجد شبه اتفاق بين الباحثين أن أبعاد الالتزام التنظيمي ثلاث: الاستمراري – العاطفي- المعياري،ويمكن التوضيح كالتالي: (كريدي, 2010) (Gornitzka et al., 2017); (Imron & 2020); (Karem et al., 2019); (Lee, Allen, & Meyer, 2001);



;Ozpehlivan.M, 2019 ;Metin.K&Asli.K, 2018 ;Lizote.S.A, 2017  
(عامر, 2020);Suharto, Suyanto, & Hendri, 2019)

**1/2-الالتزام الاستمراري:** ويطلق عليه : الالتزام المحسوب –الالتزام البقائي –الالتزام السلوكي

ويشير إلى رغبة الفرد بالاستمرار في منظمته لاعتقاده أن تركها يكلفه الكثير، ويلاحظ أن ارتباط الفرد هنا قائم بالدرجة الأولى على منفعة من منظمته التي تفوق ما يمكن أن يحصل عليه من أخرى(أبوشقر & جبران, 2019)

**2/2-الالتزام العاطفي:** يطلق عليه أيضاً:الالتزام الوجداني-الالتزام الموقفي-الالتزام الاتجاهي

ويعبر عن رضا الفرد عن منظمته وكونه عضو فيها ، وارتباط بها وتطابقه معها ومشاركته في أنشطتها التنظيمية. ويلاحظ أن الالتزام العاطفي قائم بالدرجة الأولى على إدراك الفرد لخصائص عمله مثل طبيعة علاقته بالمشرفين واكتساب المهارات ومدى مشاركته في اتخاذ القرارات ، مدى استقلاليته مما يجعله يرتبط بمنظمته ويفخر بها. (يوسفي, محمد, & عروسي, 2018)

**3/2-الالتزام المعياري:** ويطلق عليه أيضا الالتزام القيمي أو الالتزام الأدبي أو الالتزام الأخلاقي، ويعكس شعور الفرد بواجبه تجاه المنظمة ورغبته في الاستمرار والتزامه بتقافتها وقيمها والوفاء لها ولأهدافها؛ حيث إنها أعطته الكثير ومن ثم فهو مدين لها وعليه الاستمرار فيها ، وتتم زيادة الالتزام المعياري عن طريق دعم المنظمة للعاملين من خلال مساهمتهم في وضع الأهداف والخطط والمشاركة في اتخاذ القرارات . (عادل عيد, 2019)

### ج-تميز الأداء الجامعي:

في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات ظهرت الحاجة إلى طريقة تؤكد أن ما تقدمه المنظمات يتم وفقاً لمعايير التميز؛ لذا اتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم الأداء المتميز فأنشأت الحكومة الأمريكية 1987 نموذج مالكوم لتطوير أداء المنظمات الأمريكية حيث يستند إلى معايير التميز على منوال نموذج ديمنج ، ثم قامت المنظمة الأوروبية للجودة 1991 (EFQM) بوضع النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار ديمنج (Fry, Latham, & Clinebell, 2017) (عارف, 2019) وتم وضع معايير للمفاضلة بين الجامعات والاهتمام بتصنيف الجامعات ومن هذه التصنيفات: تصنيف ويبيومتركس الأسباني، تصنيف جامعة شنغهاي الصيني، تصنيف التايمز كيوايس الإنجليزي، تصنيف تايبوان لكفاءة الأبحاث العلمية HEEACT وتصدر التصنيفات قائمة بأفضل

الجامعات (الأشقر, السلام, الهنداوي, & حمدي, 2017) (جويلي, 2016) (واصلي, 2018)

وقد ذكر (Arqawi.S.M, 2018; ماضي & عمر البيشيتي, 2020) الأهداف التي يجب أن تتبناها المنظمات التي تسعى لتحقيق الأداء المتميز كالتالي:

- 1- تفعيل مبدأ المشاركة والعمل على رفع معنويات العاملين وزيادة رضاهم
- 2- تدريب العاملين والعمل على تطوير العمليات وتحسين المخرجات
- 3- الحفاظ على العملاء وخلق بيئة تعزز التحسين المستمر
- 4- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق وتحليل المشكلات
- 5- وضع ثقافة تركز على العملاء وتحسين الثقة
- 6- متابعة وتطوير أداء العمليات.

#### 1- مفهوم تميز الأداء الجامعي:

يختلف مفهوم التميز عن كلاً من الكفاءة والفعالية، فالكفاءة تحقيق الرشد في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة، والفعالية هي تحقيق الأهداف المحددة والتي تتفق مع رؤية المنظمة، أما التميز فهو التفرد والتفوق في تقديم المخرجات بكفاءة وفعالية (Mateos.Ronco, 2018)

ويعرفه (Fry et al., 2017) وضع إطار للقوة التنظيمية وتقييم الفرص المتاحة ووضع الخطط. ويعرفه (الأشقر, 2017) مجموعة مقومات ينبغي توفرها في الكليات لزيادة فاعليتها ورفع مستوى الأداء بها لأعلى معدل ممكن، مما يؤدي لتفوقها في أداء مهامها الجامعية، ويؤدي لنتائج يفوق ما تحققه الجامعات المناظرة محلياً وعالمياً ويحقق رضا أصحاب المصلحة. ويعرفه (Dreyzehner, 2019) فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، وتعزيز ثقافة الابتكار والتدريب وتحقيق تحسينات متعددة. أما ( Marshal.G, 2019) يعرفه بأنه وضع المنظمة للأهداف القابلة للقياس وتعزيز ثقافة التميز الشامل وعرفته (عبدالبصير, 2021) يهدف لتحرير القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين من خلال مسابقات تتنافس فيها الأجهزة الحكومية استناداً لجودة الخدمة التي تقدمها وفقاً لمعايير محددة وأما (حجازي, 2021) يعرف التميز الأكاديمي منظومة تتضمن المهام التي تطبقها الجامعة للوصول لمكانة متميزة، وكسب رضا المتعاملين معها، وتحقيق ميزة تنافسية، وتحسين أدائها.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن تمييز الأداء يرتبط بالإبداع ، ويمكن للباحثة تعريفه: قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة والمتمثلة في(النمو والتعلم الجامعي-كفاءة العمليات الداخلية-رضا العاملين)

## 2- أبعاد تمييز الأداء الجامعي:

جدول (2) أبعاد تمييز الأداء وفقاً للدراسات السابقة

الأبعاد المستخدمة	الباحث/السنة
كفاءة العمليات الداخلية –الموارد – أصحاب المصالح	(الفتاح, 2011)
القيادة ، والثقافة ، الأهداف ،الاستراتيجية ، إدارة الموارد ، إدارة التغيير ، وقيم الابتكار	( Hamid, Abdullah, & Mustafac, 2015)
التحسينات المستمرة- العملاء- رضا العاملين-القيادة- التعلم المستمر- المسؤولية العامة-الابتكار والتحسين- الإدارة حسب العملية والحقائق	( Rahman, Voon, & Firdaus, 2016)
رضا العميل – التكلفة – المرونة – الجودة	(الشريف & ربيع, 2017)
كفاءة العمليات الداخلية – العاملين – العملاء – القيادة- النتائج	(Fry et al., 2017)
كفاءة العمليات الداخلية – النمو – العملاء- الاستراتيجية	(Zhu & Sun, 2018)
كفاءة العمليات الداخلية – العملاء – التنظيم – البعد المالي	(الخفاجي, 2019)
كفاءة العمليات الداخلية – العاملين – التخطيط الاستراتيجي – القيادة – العملاء – النتائج	(Dreyzehner, 2019)
التميز في الأداء-الأداء والانجاز-المبادرة والإبداع-التعاون والالتزام الوظيفي-الهيكل التنظيمي-التميز الاستراتيجي	(حجازي, 2021)

المصدر: إعداد الباحثة من خلال الدراسات السابقة

يتضح مما سبق لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تحديد أبعاد تمييز الأداء؛ ويرجع ذلك إلى اختلاف مفهوم تمييز الأداء ومؤشرات قياسه بالنسبة لكل منظمة ، حيث تختلف طبيعة المنظمات وأهدافها والجهات ذات العلاقة بها ، واستخدمت الباحثة الأبعاد التالية لقياس الأداء(كفاءة العمليات الداخلية— النمو والتعلم -رضا العاملين) فهي تتناسب مع طبيعة الدراسة ومجال التطبيق.وهي كالتالي: (الهروط, 2018)

**1/2-كفاءة العمليات الداخلية:** الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الجامعة عن غيرها من الجامعات الأخرى، والتي من خلالها تتم مقابلة احتياجات وتوقعات المستفيدين والعاملين.

**2/2-النمو والتعلم:** تحديد وتشخيص الأهداف واستراتيجيات التحسين طويل الأجل التي يجب أن تحققها الجامعة

**3/2-رضا العاملين:** حالة إيجابية تنتج عن تقييم العامل لوظيفته، وما يحصل عليه منها.

#### د- العلاقة بين الحوكمة وتميز الأداء

أوضحت دراسة (زيدان, 2019) أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة بالجامعات ساهم في تعظيم قيمتها وزاد من قدراتها التنافسية وقد هدفت دراسة (Sultan, 2020) إلى تحديد الدور الذي يمكن ان تلعبه حوكمة الجامعة كمتغير مستقل من خلال معاييرها المتمثلة في (الإفصاح والشفافية والمشاركة والمساءلة وخدمة أصحاب المصلحة) في تحقيق الجامعة الذكية كمتغير تابع، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين معايير حوكمة الجامعات وأبعاد الجامعة الذكية في الجامعات. ووجود أثر معنوي لمعايير حوكمة الجامعات على أبعاد الجامعة الذكية في الجامعات موضوع البحث. واختلفت آراء مفردات العينة في الجامعات محل الدراسة حول الأبعاد .

وهدفت دراسة (سعيدة & كمال, 2020) لمعرفة أثر حوكمة الجامعات بأبعادها الثلاث المتمثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، وتوصلت الدراسة إلى أنه لكل بعد من أبعاد حوكمة الجامعات أثر إيجابي مباشر على الأداء . أما دراسة (شلمبي & محسن, 2020) فقد هدفت لمعرفة أثر حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية ، وقد أوضحت أن حوكمة الجامعات تساهم في تحسين أداء العملية التعليمية .

