

## واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها

### The reality of the application of state-owned universities in the southern region to standards of institutional behavior from their employees' perspective

إعداد: الباحثة/ أريج محمد باصهي

باحثة ماجستير في القيادة التربوية، جامعة دار الحكمة، جدة، المملكة العربية السعودية

Email: [Um-nada1377@hotmail.com](mailto:Um-nada1377@hotmail.com)

إشراف الدكتورة/ رباب صالح الحربي

أستاذ مساعد، جامعة دار الحكمة، جدة، المملكة العربية السعودية

Email: [alharbirabab@gmail.com](mailto:alharbirabab@gmail.com)

#### ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير السلوك المؤسسي بالجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية من حيث الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات والمؤسسة. وقد وظفت الباحثة في هذه الدراسة لمنهج الكمي التحليل، وذلك بأخذ عينة عددها (250) من مجتمع الدراسة وجمع استجاباتها عبر أداة الاستبيان من أجل تحليلها للتعرف درجة رضاها على تطبيق معايير السلوك المؤسسي في الجامعات الحكومية التي تنتمي لها. وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن تطبيق معايير السلوك المؤسسي بالجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة لصالح قيام الموظفين بمهامهم الوظيفية بدافع الولاء للجامعة التي يعملون بها، في حين جاءت الاستجابات المتعلقة بالسلوك المؤسسي الخاص بالأداء الوظيفي للجماعات ضعيفا سواء في مدى وجود معايير ومبادئ واضحة لمكافأة ومعاقبة العاملين، ومدى استماع المسؤولين بشكل فعال للمرؤوسين، ومعاملتهم كجزء مهم وفاعل في المؤسسة. كما توصلت الدراسة إلى أن أهم العراقيل التي تعوق الاعتماد الشامل لهذه المعايير تتعلق بعدم وضوح معايير تقييم الأداء والترقيات الخاصة بالعاملين، والإغفال عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وضعف التحفيز لهم. وقد أظهرت الدراسة أيضا أن الهيكلة التنظيمية للمؤسسة مساعدة على تسريع العمل وتجويده، وبأن توفر وسائل التواصل الحديثة جيد من حيث الأنظمة المعلوماتية ووسائل الاتصال. غير أن هذا لا ينعكس بشكل مباشر على التواصل كعملية بين العاملين. كما خلصت الدراسة في توصياتها إلى أهمية السلوك المؤسسي ومعايير وضرورية اتخاذ إجراءات لتطبيق قواعد القيادة الجديدة واعتماد آليات شفافة للتقييم والتواصل مع العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وكذا تمكينهم من التكوينات والتدريبات التي ستزيد من اندماجهم وانتمائهم للمؤسسة وتحفيزهم لذلك.

**الكلمات المفتاحية:** السلوك المؤسسي، الجامعات الحكومية، القيادة التربوية.

## The reality of the application of state-owned universities in the southern region to standards of institutional behavior from their employees' perspective

### Abstract

This study aims to identify the reality of applying standards of institutional behaviour in public universities in the southern region of Saudi Arabia in terms of the job performance of individuals, groups and the institution. In this study, the researcher used the quantitative analysis curriculum, by taking a sample of (250) from the study community and collecting her responses through the questionnaire tool in order to analyse her to identify her degree of satisfaction with the application of standards of institutional behaviour in the public universities to which she belongs.

In its results, the study found that the application of institutional behaviour standards at public universities in the southern region came to a medium to high degree in favour of employees carrying out their job tasks out of loyalty to the university in which they work, while the responses to the institutional behaviour of the performance of groups were weak, both in the extent to which there are clear standards and principles to reward and punish workers. The study also found that the most important obstacles to the comprehensive adoption of these standards are related to the lack of clarity of performance evaluation criteria and promotions for employees, the omission of workers in decision-making, and poor motivation for them.

The study also showed that the organisational structure of the institution helps to accelerate and promote work, and that the availability of modern means of communication is good in terms of information systems and means of communication. However, this is not directly reflected in communication as a process between employees. The study also concluded the importance of institutional behavior and its standards and the necessity to take actions in order to implement the new leadership rules and adopt transparent mechanisms for evaluation, communication with employees and their involvement in decision-making, as well as enabling them to receive trainings that will increase their integration and affiliation with the institution and motivate them to do so.

**Keywords:** Standards of institutional behavior, State-owned universities, Educational leadership.

## 1.1. المقدمة

تعتبر الجامعات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة من أبرز الأدوات التي تمكن المجتمعات من تحقيق تنميتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتحقيق أهدافها واستمراريتها، حيث تساهم الجامعات الحكومية بالتأثير بإيجابية مع تجاوبها مع الظروف والمتغيرات الدولية والمحلية، وهي أفضل من يتبنى التوجهات الحديثة للتعامل معها.

وقد حظي موضوع السلوك المؤسسي باهتمام المؤسسات العامة والخاصة، التربوية التعليمية، وذلك لكونه المعيار الذي يقوم عليه نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التربوية المنوطة بها. كما أن نجاح المؤسسات يُشار إليه بمدى فاعلية أداء الأفراد العاملين فيها وقيامهم بواجباتهم ومهامهم.

ووضح الشطي (2016) مدى أهمية الاهتمام بتفسير مواقف وسلوكيات الأفراد في المؤسسة، مثل اتجاهاتهم نحو نمط الإدارة السائد والرضا الوظيفي أو عدم الرضا والأداء واتخاذ القرارات، ومعرفة العوامل المؤثرة على هذا السلوك لتحسين ظروف العامل في بيئته المهنية سواء ما يتعلق بالناحية الصحية أو المادية، لاعتبار أساسي وهو ضمان جودة المؤسسات بالدرجة الأولى وزيادة الإنتاجية مما يؤدي بطبيعة الحال إلى تطوير المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

كما يوضح السلوك المؤسسي الجهود والنشاطات المختلفة التي تقوم بها قيادة المؤسسات المتمثلة في رفع الأداء الفردي والجماعي، والذي ينعكس على أداء المؤسسة باعتبارها كيان قائم على العنصر البشري، وتحقيق الميزة التنافسية لها بإحراز تميز السلوكيات العامة للعاملين فيها (بوبر ووقيد، 2021).

وتشير الباحثة بناءً على ما تشير له دراسة كل من (بوعفار، 2021؛ زيادة، 2021) إلى أن السلوك المؤسسي المتميز يتم بناءً على معايير عدة، منها قبول الفرد بشكل تام بأهداف المؤسسة التي يعمل بها، وأن تتوفر لديه الرغبة التامة في العمل لصالحها وعدم تركها، حتى لو توفرت ظروف عمل أفضل في مؤسسات أخرى، فهو لديه كل الولاء لها، ويتفاعل بإيجابية مع من حوله من زملاء وقيادات.

وعليه يعتبر السلوك المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها لتحقيق جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمات، حيث أن الاهتمام بسلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين في المؤسسة ودليلاً للمناخ الخاص الذي تتفوق به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، لذا فإن تنسيق جودة الحياة الوظيفية بجميع أبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية تتحملها المنظمات، وذلك بالطبع سيمكنها من إطلاق قوة طاقات العاملين من أفرادها تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية (حاتمة، 2019).

ويتفق الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية على أن جدارة المؤسسة في الالتزام بهذه المسؤولية يمكن أن يتجلى بنتائج واضحة وملموسة على سعي المنظمة من حيث التطور والنجاح (علي، 2016).

إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة،

ومدى تحقيق أهدافها المرسومة، والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة، والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة.

وأشار أبو بكر وقديد (2021) إلى ما يشير إليه "توماس جلبرت"، الذي قال بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، فالأول يعبر عما يقوم به الفرد من مهام داخل المنظمة التي يعمل بها، أما الثاني فيحيل إلى ما يبقى من أثر وانتاج بعد انتهاء الأفراد من العمل أي يعبر عن المنتج أو الخدمة، أما الأداء فهو الحالة المتفاعلة بين السلوك وبين الإنجاز أي السلوكيات المبذولة والنتائج المتحققة معاً والتي يمكن قياسها.

ويمكن القول بأن استمرار أي مؤسسة يتوقف على أداء العاملين فيها، وتبرز أهمية سلوك العاملين من كونه مقياس يعبر عن بقاء المؤسسة وعلى اتخاذ القرارات السليمة وعمل استراتيجية خاصة بنظام الحوافز الأمر الذي يوفر الحافز القوي لمواصلة العمل.

كما لا تخفى أهمية قياس السلوك المؤسسي وفقاً لعوامل محددة، لأنه يتعلق بأهم عنصر من عناصر المؤسسة، وهو العنصر البشري، أي العمود الفقري لجسم المؤسسة الذي يقع على عاتقه نمو المؤسسة وازدهارها. فالموارد البشرية لأي مؤسسة هي السبيل إلى تحسينها وتطويرها بالشكل الأمثل، إذا كانت عملية القياس والتدبير لها تقوم على أسس مهمة كالعدل والمساواة، والنزاهة، والشفافية، والموضوعية.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع فقد رأت الباحثة التطرق له وبحثه بسبب ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع بمتغيراته، وأيضاً عدم وجود دراسات تطرقت لذات العينة والحدود المكانية. إذ أن هذا البحث يحاول أن يبرز مدى وجود معايير السلوك المؤسسي في الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية.

### 1.1 مشكلة الدراسة

تنبثق مشكلة الدراسة من خلال خبرة الباحثة وعملها الإداري في الميدان التعليمي لمدى أهمية وجود منظمات ترفع شأن الأفراد داخل المؤسسة بما يحقق رضاهم عن العمل وبالتالي زيادة جودة المؤسسة والإنتاجية وتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت وذلك من خلال فهم السلوك المؤسسي والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة والتي تشمل سلوك العاملين وأسلوب تفكيرهم وشخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وقيمهم وكذلك تعاملهم مع بعضهم البعض وممارساتهم كأفراد أو مجموعات داخل المنظمة وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة.