وقد هدفت دراسة (العزیز & الجوهری, 2021) لمعرفة أثر الحوكمة الالكترونية على استدامة تميز الأداء الجامعي ، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الحوكمة الالكترونية واستدامة التميز في الأداء الجامعي،

وقد أوضحت دراسة (الوكيل, 2021) وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي. وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الأول التالي:

ف1- يوجد أثر معنوي لأبعاد الحوكمة على تميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة

## هـ - العلاقة بين الحوكمة والالتزام التنظيمي:

هدفت دراسة (الطراونة, 2016) إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية ، وقد أوضحت الدراسة وجود أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية .

وهدفت دراسة (Prastiwi, 2019) إلى معرفة أثر إدراك العدالة بشقيها (عدالة التوزيع ،العدالة الإجرائية) والالتزام التنظيمي على الأداء الجامعي وطبقت الدراسة على جامعة BLU بأندونيسيا كجامعة تطبق الحوكمة، وأوضحت النتائج أن العدالة الإجرائية لها علاقة أقوى بالالتزام التنظيمي مقارنة بالعدالة التوزيعية. وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الثاني التالي:

ف2-يوجد أثر معنوي لأبعاد الحوكمة على الالتزام التنظيمي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة

## و-العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتميز الأداء:

هدفت دراسة (بسمة & زهير, 2017) إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي على أداء الموظف وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين ، وأكدت الدراسة أن المنظمة تحقق أداء متميز من خلال التزام موظفيها . أما دراسة (Askolani, 2018) فقد اهتمت بمعرفة أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على أداء العاملين بقطاع التعليم ،وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على أداء العاملين .

واستهدفت دراسة (عارف, 2019) ،معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية بتوسيط تميز الأداء بالتطبيق على جامعة بورسعيد، وقد توصل الباحث إلى وجود أثر معنوي وارتباط بين بعدي (الالتزام المستمر –الالتزام المعياري ) وتميز الأداء ، ولا يوجد أثر معنوي بين الالتزام العاطفي وتميز الأداء.

أما دراسة (Suharto, Suyanto, & Hendri, 2019) فقد هدفت إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي على تميز الأداء ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي وإيجابي للالتزام العاطفي على تميز الأداء، وأن الالتزام العاطفي أكثر الأبعاد أثرًا على أداء العاملين بينما هدفت دراسة (Ozpehlivan.M, 2019) إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تميز الأداء بتوسيط الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وتميز الأداء ، كما أوضحت وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وتميز الأداء. وأوضحت دراسة (Sistiyan.M.P, 2019)العلاقة بين الالتزام التنظيمي

وأنماط القيادة على تميز أداء الموظفين بوزارة المالية بأندونيسيا ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للالتزام التنظيمي على تميز أداء موظفي وزارة المالية ، كما أوضحت الدراسة عدم وجود أثر للقيادة على تميز الأداء . بينما سعت دراسة (Prastiwi, 2019) إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأثرها على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة ( BLU ) وأوضحت الدراسة وجود علاقة معنوية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي ، كما أوضحت الدراسة وجود أثر معنوي بين الالتزام التنظيمي وتميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. كما أوضحت دراسة (Na-Nan, Kanthong, Joungtrakul, & Smith, 2020) الأثر الإيجابي للالتزام التنظيمي على تقييم الأداء. وأوضحت دراسة (Imron & 2020) المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي على أداء العاملين ، وأوضحت أن الالتزام التنظيمي أول العناصر الرئيسية المؤثرة على أداء العاملين.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الثالث التالي:

ف3- يوجد أثر معنوي للالتزام التنظيمي على تميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة

#### ز- الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بين الحوكمة وتميز الأداء الجامعي.

في ضوء العلاقات السابقة وحيث إنه لا توجد دراسة – على حد علم الباحثة- تتعلق بأثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي بتوسيط الالتزام التنظيمي ، يمكن صياغة الفرض الرابع التالي في ضوء الدراسات السابقة والعلاقة بين المتغيرات:

ف4- يزداد الأثر المعنوي للحوكمة على تميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة بتوسيط الالتزام التنظيمي.

ح- الفروق بين آراء مفردات عينة البحث حول متغيرات الدراسة وفقاً (السن – النوع – نوع الكلية).

هدفت دراسة (أبوشقر & جبران, 2019) إلى معرفة واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعوقاته، وأوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً (للنوع – نوع الكلية) حول الالتزام التنظيمي وأبعاده. بينما هدفت دراسة (ماضي & عمر البيشيتي, 2020) إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية، وأوضحت الدراسة عدم وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وفقاً (للنوع – السن) حول مستوى الالتزام التنظيمي، بينما سعت دراسة (العزیز & الجوهری, 2021) لمعرفة أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية كأداة لاستدامة تميز الأداء الجامعي ، وأوضحت الدراسة وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للنوع حول أبعاد الحوكمة

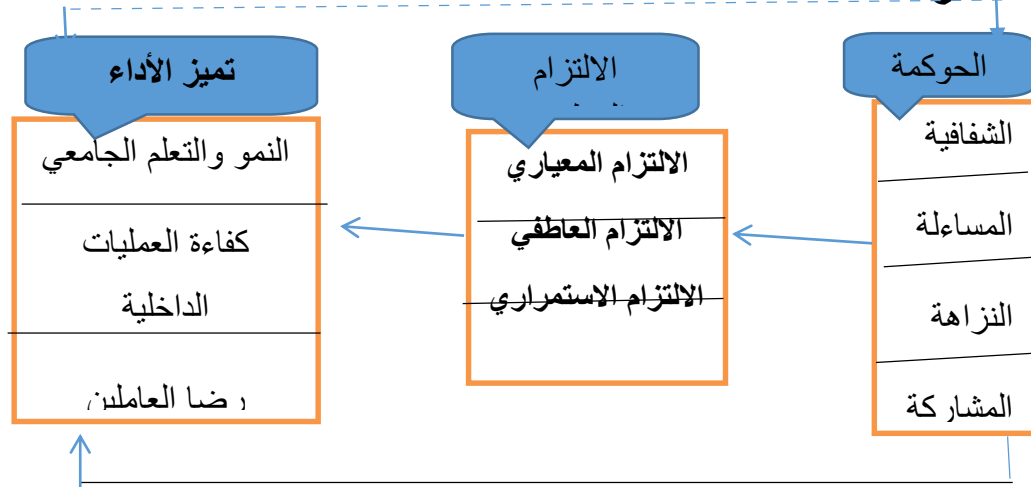
الإلكترونية. وفي ضوء ما سبق تسعى الباحثة لمعرفة مدى وجود فروق بين آراء مفردات عينة البحث حول متغيرات الدراسة وفقاً (السن – النوع – نوع الكلية). وعليه يمكن صياغة الفرض الخامس التالي:

ف5- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات عينة البحث حول متغيرات الدراسة باختلاف (السن – النوع – نوع الكلية).

#### ط- الفجوة البحثية وبناء نموذج الدراسة:

بناءً على ما سبق ، فإنه توجد فجوة بحثية تتمثل في عدم وجود دراسة –على حد علم الباحثة- تناولت أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي بتوسيط الالتزام التنظيمي ، وعليه يمكن للباحثة وضع نموذج الدراسة في الشكل (1) التالي:

#### نموذج الدراسة:



شكل (1) نموذج الدراسة المقترح

المصدر: من إعداد الباحثة

#### ثانياً: مشكلة الدراسة:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، تبين للباحثة وجود فجوة بحثية حيث لا توجد دراسة – على حد علم الباحثة – تناولت أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي من خلال توسيط الالتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة.

وكي تتمكن الباحثة من تحديد المشكلة من الناحية التطبيقية وصياغتها، ووضع أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية). لمعرفة مستوى توافر أبعاد الحوكمة

بجامعة المنصورة ، معرفة مستوى تميز الأداء للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة، ومعرفة مستوى الالتزام التنظيمي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة ، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بمقابلة عدد 30 مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وتم تقسيم مفردات المقابلة وفقاً للوسط الحسابي كالتالي:

جدول(3) نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة وفقاً للوسط الحسابي

المتغيرات	أعلى من الوسط الحسابي		محايد		أقل من الوسط الحسابي	
	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	النسبة
الحوكمة	15	%50	1	%3,33	14	%46,67
الالتزام التنظيمي	18	%60	0	-	12	%40
تميز الأداء الجامعي	16	%53,33	0	-	14	%46,67

المصدر: إعداد الباحثة من واقع تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية.

ويتضح من جدول(3) ارتفاع مستوى الأداء الجامعي من وجهة نظر مفردات الدراسة الاستطلاعية وكذلك ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ، الحوكمة .وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في الآتي:

- 1- ما أثر الحوكمة على التميز الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة ؟
- 2- ما أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي ؟
- 3- ما أثر الالتزام التنظيمي على تميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة ؟
- 4- ما أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي عند توسيط الالتزام التنظيمي بجامعة المنصورة ؟
- 5- هل توجد فروق بين آراء عينة البحث باختلاف متغيرات (السن-النوع- نوع الكلية)

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الحوكمة وتميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1-معرفة أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة



- 2- التعرف على أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة
- 3- التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على تميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة
- 4- تحديد أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الحوكمة وتميز الأداء الجامعي بجامعة المنصورة
- 5-تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول متغيرات الدراسة باختلاف (السن –النوع –نوع الكلية)
- 6-التوصل لمجموعة من التوصيات والمقترحات من خلال نتائج البحث .

#### رابعاً: فروض الدراسة:

- بناء على الدراسات السابقة والعلاقة بين المتغيرات وأهداف الدراسة تم صياغة الفروض:
- 1- يوجد أثر معنوي لأبعاد الحوكمة على تميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة
  - 2- يوجد أثر معنوي لأبعاد الحوكمة على الالتزام التنظيمي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة
  - 3- يوجد أثر معنوي للالتزام التنظيمي على تميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة
  - 4- يزداد الأثر المعنوي للحوكمة على تميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة بتوسيط الالتزام التنظيمي .
  - 5- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات عينة البحث حول متغيرات الدراسة باختلاف (السن –النوع –نوع الكلية).

#### خامساً: أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من الآتي:

##### 1-الأهمية العلمية:

- 1/1-تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة عامة ، وحوكمة الجامعات خاصة ،لما تواجهه الجامعات من تحديات وضغوطات في الأونة الأخيرة وتطبيق الحوكمة يؤدي إلى مساعدتها في القيام بدورها ومواجهة التحديات.

2/1- تزامن البحث مع توجهات الجامعة نحو الجودة والتميز ، وحصول كليات بالجامعة على الاعتماد المحلي من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد

3/1- لا توجد دراسات – على حد علم الباحثة – تناولت المتغيرات الثلاثة في دراسة واحدة

4/1- محاولة وضع لبنة في بناء الدراسات السابقة؛ من خلال الإضافة للمجال المعرفي والتي تتجسد في التوجه نحو تميز أداء الجامعة من خلال اعتماد معايير حوكمة الجامعات.

## 2- الأهمية التطبيقية:

1/2- ترجع أهمية مجال التطبيق لأهمية الجامعات والدور الذي تقوم به خاصة في ظل التحديات التي تواجهها-بوجه عام- ، وأهمية جامعة المنصورة- بوجه خاص- فقد تأسست عام 1972 ، وتعتبر جامعة المنصورة السادسة بين جامعات الجمهورية من حيث النشأة ، وقد حصلت على المركز 96 على مستوى العالم وفقاً لتقييم التايمز للجامعات التي لم تتجاوز نشأتها 50 عام وذلك عام 2012، وقد تم أيضاً اختيارها ضمن أفضل مائة جامعة لدول الأسواق الناشئة بما فيها دول الـ BRICS (البرازيل وروسيا والهند والصين وجنوب إفريقيا)، ووفقاً لإحصائيات يناير 2016م حصلت على المركز التاسع على مستوى جامعات قارة أفريقيا ، والمركز الثاني على مستوى جامعات مصر ، وهي جامعة مصنفة عالمياً من أفضل 30 جامعة في تصنيفات جامعة المنطقة العربية QS لعام 2019، وفي عام 2021 أعلن تصنيف «شنغهاي» الصيني ، تقدم جامعة المنصورة عالمياً لتصبح في المركز 800 : 701 عالمياً بدلاً من 900:801 عالمياً، وتتكون جامعة المنصورة من 18 كلية ، وعدد 166698 طالب جامعي، 39426 طالب دراسات عليا.

<https://www.mans.edu.eg/mans-news/5352-mansoura-university-ranking-advances-shanghai-ranking-for-2021>

2/2- حصلت جامعة المنصورة على جائزة المؤسسة المتميزة في تقديم الخدمات الالكترونية والذكية 2021 حيث فازت الجامعة بالمركز الأول على مستوى الجامعات المصرية من بين 71 موقع الكتروني.

<https://www.mans.edu.eg/en> 18 أكتوبر 2021

3/2- تطبق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة ؛ نظراً لأهمية تلك الفئة حيث تقاس جودة أي جامعة بكفاءة وفعالية أعضاء هيئة التدريس فيها .

4/2- كما تأتي أهمية هذه الدراسة من مساهمة نتائجها في مساعدة أعضاء هيئة التدريس في معرفة أبعاد الحوكمة والالتزام والعمل على زيادة درجة الالتزام والتميز في الأداء لديهم .

سادساً: حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في :

1-حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على كليات جامعة المنصورة بمحافظة الدقهلية.

2-حدود بشرية : اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنصورة

3-حدود زمنية: تم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفترة من 3 أغسطس وحتى 30 أكتوبر 2021

سابعًا : أسلوب الدراسة :

### 1-البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:

1/1-البيانات الثانوية: وتم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى الاستعانة ببيانات الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق مما مكن الباحثة من إعداد الإطار النظري للدراسة وتنمية الفروض.

2/1-البيانات الأولية: وهي البيانات التي يتم جمعها لأول مرة ويتم استخدامها في التحليل الاحصائي لاختبار فروض الدراسة، وقد تم جمعها من خلال توجيه قائمة الاستقصاء إلى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنصورة.

### 2-مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وعددهم 3654 -وفقًا لبيانات الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق- ، ونظرًا لكبير حجم المجتمع وانتشار مفرداته فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لذلك تم سحب عينة طبقية عشوائية بسبب توافر شروط استخدامها ( عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص، وجود إطار) وتم تحديد عينة الدراسة عند مستوى ثقة 95% وخطأ معياري 5% وتم تحديد حجم العينة من خلال برنامج Sample Size Calculator، وبلغ 348 ، وتم تجميع البيانات من خلال المقابلة الشخصية وكذلك الاستمارات المصممة على Google Forms وبعد فحص الاستمارات كان عدد الاستمارات الصحيحة والتي تم إدخالها للتحليل 298 استمارة بنسبة 86% وهي نسبة كافية وممثلة للمجتمع ويوضح الجدول (4) توزيع عينة البحث .

جدول(4)بيان بأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنصورة 2020/2019

م	الكلية	عدد أعضاء هيئة التدريس	النسبة	توزيع العينة	القوائم الصحيحة
1	الطب البشري	1581	43%	150	130
2	طب الأسنان	181	5%	17	10
3	الصيدلة	155	4%	14	11

م	الكلية	عدد أعضاء هيئة التدريس	النسبة	توزيع العينة	القوائم الصحيحة
4	الطب	129	%3.5	12	10
5	الهندسة	228	%6	21	18
6	العلوم	276	%8	28	26
7	التربية	137	%4	14	12
8	الزراعة	147	%4	14	12
9	التجارة	91	%2.5	9	9
10	الآداب	188	%5	17	15
11	الحقوق	40	%1	3	3
12	التربية	95	%3	11	10
13	الحاسبات	50	%1	3	3
14	الفنون الجميلة	27	%1	3	3
15	التربية	143	%4	14	12
16	التمريض	150	%4	14	10
17	السياحة	17	%0.5	2	2
18	رياضة	19	%0.5	2	2
	<b>الإجمالي</b>	<b>3654</b>	<b>%100</b>	<b>348</b>	<b>298</b>

المصدر: وزارة التعليم العالي، قطاع مكتب الوزير، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق 2020

### 3-أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

لتجميع البيانات الأولية، ولتحقيق أهداف البحث فقد تم إعداد قائمة استقصاء - تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة- مكونة من قسمين .

**القسم الأول:** يشمل 75 عبارة توزعت على متغيرات الدراسة وأبعادها كالتالي: 41 عبارة لقياس متغير الحوكمة وتم الاستعانة بمقياس دراسة (نجم, 2017) ، 17 عبارة لقياس الالتزام التنظيمي، وقد تم الاستعانة بمقياس (Lee, Allen, & Meyer, 2001)، أما متغير تميز الأداء فقد تم قياسه 17 عبارة وقد تم الاعتماد على (Dreyzehner. J. J & Behringer. 2019 ;B, 2018) **والقسم الثاني** تضمن البيانات الشخصية (النوع-العمر-نوع الكلية) ، وقد صممت القائمة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم إعطاء أوزان

للإجابات كالتالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1). ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات العينة لكل عبارة من العبارات يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى (5-1) على عدد الفئات (الخيارات)، إذن  $4 \div 5 = 0.80$  وبناءً على ذلك تم اعتماد الآتي: المستوى ضعيف جدا =  $1 : 1.80$  المستوى الضعيف =  $1.81 : 2.60$  ، المستوى المتوسط =  $2.61 : 3.40$  ، المستوى المرتفع =  $3.41 : 4.20$  ، المستوى المرتفع جداً =  $4.21 : 5.00$

#### 4- اختباري الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة:

أ- اختبار الصدق: وذلك لبيان مدى صدق الاستقصاء في قياس ما صمم من أجله، وأن العبارات تعطى للمستقصي منه نفس المعنى الذي تقصده الباحثة، وتم ذلك من خلال :

صدق المحتوى: حيث قامت الباحثة بعرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة بالجامعة ؛ لإبداء رأيهم في صلاحيتها ، وتم إجراء التعديلات المطلوبة ، لتأخذ قائمة الاستقصاء شكلها النهائي.

ب- اختبار الثبات: وذلك لقياس مدى إمكانية الاعتماد على المقياس في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، وقد تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ، وأظهرت النتائج :

جدول (5) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا	معامل الصدق الذاتي
الحوكمة	الشفافية	12	0.952	0.976
	المساءلة	12	0.961	0.980
	النزاهة	12	0.961	0.980
	المشاركة	5	0.942	0.971
الالتزام	الالتزام المعياري	5	0.925	0.962
	الالتزام العاطفي	6	0.911	0.954
	الالتزام الاستمراري	6	0.937	0.968
تميز الأداء	النمو والتعلم الجامعي	5	0.928	0.963
	كفاءة العمليات الداخلية	7	0.943	0.990
	رضا العاملين	5	0.890	0.943
معامل الثبات للاستبيان ككل		75	0.987	0.993

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال جدول(5) يتضح الآتي: بلغ معامل الثبات العام لإجمالي فقرات الاستبيان (75فقرة) 0.987 وهو يشير إلى درجة عالية من الثبات والاعتمادية على المقياس ، حيث إن معامل ألفا 0.6 يعد مقبول (إدريس, 2016) وبالنسبة لثبات المتغيرات فقد تراوح ما بين 0.890 كحد أدنى وبين 0.961 كحد أعلى ، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه .

بلغت قيمة معاملات الصدق الذاتي ما بين(0.990)، (0.943)وهي معاملات ذات دلالة عالية لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها .

#### 5-أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية على برنامجي (SPSSV.20 ) (AMOS .24)ووفقاً لطبيعة البيانات وفروض الدراسة فقد استخدمت الباحثة :

1/5-أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والانحراف المعياري ؛وذلك بغرض توصيف المتغيرات (الحوكمة-الالتزام التنظيمي- تميز الأداء الجامعي)محل الدراسة.