وهذا ما أوصت عليه دراسة زيادة (2021) والتي طبقت على موظفي مصرف الراجحي بضرورة اهتمام المنظمات ومروسيها بعناصر السلوك المؤسسي حيث أن هذه العناصر تؤثر إما إيجابياً أو سلبياً على نشاط وإنتاجية المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق سلوك تنظيمي فعال يبعث على الارتياح ويحقق مبادئ العلاقات الإنسانية لدى كافة الموظفين داخل المنظمة الأمر الذي يساعد على رفع كفاءة وفاعلية الإنتاجية لديهم وبالتالي تحقيق أهداف وغايات المنظمة والعاملين على حد سواء.

كما وأوصت دراسة حزام (2020) التي أجريت في الجزائر بجامعة ام البواقي بضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية باعتبارها أحد أهم العوامل التي ترتبط بالإنتاجية الامر الذي يستوجب على المؤسسة التربوية الاهتمام به، حيث إن إعطاء الموظف الأهمية والاعتبار اللازمين يمكن للمؤسسة أن تكون أن تكون أكثر فاعلية.

كما ودعم ذلك الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على عينة بلغت (18) من منسوبي الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية، حيث أتت استبانة تحمل مقياس السلوك المؤسسي لديهم وبعد التطبيق، أشارت النتائج على أن 99% من عينة الدراسة أكدت الحاجة لدراسة السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية، والوقوف على معايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للجماعات (القيادة، الاتصال) في الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية، والوقوف عند معايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الاجراءات) والعقبات التي تحول دون وجود هذه المعايير وكيفية تجاوزها.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي:

- ما واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية

- 1) ما درجة تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية)؟
- 2) ما درجة تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للجماعات (القيادة، الاتصال)؟
- 3) ما درجة تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية)؟
- 4) ما المعوقات التي تواجه الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية، والتي تحول دون تطبيق معايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها؟
- 5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق معايير السلوك المؤسسي، والتي تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

## 2.1. أهداف الدراسة

تبرز أهداف الدراسة من الهدف الأكبر الذي تحاول الدراسة الوصول إليه وهو التعرف على " واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها" في المجالات التالية:

1. الأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية)
2. الأداء الوظيفي للجماعات (القيادة، الاتصال)،

3. المؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية)
4. معوقات تطبيق معايير السلوك المؤسسي.
5. مدى وجود فروق ذات دلالة على مستوى تطبيق معايير السلوك المؤسسي، والتي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

### 3.1. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من الهدف الذي تحاول لوصول إليه وهو دراسة " واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها" ويمكن التعبير عن أهمية الدراسة من جانبين.

#### (1) الجانب النظري.

1. تنبع أهمية الدراسة في التعريف بالسلوك المؤسسي ودوره في المؤسسات الجامعة ودوره في خلق التفاعل الإيجابي داخلها.
2. تقليص الفجوة في الدراسات العربية نظراً للدور الكبير الذي يلعبه السلوك المؤسسي في تحسين ادارة الموارد البشرية التي تستحق الكثير من الدراسات العربية.
3. التعرف على مدى الاهتمام بأداء الأفراد العاملين في المؤسسات الجامعية، ودوره في تحقيق أهدافها.
4. وضع إطار نظري للجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية كمرجع للتكوين المنسوبيين لها في مجال السلوك المؤسسي.

#### (2) الجانب التطبيقي

1. تكمن أهمية الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير للاهتمام بالسلوك المؤسسي، وكيفية إدارته وفقاً لمعايير محددة تتعلق بسلوك الأفراد والجماعات.
2. يمكن للدارسة أن تكون مرجعاً لمنظمات الأعمال تستطيع الاستفادة منها في نواحي كثيرة مثل زيادة وتحسين الحوافز وإدارة ضغوط العمل وإدارة المشكلات المؤسسية.
3. وضع مقترحات عملية للتغلب على المعوقات التي تقف دون تطبيق معايير السلوك المؤسسي في الجامعات الحكومية.
4. ستساعد هذه الدراسة ونتائجها الرؤساء والقادة في الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية في وضع خطط واستراتيجيات وبرامج ودورات لتعزيز السلوك المؤسسي لدى منسوبيها.

### 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.1.2. الإطار النظري للدراسة

في هذا الجزء من البحث سيتم تناول النظريات الفكرية المتعلقة بالسلوك المؤسسي ومميزاتها وطرق بلورتها لمفهوم السلوك المؤسسي، والقواعد التي تنظمه والآليات المحفزة للموارد البشرية في إطار العمل الإداري والمؤسسي الوظيفي.

**المبحث الأول: ماهية السلوك المؤسسي ونظريات المرتبطة به****أولاً: مفهوم السلوك المؤسسي وأنواعه**

يعتبر السلوك مفهوماً جوهرياً له أبعاده بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وذلك لأنه يعكس قدرة المؤسسات على الاستمرارية والبقاء، ويمكن اعتباره مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث يرتبط نجاح المؤسسات بالاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية المتاحة فيها (اليازجي، 2018).

**1. تعريف السلوك المؤسسي:**

يعرف "السلوك المؤسسي" على أنه جملة النتائج المترتبة من استثمار المؤسسة لمواردها البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة، كما يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة للوظيفة سواء للعامل أو لمجموعة العاملين وهو يشير إلى الكيفية التي يحقق بها العامل متطلبات مهنته، كما أنّ كفاءة السلوك المؤسسي تنتج من الجهد المبذول من قبل العاملين لأداء الواجبات الوظيفية الموكلة إليهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (بركات وعيسى، 2021).

ونشير بـ "السلوك المؤسسي" بالعملية التي نصف خلالها محتوى الوظائف بطريقة توضح ما يتم القيام به خلالها، من قبل العامل الذي يؤدي أنواع مختلفة من المهام، سواء كانت مهام اختصاصية أو مهام إدارية أو مهام استثمارية (الكثيري ومهالار، 2021).  
بناءً على ما سبق ان "السلوك المؤسسي" يشير إلى فهم سلوك العاملين في المؤسسة سواء كانوا فرادى أو فرق على صغيرة أو كبيرة، وتفاعلهم مع مؤسساتهم التي يعملون بها ومع البيئة المحيطة، أي تفاعل سلوك الانسان مع سلوك المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة الأخرى في البيئة الخارجية المحيطة.

**2. أهمية السلوك المؤسسي:**

يساعد السلوك المؤسسي المدير على فهم العنصر البشري، وفهم ما يؤثر على العملية الإنتاجية، ويعتبر دليلاً في عملية التعيين والتوظيف حيث يساعد المدراء في تقييم مهارات الأشخاص عند التقدم للوظائف، فهو بالتالي يوفر موظفين أكفاء، كما يوفر اللوائح التنظيمية الخاصة بالمؤسسات والمكونة للثقافة الداخلية الايجابية، كما أنها تحسن من أداء الموظفين وتريد رضاهم الوظيفي وتعزز لديهم الابداع والابتكار وتدفعهم للعمل بفاعلية (قوادري وحضري، 2021).

كما تساعد دراسة السلوك المؤسسي على التعرف على العوامل التي تؤدي إلى سلوك الأفراد العاملين والتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية، بالتالي التخطيط لتحسين السلوك بشكل مستمر.

ويشير بلل (2015) إلى أهمية السلوك المؤسسي في عدة نقاط أهمها:

1. إن سلوكيات الأفراد هي أهم مورد للمؤسسة ودراساتها لها تأثير على عمل المؤسسة.
2. جذب الانتباه الى ضرورة الاهتمام وتطوير المورد البشري والتعامل معه بالطريقة الصحيحة واتخاذ الاجراءات السلوكية بالشكل الصحيح.



3. فهم المؤسسة للاختلافات الطبيعية المميزة للسلوك المؤسسي وبالتالي الوصول الى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وبالتالي التحكم المثالي للسلوك.

ويمكن القول بأن استمرار أي مؤسسة يتوقف على أداء العاملين فيها، وتبرز أهمية الأداء من كونه مقياس يعبر عن بقاء المؤسسة وعلى اتخاذ القرارات السليمة وعمل استراتيجية خاصة بنظام الحوافز الأمر الذي يوفر الحافز القوي لمواصلة العمل. فالاهتمام بالعنصر البشري واجب وحتمي لأنه عنصر النجاح أو الفشل وجميع المنتسبين للمؤسسة هم بحاجة إلى دراسة السلوك الانساني من القيادة والادارة العليا حتى العاملين أنفسهم.

### 3. تصنيف أنواع السلوك المؤسسي

يمكن تصنيف أنواع السلوك المؤسسي تبعاً لمجموعة من العوامل ومنها ما أشارا إليه (العقون وفراج، 2020):

1- معايير شمولية تقيس الأداء كلياً حيث يعبر عن النتائج التي انتجتها جميع العناصر وجميع الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن تقرد نسبها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر معاً. ويعبر هذا النوع من الأداء عن مدى بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة مثل النمو والاستمرارية والأرباح. كما تقيس الأداء الجزئي إذ يعبر عن النتائج المتحققة على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وهو يمكن تقسيمه حسب المعيار المحدد له، يمكن أن يكون أداء لوظيفة المالية أو وظيفة الأفراد، أو أداء التسويق..

2- معيار الأجل: سواء كان طويلاً أو متوسطاً أو قصيراً. ويعتبر هذا النوع من التصنيف صعب التطبيق ومن غير الممكن الاعتماد عليه بصورة دقيقة؛ لصعوبة الفصل الدقيق بين الأجل ولا يمكن تحديد موعدها المسبق الا بصفة تقديرية.

3- معايير الطبيعة: سواء كان سياسياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً أو تقنياً، ويعبر عن طبيعة الأداء وهو يشير الى ارتباطها معاً، بحيث لا يمكن ممارسة الأداء الاقتصادي بمعزل عن الأداء التقني التكنولوجي.

4- معايير المصدر، وتنقسم إلى داخلية، يسمى "أداء الوحدة" ينتج الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي. وخارجية: هو ما يحدثه المحيط الخارجي للمؤسسة وهو يصنف إلى ثلاثة أنواع (أداء المهام - الأداء الظرفي - الأداء المعاكس أو المجابهة).