2/5-أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع

3/5-أسلوب تحليل المسار: ويستخدم لقياس الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة (الحوكمة-الالتزام التنظيمي- تميز الأداء الجامعي)وقد تم استخدام برنامج AMOS .24.

#### ثامناً: منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي ، حيث اتجهت الدراسة من العام للخاص ، (أي الاعتماد على قواعد عامة وتطبيقها في مواقف خاصة)وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتحديد الأبعاد المختلفة وصياغة مجموعة من الفروض ، ثم جمع البيانات وتحليلها لاختبار صحة الفروض

#### تاسعاً: اختبار الفروض: أخصائص عينة الدراسة:

يلاحظ من جدول(6) بلغت عينة الدراسة 298 بنسبة 39.3% ذكور، و60.7% إناث. الفئة العمرية الشائعة أقل من 40 سنة بنسبة 36.9% بواقع 110 مفردة، وبالنسبة لنوع الكلية فإن الكليات العملية هي الشائعة بواقع 162 بنسبة 54.4%

جدول (6) خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	العدد	النسبة
النوع		
ذكر	117	39.3%
أنثى	181	60.7%
العمر		
أقل من 40 سنة	110	36.9%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	83	27.9%
50 سنة فأكثر	105	35.2%
نوع الكلية		
نظرية	136	45.6%
عملية	162	54.4%

ن\* = 298 المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي

#### ب- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قامت الباحثة بإجراء تحليل وصفي بغرض توصيف متغيرات الدراسة ، وقد استعاننت في تحقيق ذلك ببعض مؤشرات التحليل الوصفي وهي: المتوسط ، الانحراف المعياري

جدول (7) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقًا للوسط الحسابي
	الشفافية	3.99	0.749	2
	المساءلة	3.95	0.806	3
	النزاهة	3.91	0.790	4
	المشاركة	4.50	0.605	1
الحوكمة		3.94	0.738	
	الالتزام المعياري	4.50	0.605	1
	الالتزام العاطفي	4.28	0.753	2
	الالتزام الاستمراري	4.27	0.838	3
الالتزام		4.34	0.673	—

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للوسط الحسابي
	النمو والتعلم الجامعي	4.03	0.720	1
	كفاءة العمليات الداخلية	3.99	0.752	2
	رضا العاملين	3.88	0.784	3
تميز الأداء		3.97	0.686	-

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (7) بلغ الوسط الحسابي العام للحوكمة 3.94 وهو معدل مرتفع بانحراف معياري 0.738 وتراوحت متوسطات أبعاد الحوكمة ما بين (3.91-4.50) حيث بلغ أكبر متوسط حسابي 4.50 بانحراف معياري (0.605) ويتعلق ببعد المشاركة ويتضح من ذلك أن جامعة المنصورة محل التطبيق يغلب بها المشاركة واتباع أسلوب الحوار في اتخاذ قراراتها، والأخذ برأي الأغلبية وتوضع خطط التطوير بمشاركة الأطراف ذوي العلاقة.

بلغ الوسط الحسابي العام للالتزام 4.34 وهو معدل مرتفع جداً بانحراف معياري 0.673، وتراوحت متوسطات أبعاد الالتزام (4.27-4.50) حيث بلغ أكبر متوسط حسابي 4.50 بانحراف معياري 0.605 ويتعلق ببعد الالتزام المعياري ويتضح من ذلك أن الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة محل التطبيق لديهم التزام للجامعة، ويقوموا ببذل الجهد لتحقيق أهداف الجامعة والمحافظة على سمعتها.

بلغ الوسط الحسابي العام لتمييز الأداء 3.97 وهو معدل مرتفع بانحراف معياري 0.686، وتراوحت متوسطات أبعاد تمييز الأداء ما بين (3.88-4.03) حيث بلغ أكبر متوسط حسابي 4.03 بانحراف معياري 0.720 ويتعلق ببعد النمو والتعلم ويتضح من ذلك أن جامعة المنصورة محل التطبيق تشجع على التعلم المستمر لتطوير قدرات العاملين بها، وتحرص الجامعة على اعتماد وسائل تكنولوجية حديثة لتبادل المعلومات وتشجع الجامعة على تحسين البحث العلمي وربطه بمتطلبات المجتمع.

### الفرض الأول: يوجد أثر معنوي لأبعاد الحوكمة على تمييز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة

لاختبار صحة الفرض قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار الأثر المباشر لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، كما يتضح من الجدول (8):



جدول(8)نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الحوكمة على تميز الأداء

المتغير التابع تميز الأداء PE					أبعاد المتغير المستقل GO (الحوكمة)
Sig	T	Beta	Std.Error	B	
0.066	1.843	0.122	0.060	0.111	الشفافية A
0.316	1.004	0.081	0.068	0.069	المساءلة B
0.000	6.126	0.449	0.064	0.390	النزاهة C
0.000	6.188	0.263	0.048	0.298	المشاركة CC
0.646	معامل التحديد R2		0.804		معامل الارتباط R
0.000	Sig		133.506		جودة النموذج F
= CC0.298+C 0.390+B0.069+ A 0.111+ 0.388 PE					معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بجدول التحليل الاحصائي

يتضح من جدول(8) أن أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة) ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع (تميز الأداء)، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي قوي بلغ (0.804)، كما أن أبعاد الحوكمة مجتمعة وفقاً لمعامل التحديد تفسر 64.4% من التغير في تميز الأداء، بينما النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى، وقد بلغت قيمة F (133.506) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية أثر أبعاد الحوكمة على تميز الأداء، ومن خلال الدلالة الإحصائية لأبعاد المتغير المستقل تبين التالي:

وجود تأثير معنوي لأبعاد الحوكمة (الشفافية-النزاهة-المشاركة) على تميز الأداء عند مستوى معنوية 0.05 وقد بلغت قيمة T للشفافية (1.843) عند مستوى معنوية (0.066)، حيث كل تغير قدره درجة واحدة للشفافية يؤدي لزيادة مستوى تميز الأداء بمقدار 0.111 وبالنسبة للنزاهة فهناك أثر مباشر وإيجابي لها على تميز الأداء، حيث بلغت قيمة T (6.126) عند مستوى معنوية (0.000)، حيث كل تغير قدره درجة واحدة للنزاهة يؤدي لزيادة مستوى تميز الأداء بمقدار 0.390 وكذلك للمشاركة هناك أثر مباشر وإيجابي على تميز الأداء، حيث بلغت قيمة T (6.188) عند مستوى معنوية (0.000)، حيث كل تغير قدره درجة واحدة للمشاركة يؤدي لزيادة مستوى تميز الأداء بمقدار 0.298

ويتضح مما سبق ثبوت صحة الفرض الأول جزئياً؛ وأنه يوجد أثر معنوي لأبعاد الحوكمة (الشفافية-النزاهة-المشاركة) على تميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة، ولا يوجد أثر معنوي لبعدها المساءلة.

**الفرض الثاني: يوجد أثر معنوي لأبعاد الحوكمة على الالتزام التنظيمي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة**

جدول(9)نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي OC					أبعاد المتغير المستقل GO (الحوكمة)
Sig	T	Beta	Std.Error	B	
0.597	-0.529	-0.030	0.051	-0.072	الشفافية A
0.010	2.589	0.180	0.058	0.150	المساءلة B
0.001	3.327	0.211	0.054	0.179	النزاهة C
0.000	16.545	0.608	0.041	0.675	المشاركة CC
0.735	معامل التحديد R2		0.858		معامل الارتباط R
0.000	Sig		203.685		جودة النموذج F
= CC0.675+C 0.179+B0.150+ A 0.072- + 0.117 OC					معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: إعداد الباحثة بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي

يتضح من جدول(9) أن أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة) ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) ، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي قوي بلغ (0.858) ، كما أن أبعاد الحوكمة مجتمعة وفقاً لمعامل التحديد تفسر 73.5% من التغير في الالتزام التنظيمي ، بينما النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى ، وقد بلغت قيمة F 203.685 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) ، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار ويؤكد على معنوية أثر أبعاد الحوكمة على الالتزام التنظيمي، ومن خلال الدلالة الإحصائية لأبعاد المتغير المستقل تبين:

وجود تأثير معنوي لأبعاد الحوكمة (المساءلة-النزاهة-المشاركة) على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 0.001 ولا يوجد أثر معنوي للشفافية على الالتزام التنظيمي ، حيث بلغت قيمة T (-0.529) عند مستوى معنوية (0.597) بالنسبة للمساءلة بلغت قيمة T (2.589) عند مستوى معنوية (0.010) ، حيث كل تغير قدره درجة واحدة للمساءلة يؤدي لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي بمقدار 0.150 وبالنسبة للنزاهة حيث بلغت قيمة T (3.327) عند مستوى معنوية (0.001) ، حيث كل تغير قدره درجة واحدة للنزاهة يؤدي لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي بمقدار 0.179 أما المشاركة فقد بلغت قيمة T (16.545) عند مستوى معنوية (0.000) ، حيث كل تغير قدره درجة واحدة للمشاركة يؤدي لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي بمقدار 0.675

ويتضح مما سبق ثبوت صحة الفرض الثاني جزئياً ؛ وأنه يوجد أثر معنوي لأبعاد الحوكمة (المساءلة-النزاهة-المشاركة) على الالتزام التنظيمي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة ، ولا يوجد أثر معنوي لبعد الشفافية.