### 4. وظائف القيادة تبعاً للسلوك المؤسسي.

إن سمة القيادة ليست فطرية إنما يمكن للشخص اكتسابها وتطويرها وتنميتها، فالقيادة دائماً في قمة الهرم وميدانها التعامل مع المواقع الادارية التي تعتمد على الأداء، وأبرز ما جاء في هذا الصدد ما أشار إليه (كليك وأيرويك) فيما ذكره في "أوراق في علم الإدارة" حيث لخصوا واجبات القائد كمدير بكلمة "POSDCORB"، والتي مضمونها:

"P" التخطيط. "O" التنظيم. "S" الهيئة. "D" التوجيه. "C" التنسيق. "R" الإبلاغ. "B" الموازنة. (Murashkin & Tyrvaiven, 2020).



**أ. التحفيز الإداري**

يعتبر التحفيز الإداري من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها لتحقيق جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمات، حيث أن الاهتمام بسلوك الأفراد وعلاقتهم الإنسانية أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين في المؤسسة ودليلاً للمناخ الخاص الذي تتفوق به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، لذا فإن تنميق جودة الحياة الوظيفية بجميع أبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية تتحملها المنظمات حيث أن هذا بالطبع سيمكنها من إطلاق قوة طاقات العاملين من أفرادها تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية (Paais, 2020).

والتحفيز الإداري يقصد به عملية التأثير في السلوك الإداري الوظيفي والإنساني وتوجيهه عبر مجموعة من العوامل والرسائل، من أجل استمرار عطاؤه وتحقيق دافعية العمل القائمة على رضا العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة (فايد، 2021).

إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها المرسومة، والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة، والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة، لذلك يعتبر التحفيز الإداري للعاملين من المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة، لأنه عامل مهم في تحريك الأنشطة الإدارية والاستجابات وتحديد مخرجات العمل الإداري (المصري، 2014).

وقد اهتمت الدراسات بأساليب التحفيز للموارد البشرية التي تشبع رغبات الإنسان في عمله، وتدفعه للعطاء وبذل المزيد من الجهد، فالتحفيز من أبرز العوامل الإدارية حيوية وديناميكية فهو المحرك الأساسي لدافعية الإنسان في عمله ورفع كفاءته وإنتاجيته (النعمي وصماري، 2021).

وتشير الباحثة إلى أن أهمية التحفيز الإداري في الجامعات، حيث يساعد على زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المؤسسات ويحقق لها ميزة تنافسية، وتتمثل أهمية التحفيز الإداري في تقديم وجهات نظر وآراء محددة في عامل الإدارة للإنسان العامل، حيث يشير إلى العوامل التي تؤثر في عنصر الإدارة، حيث يمكن التعرف على المشكلات التي يواجهها الفرد العامل في المؤسسة واتخاذ الإجراءات المناسبة التي تجعل السلوكيات ذات فاعلية.

**ثانياً: نظريات السلوك المؤسسي****1- نظرية الدور**

ويقصد بـ "الدور" المركز أي ببنیان اجتماعي، وهو ما يؤديه العنصر الاجتماعي في نطاق تفاعله مع الآخرين، وقد عرفه (ميريل) على أنه نموذج من السلوك المتوقع والمرتبط بموقع معين في مجتمع معين، وهو نمط من أنماط السلوك الذي تنتظره الجماعة من فرد معين وما يميزه كفرد عن غيره في إطار معين (الكثيري ومهلا، 2021).

**1.1. عناصر الدور**

يمكننا التعرف على عناصر الدور لتمييزه عن الاداءات الأخرى ومن هذه العناصر (الكثيري، ومهلا، 2021)

1. توقعات الدور: وهي القواعد التي تنظم وفقها الأعمال
  2. توجهات الدور: وهي الأفكار الخاصة بالموظف الذي يؤدي الدور أي السلوك المعين الذي يسلكه.
  3. سلوك الدور: وهي السلوكيات التي يؤديها الموظف والتركيز على العمل كما حدث لا كما يجب ان يكون.
- وترى الباحثة أن الأدوار هي الصفات المميزة للفرد دون غيره في أداء عمله، حيث تشير هذه الأدوار الى الآلية التي تحدد أداء الفرد في عمله وكيفية تعامله مع البيئة المحيطة به أثناء قيامه بواجباته، ويمكن الربط بين الدور والسلوك الاجتماعي.

## 2.1. علاقة نظرية الدور بالسلوك المؤسسي في الجامعات.

تشير الباحثة إلى أهمية السلوك المؤسسي في الجامعات الذي يخضع لذات اللوائح والقوانين بعيداً عن المسمى الوظيفي، فالسلوك هو المحدد للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والسلوك المؤسسي باعتباره دور يميز الفرد عن غيره، فبعض الافراد يمكنهم القيام بمهام لا يستطيع افراد آخرين القيام بها، لذا يعتبر مقياس لتميز الأداء للعاملين، فسلوكيات الموظفين العاملين في الجامعات الحكومية تحدد من خلال المهام المنوطة لهم حيث يحدد فيها أدوار كل موظف حتى يتم قياس هذه السلوكيات وتقييم الأعمال بناءً عليها.

## 2- النظرية السلوكية:

تقدم هذه النظرية تفسيرات متعددة ومختلفة للسلوك الإنساني حيث تنظر إلى الأنماط السلوكية للأفراد بأنها لا تنشأ بفعل دوافع داخلية وإنما بفعل المنبهات الحسية والحركية التي ينتج عنها أنماط سلوكية مختلفة (بلل، 2015).

## 2.1. القوانين الأساسية للنظرية السلوكية:

### 1.2.1. قانون الأثر:

وهو نتيجة السلوك الذي يقوم به الإنسان بفعل المثير الذي وجده، فالأثر بمثابة التغذية الراجعة لمجموع محاولات لفعل معين، فان كانت تلك المحاولات فعالة وناجحة نتج عنها الشعور بالرضا وان كانت عكس ذلك نتج عنها الشعور بالانزعاج (بلبول، 2017).

ومن هذا القانون نستطيع القول بإمكانية المؤسسات الاستفادة منه وذلك في جعل استجابة الأفراد العاملين ايجابية حتى يتحقق لديهم الشعور بالرضا، فكل ما كان الرابط بين المثير والاستجابة حالة من الرضا فإنها بالتأكيد ستزداد قوة.

### 2.2.1. قانون الاستعداد:

ان حالة الاستعداد التي يكون فيها الفرد للقيام بعمل ما هي التي تحدد دوافعه وحالة الرضا لديه أو عدمها، فإن كان لديه الاستعداد التام فهذا بالطبع سيوضح بأنه يريد تنفيذ هذا العمل عن رغبة، أي أنها عملية نفسية تجعل الفرد على قابلية تامة للاستجابة الناتجة لاي عمل (بلبول، 2017).

وتشير الباحثة أن هذا القانون من أكثر القوانين أهمية، فاستعداد الموظفين يشير الى رغبتهم وقدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

### 3- نظرية العلاقات الإنسانية.

تركز هذه النظرية على الانسان العامل مباشرة فقد تعددت الأسباب التي دفعت إلى ضرورة الاهتمام بالفرد العامل داخل المؤسسات.

وكان ظهور الاتجاه لنظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل على أطروحات نظرية مدخل الرشد التي تؤكد على الجانب العقلاني في التنظيم، وترجع نظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع (Elito Mayo) وزملائه بجامعة هارفرد التي كانت أبرز نتائجها لفت الانتباه إلى العلاقات الإنسانية والتأكيد على أهميتها في السلوك التنظيمي المؤسسي (الحاج علي، 2020).

وتنظر هذه النظرية إلى العامل أو الموظف باعتباره كائناً إنسانياً لديه كتلة مشاعر وأحاسيس يتفاعل مع بيئة العمل بشكل يحقق أهداف المؤسسة المتمثلة، لذا لا بد من إعادة الاعتبار للعنصر البشري من خلال الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والمهنية الايجابية والسلبية (البقي، 2020).

وبالتالي فالعلاقات الإنسانية هي عنصر من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسة التربوية في تأدية رسالتها، حيث ان استخدام العلاقات الاستخدام الأمثل أمر من شأنه ايقاظ الهمم وتشكيل حافزاً للعمل، ويتوفر هذا الأمر عند توافر إدارة فعالة تحترم شخصية الموظفين وتكوين فريق عمل متكامل يعمل معاً بتوافق وانسجام تام بالشكل الأمثل الذي يحقق الأهداف.

وبناءً على ما سبق تشير الباحثة إلى أن هذه النظرية ساهمت في إثراء الحقل الفكري حيث عبرت عن أهمية السلوك الانساني داخل المؤسسات واعتبرته أبرز العناصر المحددة للكفاءة الانتاجية، وأكدت على دور القيادة الادارية في تحفيز سلوكيات العاملين الايجابية، وان التفاعل الاجتماعي الحاصل بين مستويات المؤسسات يسهم في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي بناء، وتحت النظرية على الاسلوب الاداري الافضل المتمثل في الادارة الديمقراطية.

### المبحث الثالث: تطوير عمل الجامعات الحكومية في ظل معايير السلوك المؤسسي.

تعتبر الادارة في الجامعات الحكومية وسيلة فعالة لتنظيم الجهود المشتركة في المؤسسة التعليمية من أجل تنمية المتعلمين تنمية شاملة متكاملة، فالمؤسسة التعليمية كالجامعة تترأس القمة في اهميتها بين مؤسسات المجتمع، كما ان مهام الادارة لم تعد روتينية كالسابق، بل اصبحت مهامها تلامس محور العملية التعليمية وهو المتعلم، وتنظم الجهود العديدة التي تساهم في تحسين العملية التربوية.

فلم يعد دورها مقتصر على المحافظة على نظام معين وتسيير الامور الروتينية داخل ارجائها وانما اصبحت تركز على توفير مختلف الامكانيات والخبرات التي تساعد المتعلمين على تحقيق النمو الشامل المتكامل باعتباره محور العملية التعليمية وتلبي متطلبات السوق وحاجات المجتمع (باشيو، 2020).

وتشير الى ان السلوك المؤسسي في الجامعات اليوم يعبر عن ادارة تسيير وتنظيم وتطوير وتنمية وفق متطلبات ومعايير محددة، الامر الذي يجعلها حيوية قابلة للديمومة والاستمرار، كما ان معايير السلوك المؤسسي تُبنى على ثقافة الجودة والتميز والفاعلية الادارية تشير وتؤكد على اهميتها بالنسبة للعاملين ومؤسسة العمل، فهي تعتمد وبشكل أساس على الديمقراطية والعلاقات الإنسانية والمشاركة الفاعلة.

وتشير الباحثة إلى أن أهمية التحفيز للوصول إلى السلوك المؤسسي المتميز في الجامعات، حيث تعود دراسته بالنفع على الجميع المدراء والعاملين والمنفعين، فهو يجعلنا أكثر وعياً ويساعد على زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المؤسسات ويحقق لها ميزة تنافسية وهو يمثل جوهر النجاح أو الفشل المؤسسي، وتتمثل أهمية التحفيز الإداري في تقديم وجهات نظر وآراء محددة في عامل الإدارة للإنسان العامل، حيث يشير إلى العوامل التي تؤثر في عنصر الإدارة، حيث يمكن التعرف على المشكلات التي يواجهها الفرد العامل في المؤسسة واتخاذ الإجراءات المناسبة التي تجعل السلوكيات ذات فاعلية.

## 2.2. الدراسات السابقة

يعبر السلوك المؤسسي في المؤسسات التعليمية خاصة الجامعات، عن الجهود والنشاطات المختلفة التي تقوم بها قيادة المؤسسات المتمثلة في رفع الأداء الفردي والجماعي وفق معايير محددة، والذي بدوره ينعكس على أداء المؤسسة باعتبارها كيان قائم على العنصر البشري، وتحقيق الميزة التنافسية لها بتحقيق تميز السلوك المؤسسي للعاملين فيها، لذا سيتم استعراض الدراسات التي تناولت السلوك المؤسسي، واستفادت الباحثة منها، وتوضيح مكانة الدراسة بين الدراسات المختلفة التي تتلاءم ودراستنا هذه.

- **عبد الحفيظ (2019).** حول "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي". حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى أخصائيي الاعلام التربوي، واعتمد الباحث فيها على المنهج الوصفي وطريقة المسح بالعينة التي بلغت (215) من أخصائيي الاعلام التربوي من كلا الجنسين بمدارس محافظة دمياط. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً بين على مستوى الجنس في مستويات الرضا الوظيفي لدى أخصائيي الاعلام التربوي، وأيضاً في مستويات الرضا الوظيفي التي ترجع لمتغير (المؤهل ووجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً في مستويات الرضا الوظيفي و (الرضا عن المهنة نفسها، والشعور بالمسؤولية والتقدير، والترقي، الانجاز) لدى أخصائيي الاعلام التربوي. وإلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً في مستويات الرضا الوظيفي (الإدارة المدرسية، والطلاب، وزملاء العمل، الحوافز (المادية، والمعنوية).
- **جماع وعلي (2019).** والتي جاءت بعنوان: "المشكلات الإدارية والاجتماعية في جامعة بحري وانعكاساتها على الأداء المهني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". إذ تناولت الدراسة المشكلات الإدارية والاجتماعية في جامعة بحري وانعكاساتها على الأداء المهني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهدفت الدراسة إلى التعرف على هذه المشكلات وبيان أكثر المشكلات تأثيراً على الأداء المهني. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددها 300. وكشفت النتائج من أهم المشاكل الإدارية أهمها تدني الصلاحيات الممنوحة للإداريين من أعضاء هيئة التدريس وانفراد إدارة الجامعة بصناعة القرارات وحرفية الأنظمة والقوانين خاصة الترقيات، عدم كفاية الخدمات اللازمة. كما انحصرت المشكلات الاجتماعية في بعد الجامعة عن سكن أعضاء هيئة التدريس وصعوبة التنقل، تفاوت أسلوب إدارة الجامعة في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس. أما عن أهم توصياتها، فقد أوصت الدراسة ببناء جسور من الثقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس بالحد من الروتين في سير المعاملات والحد من الفردية بالمشاركة في عملية التخطيط والقرارات وحل المشكلات، شفافية عناصر تقييم عضو هيئة التدريس ومنح العلاوات المستحقة، تفعيل البرامج الاجتماعية لزيادة الوشائج الاجتماعية والأسرية بين أعضاء هيئة التدريس.

- **حاتمة (2019).** بعنوان: "الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين". وهدفت الدراسة التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال عينة قدرها (85) قائدا أكاديميا. وأظهرت النتائج التي تم استقاؤها من الاستبانة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات الجنس والجامعة والرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة، وبأهمية الدورات التدريبية للعاملين في تنمية الإبداع الأدائي لديهم. كما أوصت الدراسة بتوفير الإمكانيات والتسهيلات التي تساعد في توفير بيئة مناسبة لتطوير أداء العاملين وزيادة فاعلية الاتصال لديهم.
- **العمرى (2020).** وكان عنوانها: "جودة الأداء المهني للأخصائية الاجتماعية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن". وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى جودة الأداء المهني للأخصائية الاجتماعية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وقد تكون مجتمع الدراسة من (77) أخصائية حيث تم تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على جميع مفردات البحث، وبعد التطبيق توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن جودة الأداء المهني للأخصائيات الاجتماعيات مرتفعة من حيث التزامهن بقيم ومبادئ ومعارف الخدمة الاجتماعية، واستخدامهن للمهارات في الأنشطة المهنية.
- **مشتي، (2020).** تحت عنوان: "الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري". وهدفت الدراسة الى التعرف، مدى وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي عند أساتذة الجامعة الجزائرية، وقد تكونت عينة الدراسة من (139) أستاذ وأستاذة من جامعات الوسط الجزائري، تم اجرائها خلال الموسم الجامعي 2018-2019 حيث أظهرت نتائج الدراسة انه، توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي، وبينت أن هناك درجة متوسطة في الالتزام الوظيفي وفي مستوى الرضا الوظيفي عند أساتذة الجامعة. كما بينت الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ومتغير الخبرة المهنية، وقد أشارت الدراسة إل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والخبرة، وعدم وجود فروق في متغير الدرجة العلمية.
- **أحمد، (2021).** بعنوان: "بيئة العمل وعلاقتها بجودة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمدن الجامعية". وهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة على جودة الاداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمدن الجامعية، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية واستخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمدن الجامعية وعددهم (96) أخصائي اجتماعي واستعانت الباحثة بمقياس بيئة العمل للكشف عن نتائج الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك قصور في بيئة العمل بأبعادها المختلفة مما تنعكس سلبا على جودة الاداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمدن الجامعية.
- **السيد، (2021).** العوامل المؤثرة على الأداء المهني للمشرفين الأكاديميين بالمجال المدرسي وبرنامج مقترح من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية للتعامل معها. هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء المهني للمشرفين الأكاديميين بالمجال المدرسي، ومحاولة التوصل إلى برنامج مقترح من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية للتعامل معها.

وطبقت على المشرفين الأكاديميين بالمجال المدرسي في كليات الخدمة الاجتماعية بمصر وعددهم (104) مشرف أكاديمي و (30) خبير، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي. كما وتوصلت الدراسة إلى برنامج مقترح للتعامل مع العوامل المؤثرة على الإداء المهني للمشرفين الأكاديميين بالمجال المدرسي.

#### الدراسات الأجنبية:

- **Azeem، M. U. (2019).** “Workplace ostracism and job performance: roles of self-efficacy and job level”.

تهدف هذه الدراسة الى التحقيق في كيف يمكن لتصورات الموظفين للنذب في مكان العمل أن تقلل من أدائهم الوظيفي، وكذلك كيف يمكن أن يتم تقليل النذب السلبي في مكان العمل - علاقة الأداء الوظيفي من خلال كفاءتهم الذاتية. كما أنه يأخذ في الاعتبار كيف يمكن أن يختلف دور التخزين المؤقت للفعالية الذاتية وفقاً لمستوى عمل الموظفين، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي حيث تم جاءت البيانات الكمية من مسح للموظفين والمشرفين عليهم في المنظمات الباكستانية. وبعد التطبيق اظهرت نتائج الدراسة أنه يمكن للمنظمات التي لا تستطيع منع بعض موظفيها من الشعور بالإقصاء من قبل الأعضاء الآخرين مواجهة التهديد ذي الصلة المتمثل في ضعف الأداء من خلال تعزيز ثقة الموظفين في مهاراتهم وكفاءتهم. هذا المقياس مفيد بشكل خاص بين الموظفين ذوي الرتب الأعلى.

- **Loan، L. (2020).** “The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction”

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين على نطاق واسع في الغرب، وقد اعتمدت المنهج المسحي حيث تم مسح 547 موظفًا في الشركات الفيتنامية. وبعد التطبيق توصلت الى مجموعة من النتائج اهمها، كان للالتزام التنظيمي أثر إيجابي على الأداء الوظيفي، كان للالتزام التنظيمي تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، كان للرضا الوظيفي تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي عندما تم التحكم في الالتزام التنظيمي. تم تقليل قوة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بشكل كبير عندما تمت إضافة الرضا الوظيفي إلى النموذج، مما يشير إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي. في ضوء النتائج، يُقترح أن مجرد العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي قد لا تقود صاحب العمل تلقائيًا إلى تحقيق النتيجة - الأداء الوظيفي. لذلك فإن سر النجاح يكمن في تحسين الرضا الوظيفي من خلال حلول لتعزيز الالتزام التنظيمي وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي.

#### تعقيب على الدراسات السابقة.

- تفردت دراستنا في الهدف الذي تسعى اليه، والحدود المكانية التي ترتبط بها. فقد هدفت الى دراسة واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها، تتطرق اليه أي دراسة من قبل، وإنما تناولت الدراسات السلوك المؤسسي ودرسته من تأثير بعض المتغيرات مثل عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي.