الفرض الثالث: يوجد أثر معنوي للالتزام التنظيمي على تميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة

جدول(10)نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الالتزام التنظيمي على تميز الأداء

المتغير التابع تميز الأداء PE					الالتزام التنظيمي OC
Sig	T	Beta	Std.Error	B	
0.001	3.240	0.171	0.060	0.194	الالتزام المعياري D
0.000	5.434	0.435	0.073	0.369	الالتزام العاطفي E
0.001	3.407	0.236	0.057	0.193	الالتزام الاستمراري F
0.601	معامل التحديد R2		0.775		معامل الارتباط R
0.000	Sig		147.570		جودة النموذج F
= F 0.193+ E 0.369+ D 0.194+ 0.579 PE					معادلة الانحدار

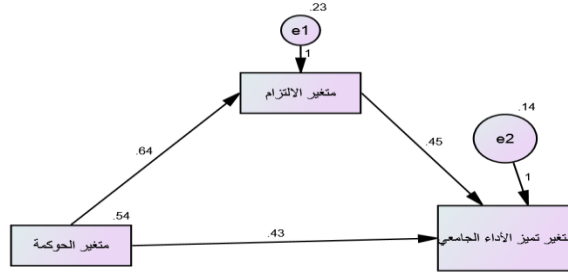
المصدر: إعداد الباحثة بالاستعانة بجدول التحليل الاحصائي

يتضح من جدول(10) أن أبعاد المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع (تميز الأداء ) ، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي قوي بلغ (0.775) ، كما أن أبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة وفقاً لمعامل التحديد تفسر 60.1% من التغير في تميز الأداء ، بينما النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى ، وقد بلغت قيمة F 147.570 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) ، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار ، ويؤكد على معنوية أثر أبعاد الالتزام التنظيمي على تميز الأداء ، ومن خلال الدلالة الإحصائية لأبعاد المتغير المستقل تبين التالي:

هناك أثر مباشر وإيجابي للالتزام المعياري على تميز الأداء ، حيث بلغت قيمة T (3.240) عند مستوى معنوية (0.001) ، حيث كل تغير قدره درجة واحدة للالتزام المعياري يؤدي لزيادة مستوى تميز الأداء بمقدار 0.194

وبالنسبة للالتزام العاطفي يوجد أثر مباشر وإيجابي على تميز الأداء ، حيث بلغت قيمة T (5.434) عند مستوى معنوية (0.000) ، حيث كل تغير قدره درجة واحدة للالتزام العاطفي يؤدي لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي بمقدار 0.369 وهناك أثر مباشر وإيجابي للالتزام الاستمراري على تميز الأداء ، حيث بلغت قيمة T (3.407) عند مستوى معنوية (0.001) ، حيث كل تغير قدره درجة واحدة للالتزام الاستمراري يؤدي لزيادة مستوى تميز الأداء بمقدار 0.193 ويتضح مما سبق ثبوت صحة الفرض الثالث.

الفرض الرابع: تحليل الأثر المعنوي للحوكمة على تميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة بتوسيط الالتزام التنظيمي و لاختبار ذلك قامت الباحثة بصياغة الفرض التالي: يزداد الأثر المعنوي للحوكمة على تميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة بتوسيط الالتزام التنظيمي .



شكل (2) النموذج المقترح لأثر الحوكمة على تميز الأداء بتوسيط الالتزام التنظيمي

وللتعرف على مستوى معنوية العلاقات بين متغيرات النموذج تم استخدام تحليل المسار ، وثبت معنوية النموذج ككل ، كما هو موضح في جدول (11)

جدول (11) مؤشرات معنوية نموذج علاقة الحوكمة بتميز الأداء عند توسيط الالتزام التنظيمي

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معيار كا2 (P-value)	0.05 >	0.000
مؤشر جودة المطابقة GFI Goodness of index fit	0,90 <	1
مؤشر المطابقة المقارنة CFI Comparative fit index	0,95 <	1
الجزر التربيعي لمتوسط البواقي RMR	0,06 >	0.000

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS 24

ويظهر جدول (11) نتائج تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام AMOS 24 والتي تظهر الأثر المباشر وغير المباشر لمتغير الحوكمة على تميز الأداء بتوسيط الالتزام التنظيمي ، كما يلي:

مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness of index fit وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما ارتفعت قيمته دل ذلك على تطابق النموذج مع بيانات العينة، وقد بلغت قيمته  $0,90 <$  مؤشر المطابقة المقارنة (CFI) Comparative fit index وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد وتشير القيمة المرتفعة إلى تطابق النموذج مع بيانات العينة، وقد بلغت قيمته  $0,95 <$

مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) Root Mean Square Residual كلما قلت قيمة ذلك المؤشر دل على توافق أكبر وقد بلغت قيمته  $0,06 >$  وبناءً على ذلك يتضح لنا جودة النموذج

جدول (12) الأثر المباشر وغير المباشر لمتغير الحوكمة على تميز الأداء بوسيط الالتزام التنظيمي

المتغيرات	Estimate	.S.E	.C.R	P	الدلالة
الحوكمة	6370.	0378.	16.8566	***	معنوي
الحوكمة	4345.	0407.	10.6797	***	معنوي
الالتزام	4546.	0447.	10.1773	***	معنوي

\*\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $P \geq 0.01$  \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $P \geq 0.001$

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS version 24

ويتضح من جدول (12) وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات الثلاثة (الحوكمة، الالتزام التنظيمي، تميز الأداء) حيث قيم معامل C.R. أعلى من (1.964) بمستوى معنوية ( $P < .001$ )

وهذا يؤكد صحة الفرض: أي أنه يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للحوكمة على تميز الأداء الجامعي لأعضاء الهيئة الأكاديمية عند توسيط الالتزام التنظيمي. حيث أثبتت النتائج أن توسط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الحوكمة وتميز الأداء له أثر كبير على هذه العلاقة؛ حيث يعمل على زيادة الأثر الإجمالي للحوكمة على تميز الأداء، وتؤكد نتائج تحليل المسار هذا الفرض عند معنوية 0.001

**تحليل الفروق بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً للخصائص الديموجرافية**

لاختبار الفروق بين آراء مفردات العينة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة؛ قامت الباحثة بصياغة الفرض

الفرض الخامس: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة باختلاف (السن – النوع – نوع الكلية). ينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة باختلاف السن

ولاختبار صحة الفرض الفرعي الأول أجرت الباحثة اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA ويستخدم لمعرفة الاختلافات بين ثلاثة مجموعات فأكثر ، وكانت النتائج كما يوضحها جدول (13) و جدول(14)

جدول (13) الفروق بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً للسن

المتغيرات	السن	المتوسطات	F	مستوى المعنوية
الحوكمة	أقل من 40 سنة	3.84	7.378	0.001
	40 إلى أقل من 50	4.20		
	50 سنة فأكثر	3.85		
	الإجمالي	3.95		
الالتزام التنظيمي	أقل من 40 سنة	4.21	4.099	0.018
	40 إلى أقل من 50	4.48		
	50 سنة فأكثر	4.37		
	الإجمالي	4.34		
تميز الأداء	أقل من 40 سنة	3.88	2.289	0.103
	40 إلى أقل من 50	4.09		
	50 سنة فأكثر	3.96		
	الإجمالي	3.97		

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي \*\* مستوى معنوية 0.01

يلاحظ من جدول (13) وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول الحوكمة ، والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 1%، 5% لصالح الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50). وبالنسبة لمتغير تميز الأداء يلاحظ عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول تميز الأداء وفقاً للسن. ويلاحظ من جدول (14) بالنسبة لمتغير الحوكمة وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول (الشفافية – المساءلة- النزاهة) عند مستوى معنوية 1%، 5% لصالح الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50) وأن متوسطات الأبعاد (الشفافية –

المساءلة-النزاهة) مرتفعة كالتالي(4.30-4.18-4.16)وأعلى متوسط للفئة العمرية (40 إلى أقل من 50)

ويلاحظ من جدول (14) بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول كل من للالتزام العاطفي والاستمراري وفقاً للسن عند مستوى 5 %معنوية لصالح الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50)ويتضح أيضاً عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول الالتزام المعياري وفقاً للسن.

حيث إن متوسطات الأبعاد (العاطفي-الاستمراري) مرتفعة وهي كالتالي(4.40-4.46)وأعلى متوسط للفئة العمرية (40 إلى أقل من 50) ويلاحظ من جدول (14)بالنسبة لمتغير تميز الأداء الجامعي وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة بالنسبة كفاءة العمليات الداخلية وفقاً للسن عند مستوى 5 %معنوية لصالح الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50) ويلاحظ عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول النمو والتعلم الجامعي ورضا العاملين

جدول(14) الفروق بين آراء مفردات العينة حول أبعاد متغيرات الدراسة وفقاً للسن

المتغيرات	الأبعاد	السن	المتوسطات	F	مستوى المعنوية
الحوكمة	الشفافية	أقل من 40 سنة	3.90	10.296	0.000
		40 إلى أقل من 50	4.30		
		50 سنة فأكثر	3.85		
		الإجمالي	3.99		
	المساءلة	أقل من 40 سنة	3.88	4.672	0.010
		40 إلى أقل من 50	4.18		
		50 سنة فأكثر	3.85		
		الإجمالي	3.95		
	النزاهة	أقل من 40 سنة	3.78	5.927	0.003
		40 إلى أقل من 50	4.16		
		50 سنة فأكثر	3.68		
		الإجمالي	3.92		
المشاركة		أقل من 40 سنة	4.47		

المتغيرات	الأبعاد	السن	المتوسطات	F	مستوى المعنوية
		40 إلى أقل من 50	4.61	1.922	0.148
		50 سنة فأكثر	4.45		
		الإجمالي	4,50		
الالتزام التنظيمي	المعياري	أقل من 40 سنة	4.47	1.922	0.148
		40 إلى أقل من 50	4.61		
		50 سنة فأكثر	4.45		
		الإجمالي	4,50		
	العاطفي	أقل من 40 سنة	4.14	3.526	0.031
		40 إلى أقل من 50	4.40		
		50 سنة فأكثر	4.34		
		الإجمالي	4,28		
	الاستمراري	أقل من 40 سنة	4.08	5.568	0.004
		40 إلى أقل من 50	4.46		
		50 سنة فأكثر	4.34		
		الإجمالي	4,28		
	النمو والتعلم الجامعي	أقل من 40 سنة	3.93	1.916	0.149
		40 إلى أقل من 50	4.12		
		50 سنة فأكثر	4.07		
		الإجمالي	4,03		
تميز الأداء	كفاءة العمليات الداخلية	أقل من 40 سنة	3.88	3.197	0.042
		40 إلى أقل من 50	4.16		
		50 سنة فأكثر	3,98		
		الإجمالي	3,99		
	رضا العاملين	أقل من 40 سنة	3.85		