- اختلفت بعض الدراسات في المنهج المستخدم مثل دراسة (عبد الحفيظ، 2019) التي اتبعت منهج المسح الاجتماعي، بينما اتفقت بعضها مثل دراسة علي (2019) والأبرط (2019) والعمر (2020) في استخدامها للمنهج الوصفي الكمي.
- تميزت الدراسة بأنها الأولى التي تحاكي الجامعات السعودية ومختلف المنتسبين فيها وقد عرضت متغير السلوك المؤسسي المهني بشيء من التوسع وطغى على دراستنا الجانب العملي من خلال اقتراح تصور يصلح لكل مؤسسة تعليمية وتعتبر الدراسة مكملة لما قبلها وتفتح الافاق لما بعدها حيث تميزت بالشمولية والدقة والعملية في اجراءاتها.

### 3. منهجية الدراسة

هدف هذه الدراسة الرئيسي وهو " دراسة واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها".

وقد استعرضت الباحثة في هذا الفصل منهج الدراسة والعينة ودواعي اختيارها، وأيضا أداة الدراسة ومراحل بنائها وتطويرها ومدى صدقها وثباتها، ثم المعالجات الاحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات.

#### 1.3. منهج الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدمت الباحثة المنهج الكمي التحليلي. وهو من المناهج التي تعرض خصائص ظاهرة اجتماعية أو انسانية كمياً بناء على فروض مبدئية بطريقة أكثر إحكاماً ودقة، ومن سمات الأبحاث الكمية، أنها تنتهج الوصف الكمي لدى بيان خصائص الظاهرة، وتهتم بتحديد العوامل المختلفة المرتبطة بالظاهرة، وتحليلها من خلال بيانات علمية مأخوذة من مجتمع البحث (نوري، 2013). ويتم تطبيقه في جميع أفراد المجتمع أو عينة منه، بطريقة مباشرة كالمقابلة أو بطريقة مباشرة عن طريق الاستبانة (السامرائي، 2015). وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في السلوك المؤسسي ومعايير تطبيقه في الجامعات الحكومية، وايضاً في تفسير البيانات من أجل الوصول إلى نتائج ذات معنى.

#### 2.3. مجتمع الدراسة

بحسب موضوع الدراسة، يتمثل مجتمع الدراسة من احدى الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية والبالغ عددهم (6668). والذين يتوزعون على الشكل التالي:

#### الجدول (1): جدول توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص والجنس.

الإداريين	المشرفي الأمن	الفنيون الصحيون	أعضاء التدريس
791	658	134	2021
856	1043	18	1450
1344	1701	152	3471



## 3.3. عينة الدراسة.

تتمثل العينة الممثل لمجتمع الدراسة في (363)، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد توزيع الاستمارة وانتظار الردود لمدة شهر وأسبوع، توصلت الباحثة بعدد (250) رداً.

ويوضح الجدول التالي خصائص العينة:

## الجدول (2) خصائص عينة البحث.

خصائص العينة	العنصر	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العملي	ثانوي	21	6.6%
	دبلوم	47	18.1%
	بكالوريوس	120	53.1%
سنوات الخبرة	دراسات عليا	56	22.1%
	أقل من خمسة سنوات	35	11.9%
	من 5 سنوات إلى 9 سنوات	123	50.9%
المسمى الوظيفي	أكثر من عشر سنوات	92	37.2%
	عميد / ة	22	8.0%
	وكيل / ة	23	8.4%
	عضو / ة هيئة تدريس	32	12.4%
	إداري / ة	106	45.1%
	مشرف / ة أمن	33	12.8%

## 4.3. حدود الدراسة.

- الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق معايير السلوك المؤسسي في الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية من (وجهة نظر منسوبيها).
- الحدود الزمانية: ستجرى هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (1443-1444هـ) الموافق (2021-2022م).
- الحدود المكانية: سوف تطبق هذه الدراسة في الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: منسوبي ومنسوبات الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية.

## 5.3. أداة الدراسة.

بعد مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وجدت الباحثة أن الاستبانة أفضل وسيلة لجمع البيانات، إذ تعتبر الأداة المناسبة لتحقيق الدراسة والإجابة عن أسئلتها. والاستبانة حسب بوعلام (2014) أفضل أداة للحصول على المعلومات والبيانات من عينة البحث. وقد تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وهي التعرف على " واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها" في المجالات التالية:

- الأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية)
- الأداء الوظيفي للجماعات (القيادة، الاتصال)،
- المؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارج).
- معوقات تطبيق معايير السلوك المؤسسي.
- مقترحات تطبيق معايير السلوك المؤسسي في الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية

وقد تم تصميمها وفق الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الأطر النظرية للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في بناء الاستبانة.
2. تحديد المجالات الرئيسية التي يجب ان تتكون منها الاستبانة وكانت أربعة محاور
3. تحديد الفقرات التي يتضمنها كل مجال وكل محور.
4. تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (4) محاور.
5. تم عرض الاستبانة على (5) من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمختصين في الإدارة التربوية.
6. وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية.

وقد قسمت الاستبانة الى قسمين

- **القسم الأول:** ويتكون من البيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)
- **القسم الثاني:** ومكون من (4) محاور وهي:
  - **المحور الأول:** واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية).
  - **المحور الثاني:** واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للجماعات (القيادة، الاتصال).

- **المحور الثالث:** واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية).
- **المحور الرابع:** المعوقات التي تواجه الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية تحول دون تطبيق معايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها
- تحديد بدائل الاستجابة لفقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).
- توقيع أوراق اخلاقيات البحث المتعلقة بالجامعة.
- الحصول على خطاب تسهيل مهمة لتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة.

#### صدق أداة الدراسة.

إن صدق الاستبانة يعني ان تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

#### • صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

حيث قامت الباحثة باختيار عدد (5) من المحكمين في مجال الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المحلية والعربية وعرضها عليهم، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بتعديل ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة حتى خرج الاستبانة في صورتها النهائية.

#### • صدق الاتساق الداخلي:

أي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي اليه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لكل محور.

#### جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحاور.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0.80	13	0,64	25	0.17	37	0.56
2	0.82	14	0,62	26	0.34	38	0.62
3	0,79	15	0.63	27	0.39	39	0.57
4	0,72	16	0.64	28	0.41	40	0.58
5	0,61	17	0,68	29	0.37	41	0.30
6	0,74	18	0,64	30	0.50	42	0.50

0.57	43	0.50	31	0,60	19	0,75	7
0.55	44	0.42	32	0,57	20	0.76	8
0.57	45	0.64	33	0,60	21	0.64	9
0.55	46	0.63	34	0,63	22	0,62	10
0.56	47	0.35	35	0.66	23	0,60	11
0.53	48	0.37	36	043	24	0,68	12
0.51	49						

يتضح من الجدول (3) مدى الارتباط بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لمحاور الاستبيان هي دالة عند مستوى دلالة (0,01) فأقل، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان بعد التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعباراته.

#### ثبات أداة الدراسة:

بمعنى أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه مرات عدة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الفا كرونباخ:

#### جدول (4) قياس ثبات الاستبيان وفق معامل ألفا كرونباخ.

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
0.904	12	واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية)
0.962	11	واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للجماعات (القيادة، الاتصال)
0.959	19	واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية)
0.974	7	المعوقات التي تواجه الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية تحول دون تطبيق معايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها

تشير النتائج الموضحة في الجدول (4) أن قيمة معامل الفا كرونباخ مرتفعة لكل محور، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال احصائياً، وبذلك تكون الاستبانة جاهزة للنشر وفي صورتها النهائية بعد تأكد الباحثة من صدق الاستبانة وثباتها، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة.

#### 6.3. المعالجات الإحصائية المستخدمة.

1. النسب المئوية والتكرارات (ntages & Freque) لوصف عينة الدراسة.

2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط حيث تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي وصدق الاستبانة.
5. اختبار (T) في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت درجات الاستبانة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة.
6. اختبار (T) في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي.
8. نموذج تحليل الانحدار لمعرفة حجم التأثير الناتج على متغير الدراسة.

#### 4. تحليل نتائج الدراسة

سوف تعرض الباحثة في الفصل التالي تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، وكذلك ربط النتائج بالإطار النظري وكذلك بالدراسات السابقة المخالفة والمؤيدة للنتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية. وذلك حسب أسئلة البحث.

وللإجابة على السؤال الرئيس الذي يقوم عليه البحث، والذي هو ما واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها؟

سيتم الإجابة على الأسئلة الفرعية له:

السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية)؟

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول.

من أجل قياس واقع تطبيق إحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية)، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان. وقد جاءت نتائجها:

يتضح من خلال نتائج محور تطبيق إحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية)، يتضمن 12 عبارة، كانت حولها آراء العينة متفقة بشكل كبير في أغلب محاورها، وذلك من خلال:

جاءت عبارة: "أهتم بمظهري خلال تواجدي وقيامي بمهامي داخل الجامعة" المرتبة الأولى من بين العبارات، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (0.91) وانحراف معياري (4.20)، وذلك بمستوى مرتفع، حيث أن أغلب المستجوبين يوافقون أو يوافقون بشدة على الاهتمام بالمظهر واللباس خلال تواجدهم بالجامعة. كما جاءت العبارة "أحرص على التعامل بموضوعية مع المراجعين دون أي تحيز" في المرتبة الثانية من حيث موافقة العينة، وذلك بانحراف معياري وصل ل (3.91)، ومتوسط حسابي (0.61).

وثالثا العبارة: " أحرص على أداء عملي وفقاً للبرنامج المخطط له دائماً" بانحراف معياري (3.89)، ومتوسط حسابي (0.65). ثم عبارة: " أبذل الجهد الكافي لإتمام أعمالي بإتقان بكل رضا وسرور"، والتي جاءت بمستوى مرتفع أيضاً، بلغ معدلها الحسابي (3.88).

أما بالنسبة للعبارة التي جاءت في الرتب الأخيرة من حيث الاتفاق، كما يلاحظ في الجدول، فنجد عبارة: " توجد حوافز مجزية للأعمال الإضافية التي أقوم بتأديتها"، بمستوى متوسط، حيث جاء متوسطها الحسابي ب (2.62) وانحراف معياري (1.20). ثم عبارة: " تعقد الجامعة دورات مهنية لمنسوبيها بهدف تطوير الأداء بشكل مستمر". وذلك بانحراف معياري (1.08)، ومتوسط حسابي (2.96).