المتغيرات	الأبعاد	السن	المتوسطات	F	مستوى المعنوية
		40 إلى أقل من 50	4.00	1.277	0.281
		50 سنة فأكثر	3.82		
		الإجمالي	3,88		

\*\* مستوى معنوية (0.01) المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

مما سبق تستنتج الباحثة صحة الفرض الفرعي الأول المتمثل في وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات عينة البحث باختلاف السن جزئياً

**الفرض الفرعي الثاني: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة باختلاف السن**

ولاختبار صحة الفرض الفرعي الثاني أجرت الباحثة اختبار (T-Test) ويستخدم لمعرفة الاختلافات بين مجموعتين وكانت النتائج كما يوضحها جدول ( 15 )

المتغيرات	الأبعاد	النوع	المتوسطات	T	مستوى المعنوية
الحوكمة	الشفافية	ذكر	3.98	0.381-	0.704
		أنثى	4.01		
	المساءلة	ذكر	3.90	0.995-	0.321
		أنثى	3.99		
	النزاهة	ذكر	3.89	0.480-	0.632
		أنثى	3.93		
المشاركة	ذكر	4.67	3.96	0.000	
	أنثى	4.40			
الالتزام التنظيمي	المعياري	ذكر	4.67	3.961	0.000
		أنثى	4.40		
	العاطفي	ذكر	4.43	2.753	0.006
		أنثى	4.19		
	الاستمراري	ذكر	4.33	0.893	0.373
		أنثى	4.24		
تميز الأداء	النمو والتعلم الجامعي	ذكر	4.24	4.11	0.000
		أنثى	3.90		
	كفاءة العمليات الداخلية	ذكر	4.11	2.256	0.025
		أنثى	3.91		
	رضا العاملين	ذكر	3.98	1.776	0.077
		أنثى	3.82		

جدول (15) الفروق بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً للنوع

المتغير	النوع	المتوسطات	T	المعنوية
الحوكمة	ذكر	3.93	370.-	0.712
	أنثى	3.96		
الالتزام التنظيمي	ذكر	4.47	2.51	0.012
	أنثى	4.27		
تميز الأداء	ذكر	4.11	2.877	0.004
	أنثى	3.88		

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي \*\*مستوى معنوية (0.01)

يلاحظ من جدول (15) عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة (ذكور وإناث) بالنسبة لمتغير الحوكمة وفقاً للنوع. كما يتضح وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول الالتزام التنظيمي وفقاً للنوع لصالح الذكور عند مستوى 1%. كما يتضح وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول تميز الأداء الجامعي وفقاً للنوع لصالح الذكور عند مستوى 1%.

جدول (16) الفروق بين آراء مفردات العينة حول أبعاد متغيرات الدراسة وفقاً للنوع

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي \*\* مستوى معنوية (0.01)

يلاحظ من جدول (16) عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول (المساءلة- النزاهة) وفقاً للنوع، أي أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة (ذكور-إناث) حول كل من المساءلة والنزاهة عند مستوى 5%. كما يتضح وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول المشاركة، والالتزام (المعياري-العاطفي) والنمو والتعلم- كفاءة العمليات الداخلية وفقاً للنوع، بينما لا توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة ذكورا وإناثاً حول (الالتزام الاستمراري- رضا العاملين) وفقاً للنوع .

مما سبق تستنتج الباحثة صحة الفرض الفرعي الثاني المتمثل في وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات عينة البحث باختلاف النوع جزئياً

**الفرض الفرعي الثالث: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات عينة البحث باختلاف نوع الكلية**

ولاختبار صحة الفرض الفرعي الثالث أجرت الباحثة اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً لنوع الكلية (نظرية- عملية)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (17) الفروق بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لنوع الكلية

المتغير	نوع الكلية	المتوسطات	T	المعنوية
الحوكمة	نظرية	4.05	2.299	0.022
	عملية	3.86		
الالتزام التنظيمي	نظرية	4.41	1.51	0.131
	عملية	4.29		
تميز الأداء	نظرية	3.97	0.31	0.975
	عملية	3.97		

مستوى معنوية (0.01) \*\* المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من جدول (17) وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة بالنسبة لمتغير الحوكمة وفقاً لنوع الكلية، لصالح الكليات النظرية، أي أنه توجد فروق معنوية بين آراء الكليات النظرية والعملية حول تطبيق الحوكمة عند مستوى 5%. كما يتضح عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول الالتزام التنظيمي وتميز الأداء الجامعي وفقاً لنوع الكلية.

جدول (18) الفروق بين آراء مفردات العينة حول أبعاد متغيرات الدراسة وفقاً لنوع الكلية

المتغيرات	الأبعاد	نوع الكلية	المتوسطات	T	مستوى المعنوية
الحوكمة	الشفافية	نظرية	4.07	1.542	0.124
		عملية	3.93		
	المساءلة	نظرية	4.06	2.054	0.041
		عملية	3.87		
	النزاهة	نظرية	4.06	2.870	0.004
		عملية	3.80		
المشاركة	نظرية	4.54	1.029	0.304	
	عملية	4.47			
الالتزام التنظيمي	المعياري	نظرية	4.54	1.029	0.304
		عملية	4.47		
	العاطفي	نظرية	4.34	1.173	0.242
		عملية	4.24		
	الاستمراري	نظرية	4.37	1.768	0.078
		عملية	4.20		

المتغيرات	الأبعاد	نوع الكلية	المتوسطات	T	مستوى المعنوية
تميز الأداء	النمو والتعلم الجامعي	نظرية	4.03	0.217-	0.828
		عملية	4.04		
	كفاءة العمليات الداخلية	نظرية	3.99	0.031	0.976
		عملية	3.99		
رضا العاملين		نظرية	3.90	0.251	0.802
		عملية	3.87		

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي \*مستوى معنوية (0.01)

يلاحظ من جدول (18) وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة من حيث (المساءلة- النزاهة) وفقاً لنوع الكلية، لصالح الكليات النظرية، أي أنه توجد فروق معنوية بين آراء الكليات النظرية والعملية حول المساءلة والنزاهة عند مستوى 5%. كما يتضح عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول كلا من الشفافية والمشاركة، والالتزام (المعياري-العاطفي-الاستمراري) وفقاً لنوع الكلية، كذلك لا توجد فروق معنوية بين آراء الكليات النظرية والعملية حول (النمو والتعلم الجامعي- كفاءة العمليات الداخلية- رضا العاملين) وفقاً لنوع الكلية.

مما سبق تستنتج الباحثة صحة الفرض الفرعي الثالث المتمثل في وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات عينة البحث باختلاف نوع الكلية جزئياً.

#### عاشراً : النتائج والتوصيات:

##### أ- مناقشة نتائج الدراسة:

##### 1- فيما يتعلق بأثر أبعاد الحوكمة على تميز الأداء الجامعي :

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الحوكمة (الشفافية-النزاهة- المشاركة) على تميز الأداء عند مستوى معنوية 0.05 وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الوكيل, 2021) (جودي et al., 2021) ولا يوجد أثر للمساءلة على تميز الأداء؛ أي أن تطبيق قوانين تكفل مساءلة المخطئ أو تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وتوفير نظام المراجعة الداخلية أو عدم توفره لا يؤثر على تميز الهيئة الأكاديمية، وأن الشفافية والنزاهة ومشاركة العاملين أكثر تأثيراً على تميز الهيئة الأكاديمية بالجامعة.

##### 2- فيما يتعلق بأثر أبعاد الحوكمة على الالتزام التنظيمي :

أوضحت نتائج الدراسة معنوية أثر أبعاد الحوكمة على الالتزام التنظيمي، وهذا يتفق مع دراسة (Prastiwi, 2019) (الطراونة, 2016) وتبين وجود تأثير معنوي لأبعاد الحوكمة (المساءلة-النزاهة-المشاركة) على الالتزام التنظيمي ولا يوجد أثر معنوي للشفافية على الالتزام التنظيمي، أي أن عدم نشر الجامعة للبيانات والمعلومات المتعلقة بالمستقبل، عدم توضيح إيراداتها ومصروفاتها وغيرها من المعلومات المتعلقة بآليات التوظيف لا يؤثر على التزام الهيئة الأكاديمية بها، وأن مشاركة العاملين والمساءلة والنزاهة أكثر تأثيراً على التزام الهيئة الأكاديمية بالجامعة.

### 3- فيما يتعلق بأثر الالتزام التنظيمي على تميز الأداء الجامعي

تبين من نتائج الدراسة وجود أثر معنوي للالتزام التنظيمي على تميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة، وهذا يتفق مع نتائج دراسات كلا من (Suharto, 2019) (Suyanto, & Hendri, 2019) (عارف, 2019) (Suharto, Suyanto, & Hendri, 2019) (Sistiyan.M.P, 2019) والتي توصلت إلى وجود أثر معنوي لأبعاد الالتزام التنظيمي على تميز الأداء. وترجع الباحثة تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي على تميز الأداء بأن التزام الهيئة الأكاديمية يؤدي إلى مخرجات عالية ويولد مشاعر إيجابية نحو الجامعة ويعزز شعورهم بالمسؤولية تجاهها وضرورة قيامهم بواجباتهم.

### 4- فيما يتعلق بأثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي للهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة بتوسيط الالتزام التنظيمي

تبين من نتائج البحث وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للحوكمة على تميز الأداء الجامعي لأعضاء الهيئة الأكاديمية عند توسيط الالتزام التنظيمي. حيث أثبتت النتائج أن توسط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الحوكمة وتميز الأداء يزيد قوة العلاقة .