### ثانياً: موقع نتائج السؤال الأول بالنسبة للدراسات السابقة.

تتوافق نتائج الدراسة الحالية بالنسبة للسؤال الأول مع ما توصلت إليه دراسة أحمد (2021)، من أن بيئة العمل تساهم بشكل كبير في إبداع الموظفين والتعبير عن أفكارهم وتشجيعهم عليها، إذ أن غياب التحفيز في العمل يظل هو السمة التي عبر عنها أغلب المستجوبين، سواء من حيث التحفيز المادي أو المعنوي لأعمالهم.

وكذا مع دراسة العمرو (2020) في أن جودة الأداء المهني للعاملين متوسطة من حيث التزام العينة بقيم ومبادئ ومعارف الخدمة الاجتماعية، واستخدامها للمهارات في الأنشطة المهنية، وأيضاً دراسة بن زاف (2015) والتي أكدت على أن التواصل والتفاعل بين العمال بعضهم البعض ومع الإدارة مهم جداً في تعزيز الشروط الإيجابية لبيئة العمل، كما أن اشراك العمال في القرارات والنتائج التي تصل إليها المؤسسة أو تتخذها إدارتها يؤدي لزيادة الولاء للعمل وتحسين المردودية، وبضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسات وإعطاء العامل الفرد أهميته، حيث أن هذا يؤدي إلى جعل المؤسسة أكثر فاعلية في نشاطها مع المحيط الداخلي والخارجي.

### ثالثاً: تفسير نتائج السؤال الأول.

توصلت الدراسة الحالية، التي سعت لمعرفة واقع تطبيق الجامعات الحكومية السعودية بالمناطق الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الفردي، إلى أن معايير السلوك المؤسسي المتعلقة بالإدراك والولاء للعاملين بالجامعات واتجاهاتهم النفسية الإيجابية متوفرة ومطبقة في الأداء الوظيفي في عمومها، حيث أن النتائج جاءت مرتفعة من حيث قيام الموظفين بمهامهم الوظيفية بدافع الولاء للجامعة التي يعملون بها، وبأنهم يشعرون بالفخر في الانتماء لمؤسساتهم و الدافعية للإقبال على العمل، كما يعملون على تصحيح الأخطاء وتجويد العمل والتعلم لأجل أداء الأعمال بدقة أكبر. حيث أن 54% من الموظفين عبروا بإيجابية اتجاه عملهم والانتماء لمؤسسة العمل. وهذا ما يؤدي إلى عمل الموظفين لساعات إضافية عند احتياج المؤسسة وأعمالها لذلك.

إلا أن معدلات استجابة الجامعة لولاء الأفراد جاءت متوسطة إلى أقل من متوسطة، وهذا ما يلاحظ في إتاحة المؤسسة للأفراد ليعبروا عن أفكارهم واقتراحاتهم، وعدم تحفيزهم في الأعمال الجانبية والإضافية التي يقومون بها، مما يؤثر سلباً في إبداعهم، وهذا ما تعكسه الاستجابات المعبر عنها التي كان في مجملها متوسطة بهذا الخصوص بمتوسط حسابي (2.62) من العينة المستجوبة.

السؤال الثاني: ما هو واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للجامعات (القيادة، الاتصال)؟

أولاً: عرض نتائج السؤال الثاني.

من أجل قياس واقع تطبيق إحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للجامعات (القيادة، الاتصال)، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارة الاستبانة. وقد جاءت نتائج البيانات التالي:

من خلال ملاحظة البيانات الخاصة بهذا السؤال في الاستبيان، ومقارنة استجابات المستجوبين لفقرات المحور، يلاحظ أن أغلب العبارات جاءت بمستوى متوسط، عكس عبارات المحور الأول والمتعلق بالأداء الفردي، التي جاء أغلبها مرتفعاً. فعلى مستوى الأداء الوظيفي للجامعات جاءت عبارة: "اشعر بالاحترام والتقدير عند العمل مع زملائي ومع الرؤساء في العمل" بمتوسط حسابي مرتفع، بلغ (3.64)، وانحراف معياري قدره (0.77). في حين حلت العبارة "يتناسب أداء العاملين في الجامعة مع قيمهم ومبادئهم". ثانياً بانحراف وصل (0.80) ومتوسط حسابي (3.25). ثم عبارة "تسود العلاقات الاجتماعية الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين في الجامعات الى جانب التعامل الرسمي" بمستوى متوسط، حيث وصل متوسطها الحسابي (3.24)، وانحرافها المعياري (0.95).

أما أقل العبارات في هذا المحور، فقد جاءت تصاعدياً الفقرة: "تتعامل الإدارات العليا في الجامعة مع المسؤولين بكامل الشفافية" بمستوى متوسط بلغ متوسطه الحسابي (2.80) وانحرافها المعياري (1.08)، ثم عبارة: "أستطيع التواصل مع إدارة الجامعة وفي أي وقت دون تعقيد وصعوبة". بمعدل حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.07) ثم كل من عبارتي: "يشجع المسؤولين في الجامعة على تقديم الاقتراحات ووجهات النظر المختلفة." و "يقدم المسؤولون في الجامعة المساعدة لفرق العمل في مواجهة المشكلات التي قد تواجههم". بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري جاء على التوالي (1.07) و (1.02).

ثانياً: موقع نتائج السؤال الثاني بالنسبة للدراسات السابقة.

يتفق ما توصلت إليه الباحثة من نتائج فيما يخص السؤال الثاني الخاص واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للجامعات (القيادة، الاتصال)، مع ما أشارت إليه دراسة جماع وعلوي (2019) من أن أهم المشاكل الإدارية تدني الصلاحيات الممنوحة للإداريين وأعضاء هيئة التدريس وانفراد إدارة الجامعة بصناعة القرارات وحرفية الأنظمة والقوانين خاصة الترقيات، عدم كفاية الخدمات اللازمة، ودراسة قنيفة (2018)، حول قلة قنوات التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وانعدام مناخ جيد للتجاوب كأهم إشكالات السلوك لتنظيمي. وأيضاً دراسة ابن إبراهيم وجابر (2015) التي تربط بين الولاء الوظيفي ونمط القيادة الذي يمارس داخل المؤسسة، فكلما كان النمط تشاركياً ديمقراطياً زادت درجة الولاء.

كما أنها جاءت معارضة لنتائج دراسة الشريف (2017). التي خلصت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً وذلك وفق تأثيرات أبعاده الخاصة بإنجاز العمل ثم الدور الوظيفي. وأيضاً الحمر (2016)، التي كانت مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي



في المنظمات العامة في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين. والتي جاءت نتائجها إيجابية من حيث توفر معايير القيادة، وبأن مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي متوسطة. ولعل ذلك راجع لعينة الدراسة التي اختصرت على الإداريين، الذين يمثلون جانب القيادة في المؤسسة، عكس هذه الدراسة التي اعتمدت على عينة تشمل الإداريين والمدرسين والفنيين. وهذا ما أتاح معرفة آراء العاملين باختلاف تخصصاتهم في القيادة التي يعملون معها.

### ثالثاً: تفسير نتائج السؤال الثاني.

تعد القيادة الحكيمة والاتصال والتواصل العمودي والأفقي داخل مؤسسة العمل، أحد ركائز الانتماء الوظيفي والسلوك المؤسسي الإيجابي. وقد توصلت الدراسة الحالية، إن أن توفر معياري القيادة والاتصال في الجامعة، موضوع الدراسة، جاء بدرجة ضعيفة.

باستثناء الشعور باحترام وتقدير زملاء ورؤساء العمل، فقد جاء بمستوى جيد بمتوسط حسابي قدره (3.64)، مما يؤكد وجود أخلاقيات مهنية إيجابية داخل المؤسسة الجامعية، وموضوع الدراسة، وبأن أغلب العاملين يشعرون بالاحترام المتبادل سواء مع زملاء العمل أو رؤساءهم. في حين جاءت باقي استجابات العاملين لمعايير السلوك المؤسسي المتعلقة بالأداء الوظيفي للجماعات ضعيفة سواء من خلال مدى وجود معايير ومبادئ واضحة لمكافأة ومعاقبة العاملين، ومدى استماع المسؤولين بشكل فعال للمرؤوسين، ومعاملتهم كجزء مهم وفاعل في المؤسسة. كما أن معيار التواصل مع الإدارة بفعالية وسهولة جاء بمستوى ضعيف بمتوسط حسابي بلغ (2.38). حيث أنه برغم وجود التواصل مع الإدارة إلا أنه ليس بالمستوى المطلوب، ونظراً لأهمية التواصل في تحقيق السلوك المؤسسي للعاملين، فإنه لم يكن بالمستوى المطلوب، حسب إجابات العاملين في المؤسسة، كما أن منطلق المدير والمرؤوس لا يزال حاضراً، إذ أن مبادئ القيادة المنفتحة على أعضاء فريق العمل لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب في نظر المستجيبين، فاستماع المسؤول لفريق العمل جاء بمتوسط حسابي يساوي (2.27)، وهذا لا يصل إلى المستوى المطلوب وفق معايير القيادة الحديثة.

**السؤال الثالث: واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية)؟**

### أولاً: عرض نتائج السؤال الثالث

لقياس واقع تطبيق إحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية)، جعلت الباحثة المحور الثالث من الاستبيان متضمناً لفقرات لتقيس تطبيق المؤسسات للسلوك المؤسسي. وبعد جمع الإجابات تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة.

إذ تم وضع المحور الثالث من الاستبيان، والذي تضمن 19 عبارة من أجل قياس واقع تطبيق إحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة

الداخلية، البيئة الخارجية). وذلك لمعرفة وجود معايير السلوك المؤسسي ومدى مساهمتها في التأثير الإيجابي على الموارد البشرية بالجامعات. إذ أنه جاءت نتائج الاستبيان كالتالي:

جاءت عبارة: "ألتزم باللوائح والقوانين بدرجة عالية داخل المؤسسة وخارجها" في المرتبة الأولى تنازلياً، بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.90) بانحراف معياري (0.71). إذ أن أغلب المستجوبين (187 مستجوب) يوافقون أو يوافقون بشدة على التزامهم الكبير باللوائح والقوانين داخل المؤسسة وخارجها. ثم جاءت ثانياً عبارة: "يساعدني توظيف التكنولوجيا في سرعة انجاز المهام" بمستوى مرتفع، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.81) ثم عبارة "ألتزم بشكل كبير بالوقت المخصص للعمل داخل الجامعة"، بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.69). كما جاءت عبارة " توفر الجامعة اجراءات السلامة في سبيل التصدي للظروف الخارجية مثل جائحة كورونا"، في الرتبة الرابعة بمستوى مرتفع بلغ متوسطه الحسابي (3.74). واحرافه المعياري (0.79).

أما العبارات التي جاءت في مرتبة متدنية من حيث إجابات المستجوبين، فقد جاءت تصاعدياً على النحو التالي: عبارة: " توفر الجامعة فرص التعلم المستمر" بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.06) ثم عبارة: " تشجع الجامعة العاملين على تقديم أفضل المقترحات لديهم"، بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.02). ثم عبارة " المعايير تعدل بين العاملين وتدفعهم لبذل المزيد من الجهد". بمتوسط حسابي أيضاً قدره (2.93) وانحراف معياري (1.00).

#### ثانياً: موقع نتائج السؤال الثالث بالنسبة للدراسات السابقة.

ومما يلاحظ أن هذه النتائج جاءت متوافقة لدراسة (Loan, L (2020) التي تربط الالتزام الوظيفي والانضباط باللوائح والقوانين للعاملين بالمؤسسات وتأثيره الإيجابي على أدائهم الوظيفي. وأيضاً مع دراسة الثابت (2017) التي توصلت إلى أن هناك تأثير للمكونات الداخلية للبيئة على هذه القيم للتغيرات في الولاء التنظيمي والأداء للأفراد الذين يخدمون نسبة عالية من التأثير، سواء في الرضا الوظيفي للأفراد فإن نسبة العامل المتوسط لها تأثير إلى حد ما.

وبالتالي ضرورة تشجيع اعتماد الهيكل التنظيمي المرن الذي يستجيب بسرعة للتغيرات البيئية، بما يتماشى مع الاستراتيجيات التي وضعتها الجامعة، ومنح الحرية لأكثر أعضاء هيئة التدريس والموظفين في أداء أعمالهم على النحو الذي يرونه مناسباً لظروف العمل من أجل تنمية روح الإبداع والابتكار أنها لا تتعارض مع القوانين والسياسات والإجراءات المعمول بها.

#### ثالثاً: تفسير نتائج السؤال الثالث

توصلت الباحثة في دراستها إلى أن درجة تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة سواء من حيث الجودة والوقت والكمية والإجراءات والتنظيمية والبيئة الداخلية والخارجية، في نظر العاملين بإحدى المؤسسات الجامعية الجنوبية بالمملكة العربية السعودية إلى أن هذه المعايير جاءت جيدة في عمومها.

حيث أن أغلب الاستجابات يرون أن الهيكل التنظيمي للجامعة مصمم بالشكل الذي يساهم في سرعة الإنجاز بكفاءة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.40)،

كما أنهم يرون بأن الجامعة توظف وسائل الاتصال المتنوعة سواء مكتوبة أو مرئية أو منشورة في تبليغ العاملين باللوائح الخاصة به، كما توظف إدارة الجامعات وسائل التقنية الرقمية في إنجاز المهام حتى تتماشى مع رؤية المملكة في التحول الرقمي، وهذا ما اتفق عليه (68.6%) من المستجوبين، حيث أن الثورة الرقمية التي تقودها المملكة من أجل رقمنة الإدارات العمومية والوصول إلى رؤية 2030 آلت أهمية لهذا المجال.

وهذا ما يجعل العاملين يلتزمون باللوائح والتوقيت الخاص بالعمل داخل الجامعة وحضور الاجتماعات الخاصة بهم.

أما فيما يخص البيئة التنظيمية الداخلية، والمرتبطة بوجود معايير تعدل بين العاملين وتدفعهم لبذل المزيد من الجهد، وسيادة أجواء الراحة في بيئة العمل داخل الجامعة، ووجود بيئة قيمية واضحة توجه العاملين لأداء السلوك الصحيح وتوفير الجامعة لفرص التعلم المستمر، فإنها جاءت بدرجة متوسطة لا تتجاوز (2.75) كمتوسط حسابي. وهذا جاء نتيجة قلة آليات التواصل الداخلية والأسلوب الإداري التقليدي الذي لا يزال موجودا في المؤسسة الحكومية، رغم توفر وسائل التواصل الحديثة في المؤسسة إلا أن ذلك لا ينعكس على عملية التواصل داخلها، وبالتالي عدم التطبيق الفعلي للقيادة وفق مبادئها الحديثة التي تمنح للعاملين وسائل التفاعل والتدخل في القرارات وتضع أمامهم مبادئ شفافة للتقييم وفرص للتعلم.

**السؤال الرابع: ما المعوقات التي تواجه الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية تحول دون تطبيق معايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها.**

**أولاً: عرض نتائج السؤال الرابع**

من خلال البيانات التي تم جمعها في الاستبيان من العينة المستجوبة، تبين أن هناك بعض المعوقات التي تؤثر في السلوك التنظيمي داخل إحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية، والتي تحول دون تطبيق السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها، وهذا ما تبين من خلال تحليل البيانات.

حيث اتضح تأكيد عينة الدراسة على مجموعة من العراقيل التي تعوق السلوك المؤسسي، وهذا ما يستشف من استجابات العينة. فقد جاءت عبارة "ارتباط الترقية داخل الجامعة بالكفاءة وحسن الأداء"، بمستوى منخفض بلغ متوسطه الحسابي (2.51) وانحراف معياري (1.27) كأقل عبارة، بحث أن أغلب المستجوبين لا يوافقون أو لا يوافقون بشدة أو محايدون (73% من العينة) على ارتباط الترقية بالكفاءة والأداء. كما أن (72.6%) منهم يرون أن الإدارة العليا لا تتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات في الأمور الخاصة بهم، إذ جاء عبارة: "تتيح الإدارة العليا في الجامعات للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات في الأمور الخاصة بهم" بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.24). وأيضا عبارة: "تساهم الجامعة في إبراز الإبداع لدى العاملين لتطور من مهاراتهم" بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (1.22). ثم عبارة: "تطور الجهات المختصة أنظمة المؤسسة واللوائح الخاصة بأداء العاملين"، بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.22).

أما أكثر العبارات فهي عبارة: "تحرص الجامعة على توفير كافة الامكانيات اللازمة لأداء الأعمال"، التي كان متوسطها الحسابي (2.88) وانحرافها المعياري (1.19). حيث أن نسبة مهمة من المستجوبين يرون أنه رغم العوائق إلا أن هناك إرادة من الجامعة لتوفير كل الإمكانيات اللازمة لأداء العمل.

**ثانياً: موقع نتائج السؤال الرابع بالنسبة للدراسات السابقة**

تتوافق نتائج السؤال الرابع الخاص بالمعوقات التي تحول دون تفعيل السلوك المؤسسي في الجامعات مع ما ذهبت إليه دراسة بن زاف (2015)، من أن التواصل والتفاعل بين العاملين فيما بينهم ومع الإدارة مهم جداً في تعزيز الشروط الإيجابية لبيئة العمل، كما أن عدم إشراك العمال في القرارات والنتائج التي تصل إليها المؤسسة أو اتخاذها إدارتها يؤدي لإنقاص الولاء للعمل وتحسين المردودية.

وهو أيضاً ما توصلت إليه دراسة بالحرر (2016) التي أجريت على نفس الحدود المكانية - المنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية- إلى أن أهم ما يعيق تطبيق التمييز التنظيمي تتمثل في ضعف مشاركة الموظفين، الروتين، ضعف الحوافز المعنوية، التمسك بأساليب الرقابة التقليدية.

**ثالثاً: تفسير نتائج السؤال الرابع**

بعد استجابة العاملين بإحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية، جاءت النتائج متوافقة لاستجاباتهم السابقة في المحاور الثلاث. إذ أن أغلب المستجوبين (74%) يرون عدم ارتباط الترقية داخل الجامعة بالكفاءة وحسن الأداء. مما يؤثر على شعورهم بالاستقرار الوظيفي والنفسي داخل مؤسساتهم، حيث أن جانب التحفيز المادي والمعنوي مهم جداً في تحقيق معايير السلوك المؤسسي الإيجابي. وهذا بالطبع يعود إلى عدم وضوح معايير التقييم للكفاءة والأداء داخل المؤسسة.

**السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق معايير السلوك المؤسسي، والتي تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟**

أولاً: عرض نتائج السؤال الخامس.

**• على مستوى متغير الجنس.**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين بإحدى الجامعات الحكومية في ضوء متغير الجنس، وأجري اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق بين المتوسطات، كما مبين في الجدول (5) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق في الاستجابة للمتغيرات تبعا لمتغير الجنس.

**الجدول (5) الفروق ذات الدلالة التي تعزى للجنس.**

المجال	الجنس	العدد	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	ذكر	120	42.4167	.68965	1.94	0.53
	أنثى	130	44.2542	.64907		
المحور الثاني	ذكر	120	32.3889	.86095	1.14	0.49
	أنثى	130	33.7966	.87801		
المحور الثالث	ذكر	120	64.4444	.97878	0.31	0.00

		1.29814	63.9322	130	أنثى	
0.004	0.233	.71361	19.0463	120	ذكر	المحور الرابع
		.79223	18.7966	130	أنثى	

تشير النتائج في الجدول رقم (5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  في المجالين الثالث والرابع، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت في المحور الثالث (0.31)، وبمستوى دلالة (0,000)، لصالح الذكور، وكذلك وجود فروق ذات دلالة تعزى للجنس في المحور الرابع، بمستوى دلالة قدره (0.004)، لصالح الذكور دائماً. أما بالنسبة للمحورين الأول والثاني الخاصين بالأداء الوظيفي للأفراد والجماعة ومعاييرهما فلا وجود لفروق ذات دلالة تعزى للجنس.