في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من وجود علاقة مباشرة بين الحوكمة وتميز الأداء الجامعي (Sultan, 2020) (الوكيل, 2021) (العزیز & الجوهري, 2021) (سعيدة & كمال, 2020)

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من وجود علاقة مباشرة بين الحوكمة والالتزام التنظيمي (Prastiwi, 2019) (الطراونة, 2016) وإضافةً إلى وجود علاقة مباشرة بين الالتزام وتميز الأداء وفقاً لدراسات (Prastiwi, 2019) (Suharto, Suyanto, & Hendri, 2019) (Sistiyan.M.P, 2019) (Na-Nan, Kanthong, 2020) (Joungtrakul, & Smith, 2020) (Imron & 2020) فإن الدراسة الحالية أوضحت توسط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الحوكمة وتميز الأداء.

## 5- فيما يتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات عينة البحث حول متغيرات الدراسة باختلاف (السن – النوع – نوع الكلية).

تبين من نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات عينة البحث باختلاف السن جزئياً، وهذا يتفق مع (ماضي & عمر البيشيتي, 2020) حيث أوضح عدم وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وفقاً (السن) حول مستوى الالتزام التنظيمي وقد تبين من نتائج الدراسة الحالية وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول الالتزام التنظيمي والحوكمة، لصالح الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50) وترجع الباحثة ذلك إلى أن هذه الفئة هي التي تتولى المناصب القيادية وتدرّك مدى تطبيق الحوكمة وتحمل مسؤولية القيام والالتزام بها؛ لذا فالالتزام لديها أعلى. وبالنسبة لمتغير تميز الأداء تبين عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول تميز الأداء وفقاً للسن.

وبالنسبة لمتغير تميز الأداء الجامعي تبين وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة بالنسبة لكفاءة العمليات الداخلية وفقاً للسن لصالح الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50) أي أن الهيئة الأكاديمية ترى أن الجامعة تحرص على توفير الأجهزة الحديثة لتقديم المعلومات للعاملين بدقة وتشجع على الإبداع الذي يساعد في رفع كفاءة الجامعة وتعتمد على آراء الأفراد ذوي الخبرة من داخل الجامعة.

وتبين من نتائج الدراسة الحالية عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة (ذكور وإناث) بالنسبة لمتغير الحوكمة وفقاً للنوع. كما يتضح وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول الالتزام التنظيمي وفقاً للنوع لصالح الذكور وهذا يتفق مع (ماضي & عمر البيشيتي, 2020) ولا يتفق مع (أبوشقر & جبران, 2019) حيث أوضحت دراسته أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً (للنوع) حول الالتزام التنظيمي وأبعاده، كما يتضح وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول تميز الأداء الجامعي وفقاً للنوع لصالح الذكور.

وبالنسبة لنوع الكلية فقد أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لنوع الكلية) حول الالتزام التنظيمي وأبعاده وهذا يتفق مع دراسة (أبوشقر & جبران, 2019) حيث أوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة دراسته وفقاً (نوع الكلية) حول الالتزام التنظيمي وأبعاده

### ب- التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم عدة توصيات كالتالي:

#### 1- أكدت نتائج الدراسة أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي، لذا توصي الباحثة بالتالي:

1/1- تعزيز مشاركة الهيئة الأكاديمية في عمليات صنع القرار.

- 2/1- نشر اللوائح والتشريعات الخاصة بمبادئ الحوكمة داخل كل كلية
- 3/1- تفعيل مجلس الحوكمة في كل كلية بحيث تتحمل مسؤوليتها المجتمعية
- 4/1- انشاء لجنة مستقلة بكل كلية لمتابعة تنفيذ مبادئ الحوكمة وإعداد تقرير عن ذلك للتقييم
- 5/1- إرسال أعضاء ممثلين عن الجامعة لحضور مؤتمرات وورش عمل في دولة متقدمة في تطبيق الحوكمة للاستفادة من تجاربها.
- 6/1- تفعيل الحوار مع الأطراف ذوي المصلحة مع الجامعة لمناقشة احتياجاتهم وتوقعاتهم والعمل على الاستجابة لهم ، ودراسة ومعالجة شكاوهم ومقترحاتهم.
- 2- أكدت الدراسة أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي، لذا توصي الباحثة بالتالي:**
- 1/2- اعتبار التميز هدف استراتيجي على مستوى الجامعة ومستوى كل كلية.
- 2/2- العمل على توفير قنوات محددة بكل كلية تُعلم الأفراد بسياساتها وقراراتها.
- 3/2- نشر ثقافة الحوكمة بما تتضمنه من مبادئ: الشفافية -المساءلة، النزاهة، المشاركة-، الأمر الذي سينعكس إيجابياً على تميز الأداء الجامعي
- 4/2- إقامة دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس الهدف منها ترسيخ ثقافة الحوكمة ، وتميز الأداء
- 5/2- نشر ثقافة التميز الجامعي من خلال التحفيز والمسابقات بين الأقسام المختلفة في الكلية ، وبين الكليات المختلفة بالجامعة.
- 6/2- تفعيل قيم المشاركة وآلياتها من خلال تقديم المقترحات والآراء وذلك لتحفيز الهيئة الأكاديمية
- 7/2- قيام الجامعة بترتيب كلياتها في تسلسل هرمي وفقاً لتميزها في الأداء والتزامها بالمعايير ؛ وذلك لخلق نوع من التنافس بين الكليات بالجامعة.
- 8/2- إقامة علاقات مع الجامعات الدولية المتميزة وتفعيل اتفاقيات التعاون المشترك للاستفادة منها.
- 3- أكدت الدراسة أثر الالتزام التنظيمي على تميز الأداء الجامعي ، لذا توصي الباحثة:**



1/3-تعزيز ثقافة الالتزام ، من خلال إشاعة روح الود والتقارب وتوضيح أثرها في تميز الأداء وتحسين سمعة الجامعة

2/3-تشجيع الاجتماعات والأنشطة غير الرسمية لإحداث التقارب بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية الواحدة وبين الكليات المختلفة لتحقيق الالتزام العاطفي وزيادة تميز الأداء الجامعي.

3/3- العمل على توفير بيئة عمل إيجابية لزيادة الالتزام المعياري والاستمراري لدى الهيئة الأكاديمية.

4/3-قيام الجامعة بتحديد ونشر الوظائف الشاغرة عندها من خلال القنوات المحددة الرسمية لديها ليتسنى لكل عضو معرفة ذلك ، وقدرته على التقديم وتحقيق تطلعاته وزيادة التزامه الاستمراري ومن ثم تميزه في الأداء.

5/3-تضمين السلوكيات التي تدل على الالتزام التنظيمي ضمن نماذج تقييم الأداء المعتمدة حتى يكافأ عليها أعضاء الهيئة الأكاديمية ممن لديهم التزام تنظيمي.

6/3-وضع دليل بمعايير تميز الأداء بالأقسام العلمية والكليات .

7/3-وضع جائزة للكليات المتميزة بالجامعة لدعمها ،يقدمها رئيس الجامعة،وتخصيص بند من ميزانية الجامعة لهذه الجائزة .

#### 4- أكدت الدراسة أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين الحوكمة وتميز الأداء الجامعي ،لذا توصي الباحثة:

1/4-تفعيل أسلوب الحوار بكل كلية للوصول إلى القرارات المطلوبة

2/4-التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل كل كلية وعمل لقاءات لدعم الالتزام لديهم

3/4- الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل لزيادة الالتزام التنظيمي ولتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التميز في الأداء

4/4-الاهتمام بالنواحي الشخصية والعلاقات الإنسانية بين الهيئة الأكاديمية وعدم التمييز في المعاملة ؛ لدعم الالتزام العاطفي لديهم ، مما يزيد من تميزهم.

5/4-تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الهيئة الأكاديمية بالجامعة ورفع مستواه من خلال التوفيق بين أهداف الجامعة وتوجهاتها وأهداف الهيئة الأكاديمية عبر إشراكهم في وضع الخطط المستقبلية للجامعة وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، وعقد دورات وورش عمل توضح مفهوم الالتزام التنظيمي ودوره وكيفية تعزيزه .

6/4-تنظيم زيارات ميدانية للجامعات المتميزة يقوم بها مجموعة مختارة من أعضاء هيئة التدريس للاطلاع على أفضل الممارسات الموجودة بها والاستفادة منها.

7/4-إنشاء وحدة إعلامية بكل كلية تهدف إلى القياس المقارن؛ حيث تقارن أداء الكلية بالكليات المناظرة المحلية والإقليمية والعالمية وتوفير المتطلبات اللازمة للتوافق مع المعايير العالمية لتحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية للكلية مما يعزز ترتيب وتميز الجامعة بين الجامعات.

### ج-مقترحات بحثية:

تناولت هذه الدراسة توسيط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الحوكمة وتميز الأداء الجامعي: بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة ،وعليه تقترح الباحثة إعداد بحوث أخرى تتعلق بكل من الحوكمة ، الالتزام التنظيمي ، تميز الأداء وتتمثل هذه المقترحات في التالي:

أ- تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات أخرى مثل : قطاع البنوك ...

ب- إجراء دراسات مقارنة مع نماذج عربية مميزة في تطبيق الحوكمة

ج-تطبيق الدراسة الحالية مع توسيط متغير آخر خلاف الالتزام التنظيمي

د- إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في مدى تطبيقها للحوكمة

هـ- إجراء دراسة حول مدى تطبيق الحوكمة من وجهة نظر الأطراف ذوي المصلحة

و- أثر الحوكمة على السمعة التنظيمية

ز- دور الحوكمة في تحقيق التميز التنظيمي

ح- أثر تطبيق الحوكمة على إدارة الأزمات

ط- أثر الحوكمة على الهوية التنظيمية

ي- دور الالتزام التنظيمي في تحقيق التميز

ك-أثر تميز الأداء في تحقيق الالتزام التنظيمي

### المراجع

أبوشقر، روان خضر، & جبران، علي محمد. (2019). واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعيقاته وسبل تحسين مستواه من وجهة نظرهم: Dirasat . Educational Sciences, 46(1), 713-729.

إدريس, ثابت عبد الرحمن. (2016). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل اختبار الفروض. الاسكندرية: الدار الجامعية.

الأشقر, أحمد محمد عبد السلام, السلام, أحمد محمد عبد, الهنداوي, & حمدي, أحمد عبد الفتاح. (2017). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكلليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) التربوية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية, 36(175 جزء 3), 611-529 .

الأشهب, عبدالسلام, & لوحدي, فوزي. (2020). جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع, 4(4), 53-44 .

البقي, عبدالله سعد, & الغامدي, عمير بن سفر. (2019). المهارات القيادية للمشرفين التربويين في محافظة تربة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي. كلية التربية, المجلة العلمية, 35(5), 316-275 .

الخفاجي, عمار حسين. (2019). خلق المعرفة وأثرها في الأداء المتميز. (ماجستير), جامعة آل البيت, دار المنظومة .

الشريف, بوفاس, & ربيع, بلايلية. (2017). المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية) 7. (.

الصباغ, شوقي محمد, & عاشور, محمد يمانى. (2020). اختبار الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية علي عينة من العاملين بالمستشفيات الجامعية. المجلة العلمية للبحوث التجارية, 39(4), 33-1 .

الطراونة, حاكم عبد الرحمن ذياب. (2016). تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن : دراسة ميدانية. (ماجستير), جامعة مؤتة, الأردن .

العريبي, منال عبد العزيز. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة, 3(12), 118 .

العزیز, ريهام أنسي عبد, & الجوهرى, عصام. (2021). أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية كأداة لاستدامة تميز الأداء الجامعي: دراسة تطبيقية على جامعة المنصورة المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية, 2(2), 730-725 .

الفايز, هيلة بنت عبدالله سليمان. (2020). نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة. مجلة العلوم التربوية) 13. (.

الفتاح, إيمان صالح عبد. (2011). أثر تغيير الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتميز أداء المنظمات بالتطبيق على الهيئة العامة لموانئ بورسعيد. المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية) 2. (.

- الكسر, شريفة عوض. (2018). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية - جامعة بابل(39), 2-14 .
- الهروط, العنود إبراهيم. (2018). الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الخاصة الاردنية وأثرها في تميز الاداء الجامعي: دراسة ميدانية (ماجستير كلية الأعمال), جامعة الشرق الاوسط, الأردن .
- الوكيل, منال محمد. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر  
The Effect of Governance Principles on Functional Performance: An Empirical Study on East Nasr City. المجلة العربية للإدارة, 3-24 .
- برقعان, أحمد محمد, & القرشي, عبدالله علي. (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات . Paper presented at the المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة, جامعة الجنان, طرابلس- لبنان .
- بسمه, ياسية & زهير, بوضرسية. (2017). تأثير الإنترزام التنظيمي على أداء الموظف. (ماجستير), جامعة العربيين مهدي بأم البواقي, كلية العلوم الاجتماعية والانسانية .
- جودي, محمد رمزي, جودي, أمينة, & غزال, ابتسام بن. (2021). دور حوكمة الجامعات في تحقيق أداء جامعي متميز. مجلة آفاق علمية, 13(1) .
- جويلي, مها عبد الباقي. (2016). تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيو إس الانجليزي Times & QS مجلة كلية التربية. بورسعيد, 20(20), 246-269 .
- حجازي, سامح سعيد. (2021). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الاداء الجامعي .مجلة البحوث المالية والتجارية, 22(العدد الثاني-الجزء الأول), 270-305 .
- ربابعة, نائل موسى. (2019). الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية15 .
- زيدان, عبد الرزاق. (2019). حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة. مجلة البشائر الاقتصادية, 5(2), 346-364 .
- سعيدة, بغريش, & كمال, قاسمي. (2020). أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية, 12(3), 1-13 .
- سنا, جفطة. (2017). دور حوكمة الجامعات في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة. (ماجستير), جامعة سطيف, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- شليبي, مسلم علاوي, & محسن, عبد الرضا ناصر. (2020). تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة, 40(2) .

عادل عيد، أيمن. (2019). الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 5(6)، 551-596 .

عارف، محمد عارف عبده. (2019). أثر تميز الأداء للقيادات الأكاديمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على جامعة بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، 20(4ع)، 150 - 195 .

عامر، العجمي، حمد. (2020). أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. Journal of Educational and Human Sciences, 3(3), 162-168. doi:10.33193/jeahs.3.2020.158

عبدالبصير، ألفت السيد. (2021). اثر تطبيق نموذج التميز المؤسسي على تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالتطبيق على وزارة الاوقاف المصريه. مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(4)، 33-56 .

عبده، رنا اسماعيل رزق. (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة .

عيد، هالة فوزي محمد. (2017). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية بالاستفادة من أبرز نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي. دراسات فى التعليم الجامعى، 37(2)، 507-586 .

كريدي، باسم عباس. (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(3)، 22-36

ماضي، خليل اسماعيل، & عمر البيشيتي، سها. (2020). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(20-28).

محجوب، أسية. (2021). نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه-إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا-. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 4(1)، 39-53 .

نجم، نورة عدنان. (2017). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها. (ماجستير أصول تربية)، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التربية .

نصار، أنور شحادة. (2017). : تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز-دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث، 3(1)، 43-43 .

نعرورة، بوبكر، & تي، أحمد. (2021). أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي (CNAS). Revue des Reformes Economiques et Integration en Economie Mondiale, 15(1), 340-350.

واصلي, علي محسن. (2018). معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي. مجلة كلية التربية (أسبوط), 34(8), 47-56.

يوسف, كمال, محمد, إيمان بن, & عروسي, سميرة. (2018). الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المستشفيات العمومية لمدينة المسيلة . Organizational Commitment as a Mediating Variable between Organizational Culture and Counterproductive Work Behavior in the hospitals of the city M'sila. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة, 2(1), 122-143.

### المراجع الأجنبية

Arqawi.S.M, et al. (2018). The I mpact of Obstacles to the Application of Knowledge Management to Performance Excellence. International Journal of Engineering and information Systems, 2(10), 36.

Askolani Askolani, D. L. M. (2018). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment to Performance of Employees Dinas Pendidikan Kota Bandung. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 65, 264-269.

Blackman, D., & Kennedy, M. (2009). Knowledge management and effective university governance. Journal of Knowledge Management.

Carnegie, G. D., & Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of university governance. Australian Journal of Public Administration, 69(4), 431-441.

Chaudhary, M. K., & Chaudhary, R. K. (2020). Human Resource Management Practice and Employees' Commitment: A Study of Nepalese Banking Industry. Ilkogretim Online - Elementary Education Online, 19(3), 2018-2025

Dreyzehner, J. J. m., mph, facoem; Behringer, Bruce dhl, mph. ( 2019). Choosing Stones, Moving Mountains: Performance Excellence, Primary Prevention, and Culture Change in a State Health Department. Journal of Public Health Management and Practice, 25(2), 104-106.

Fry, L. W., Latham, J. R., & Clinebell, S. K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige award recipients. Journal of Management, Spirituality & Religion, , 14(1), 22-47.

Gornitzka, Å., Maassen, P., & De Boer, H. (2017). Change in university governance structures in continental Europe. Higher Education Quarterly, 71(3), 274-289.

- Hamid, M. R. A., Abdullah, M., & Mustafac, Z. (2015). Conceptual framework of innovation excellence model for higher education institutions *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 174, 2846 – 2848.
- Imron, H., & , R. I. (2020). Compensation Effects and Organizational Climate on Employees' Performance by Organizational Commitment. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 301-307.
- Karem, M. A., Mahmood, Y. N., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The Effect Of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Nurses' Performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), pp 332-339.
- Lee, K., Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2001). The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. *applied Psychology: an international Review*, 50(4), 596±614.
- Lizote.S.A, e. a. (2017). Organizational Commitment and Job Satisfaction :a Study with municipal Civil Servants". *Revista de Administracao Publica*., 51(6).
- Mateos.Ronco, A., &Hernandes Mezquida,J.M. (2018). Developing a performance Management Model for the Implementation of TQM Practices in Public Education Centres. *Total Quality Management &Business Excellence*, 29(5), 546-
- Marshal.G. (2019). Chief diversity Officers (CDOs):the Relationships between Organizational Structure, Institutional Commitment to Inclsive Excellence,Transformational Change ",Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Ed.D.in Executive Leadership.
- Metin.K&Asli.K. (2018). "The relationship between Organizational Commitment and Work Performance:a case of industrial Enterprises *journal of Economic and Social Development*., 5(1).
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Jountrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior. *Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational CitizenshipBehavior*,6(64)2-19

- Ozpehlivan.M. (2019). "The ReLationship among Organizational Communication, Job Satisfaction,Individual Performance and Organizational Commitment in Different Cultures,". 4(1), 40.
- Prastiwi, D. (2019). The Effect of Perception of Justice Remuneration and Organizational Commitment Toward the Performance of Blu University in Inspectorate Region II. International Conference on Economics, Education, Business and Accounting, DOI 10.18502/kss.v3i11.4014, pages 295–312.
- Rahman, N. A., Voon, B. H., & Firdaus, A. (2016 ). Identifying the Dimensions for Culture of Excellence in Higher Education Procedia - Social and Behavioral Sciences 224 84 – 92.
- SES RTCIC/Ankara Centre (2007), A. R. o. U. i. t. O. C., Organization of the Islamic Conference, Ankara, P.7.
- Sistiyan.M.P. (2019). The Effect of Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Leadershio Styles on the Employees'Performance". SEISENSE Journal of Management, 2(1), 114.
- Suharto, S., Suyanto, & Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. International Journal of Economics and Business Administration, 7, 189-206.
- Sultan, H. R. (2020). Towards smart universities by adopting university governance standards A study in a sample of private universities in Dohuk. Academic Journal of Nawroz University, 9(2), 310-326.
- Trakman, L. (2008). Modelling university governance. Higher Education Quarterly, 62(1-2), 63-83.
- Windu Astuti1, L. a. (2021). The Relationship between Work Motivation Job Satisfaction and Employee the Moderating Role of Psychology Capital and the Mediating Role of Organizational Commitment. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, 14(2), 102-128.
- Zhu, W., & Sun, Y. ( 2018). Study on the Implementation of Enterprise Strategy Based on the Performance Excellence Model Management and Education, Humanities and Social Sciences 189, 301-303.