#### • على مستوى المؤهل العلمي.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين بإحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية، وذلك في ضوء متغير المؤهل العلمي (ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، كما يبين الجدول (6):

الجدول (6) الفروق ذات الدلالة التي تعزى للمؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المحور الأول	ثانوي	20	44.78	2.00324	2.25	0.11
	دبلوم	47	41.14	.97566		
	بكالوريوس	127	43.00	.69473		
	دراسات عليا	56	45.72	.82810		
المحور الثاني	ثانوي	20	3.71	2.72640	3.10	0.83
	دبلوم	47	28.14	1.32037		
	بكالوريوس	127	33.11	.80999		
	دراسات عليا	56	36.22	1.26274		
المحور الثالث	ثانوي	20	7.2857	2.01213	2.13	0.05
	دبلوم	47	61.4390	1.76623		
	بكالوريوس	127	62.7025	1.19259		
	دراسات عليا	56	68.2800	1.55341		

المحور الرابع	ثانوي	20	32.64	2.06915	3.19	0.63
	دبلوم	47	16.34	1.13675		
	بكالوريوس	127	18.38	.74063		
	دراسات عليا	56	20.98	1.08025		

من خلال ملاحظة قيم الجدول (6) يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة في المحور الأول والثاني والرابع تعزى لمتغير المؤهل العلمي. غير أنه وفي المحور الثالث، والخاص ب: " واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية)". يلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.05، أي أن هناك فروقات ذات دلالة على مستوى هذا المحور والتي تعزى للمؤهل العلمي، وذلك لفائدة الحاصلين على شهادة الثانوي، حيث وصلت قيمة (ت) لـ (2.13).

#### • على مستوى سنوات الخبرة.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين بالجامعة وفق متغير سنوات الخبرة لديهم، وجرى للعينات المستقلة للكشف عن الفروق بين المتوسطات، كما مبين في الجدول (7).

#### الجدول (7) الفروق ذات الدلالة التي تعزى لسنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	أقل من 5 سنوات	32	44.0769	1.22778	0.050
	من 5 إلى 9 سنوات	122	42.2586	.70733	
	أكثر من 10 سنوات	90	44.7024	.71292	
المحور الثاني	أقل من 5 سنوات	32	35.5769	1.59439	0.115
	من 5 إلى 9 سنوات	122	31.9655	.89735	
	أكثر من 10 سنوات	90	33.9643	.96963	
المحور الثالث	أقل من	32	67.5385	1.83909	0.030

5 سنوات				
1.30991	62.1121	122	5 من	
إلى 9 سنوات				
1.08443	65.9881	90	أكثر من 10	
سنوات				
0.000	.97085	23.1154	أقل من	<b>المحور الرابع</b>
5 سنوات				
.78720	16.0603	122	5 من	
إلى 9 سنوات				
.72678	21.5595	90	أكثر من 10	
سنوات				

تشير نتائج الجدول (7) إلى وجود انحرافات معيارية في المحور الأول على مستوى سنوات الخبرة، وذلك بمستوى دلالة يساوي (0.05) وذلك لفائدة العاملين الذين تتجاوز خبرتهم في العمل عشر سنوات. كما توجد فروق ذات دلالة تعزى لسنوات الخبرة على مستوى المحورين الثاني والرابع، وذلك بمستوى دلالة يساوي على التوالي (0.03) و (0.00) لصالح العاملين الذين تقل خبرتهم عن الخمس سنوات. في حين أنه لم تسجل أي فروق ذات دلالة على مستوى المحور الثاني الخاص بمعايير الأداء الوظيفي للجماعات.

#### • على مستوى المسمى الوظيفي.

لنتبع مدى وجود فروق في استجابات العاملين بإحدى الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية، والتي تعزى للمسمى الوظيفي، ثم حساب معدلات الاستجابة وفق متغيرات المسمى الوظيفي، وجاءت النتائج كما يبين الجدول (8):

**الجدول (8) الفروق ذات الدلالة التي تعزى للمسمى الوظيفي.**

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
المحور الأول	عميد / ة	22	6.09725	1.43714	0.005
	وكيل / ة	23	5.27933	1.21116	
	عضو / ة هيئة	32	6.37414	1.20460	
	تدريس				
	إداري / ة	107	7.56389	.74529	
	مشرف / ة أمن	32	7.70994	1.45704	
	فني / ة	34	5.84090	1.06640	
المحور الثاني	عميد / ة	22	31.6111	2.77376	0.01



	2.24109	36.2632	23	وكيل / ة	
	1.64054	36.6071	32	عضو / ة هيئة تدريس	
	.87063	33.1845	107	إداري / ة	
	1.91509	33.3929	32	مشرف / ة أمن	
	1.18354	28.3333	34	فني / ة	
0.101	3.05172	65.1111	22	عميد / ة	<b>المحور الثالث</b>
	2.91519	68.6316	23	وكيل / ة	
	1.95107	67.0714	32	عضو / ة هيئة تدريس	
	1.41836	62.0777	107	إداري / ة	
	1.67564	67.1071	32	مشرف / ة أمن	
	1.10348	62.5667	34	فني / ة	
0.085	2.27203	16.7222	22	عميد / ة	<b>المحور الرابع</b>
	1.53205	21.4737	23	وكيل / ة	
	1.18369	22.2500	32	عضو / ة هيئة تدريس	
	.81724	18.3981	107	إداري / ة	
	1.77955	18.8214	32	مشرف / ة أمن	
	1.11364	17.3667	34	فني / ة	

بقراءة معطيات الجدول (8) يتضح أن هناك فروق ذات دلالة على في المحور الأول الخاص بالأداء الوظيفي للأفراد، إذ جاء بمستوى دلالة يساوي (0.005)، لصالح فئة الإداريين على حساب الفئات الأخرى. كما أنه في المحور الثاني يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) والتي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بمستوى دلالة يساوي (0.01)، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس. أما في المحور الرابع الخاص بالمعوقات العامة لتطبيق معايير السلوك المؤسسي فلم ترد عليها فروق ذات دلالة (0.085)، وهذا يؤكد أن جميع العاملين شبه متفقون على الإشكالات التي تعاني منها الجامعة على مستوى التحفيز وتثمين العمل والاشراك في تدبير واتخاذ قرارات العاملين وقرارات المؤسسة.

**ثانيا: موقع نتائج السؤال الخامس بالنسبة للدراسات السابقة.**

إن وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى متغير المسمى الوظيفي لصالح الإداريين على مستوى الأداء الوظيفي للجماعات، وذلك بسبب طبيعة العمل وقوة الانتماء للمؤسسة وحمل هم تسييرها، جاء متوافقا لدراسة عبد الحفيظ (2019)،

التي خلصت لوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي (الإدارة المدرسية، والطلاب، وزملاء العمل)، وذلك لصالح الإداريين. وعكس دراسة مشتى (2020). التي أقرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس و متغير الخبرة المهنية، مع اتفاقهما في عدم وجود فروق في متغير الدرجة العلمية.

### ثالثاً: تفسير نتائج السؤال الخامس.

من خلال ما تم رصده من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  في المجالين الثالث والمتعلق واقع تطبيق معايير السلوك المؤسسي المتعلقة بالمؤسسة والرابع المتعلق بالمعوقات التي تحول دون تطبيق هذه المعايير، استناداً إلى قيمة المحسوبة إذ بلغت في المحور الثالث (0.31)، وبمستوى دلالة (0,000)، لصالح الذكور. وذلك عائد في نظر الباحثة إلى أن الذكور أكثر اهتماماً بمسائل الترقيات وتحسين الوضع المادي بسبب المسؤوليات المادية، مما يجعلهم أكثر تأثراً بالمعوقات المرتبطة بذلك.

كما أن عدم وجود فروق ذات دلالة في المحور الأول والثاني والرابع تعزى لمتغير المؤهل العلمي. يدل على انصهار العاملين داخل نسق المؤسسة وعلى المساواة التي يتمتعون بها أمام الأنظمة واللوائح التي تحكمهم ووضوح تخصصاتهم. حيث أن نظرة العينة للمعايير لا تختلف باختلاف مؤهلهم العلمي، الذي يظل ذا قيمة في عملهم، لكن دون أن يؤثر في مناخ عملهم وبيئة العمل. وهذا أمر إيجابي ومعياري للسلوك المؤسسي الذي يمنح لكل المنتمين له قيمة مهنية وإنسانية لا ترتبط بمؤهلهم العلمي.

غير أنه وفي المحور الثالث، والخاص ب: " واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية)". رصدت فروقات ذات دلالة على مستوى هذا المحور والتي تعزى للمؤهل العلمي، وذلك لفائدة الحاصلين على شهادة الثانوي. وهذا يعني أن العاملين ذو المؤهل الثانوي -كشهادة دنيا بين المؤهلات العلمية داخل المؤسسة- يبدون تجاوباً أكثر مع الأنظمة واللوائح واحترام الوقت، وربما هذا راجع لأن أصحاب المؤهلات العلمية الأعلى تكون لهم طموحات أكبر ولا يرضون بواقعهم العملي ولهم رغبات في المشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من تنفيذها فقط.

كما أن وجود انحرافات معيارية في المحاور الخاصة بمعايير السلوك المؤسسي الخاص بالأداء الفردي داخل مؤسسة العمل على مستوى سنوات الخبرة، لفائدة العاملين الذين تتجاوز خبرتهم في العمل عشر سنوات. فهذا راجع لكون هذه الفئة هي الأعم بأليات العمل داخل المؤسسة نظراً لطول فترة الانتماء للعمل والتي تتجاوز عشر سنوات، وارتباط المؤسسة والعمل بكيانهم النفسي والشخصي واحساسهم بالفخر، حيث أن مدة الخبرة والاستقرار الوظيفي تلعب دوراً مهماً وحاسماً في ضمان معايير سلوك تنظيمي الخاص بالأداء الوظيفي للأفراد.

وكذا المحورين الثاني والرابع، لصالح العاملين الذين تقل خبرتهم عن الخمس سنوات. إذ أن الموظفين الجدد نظراً لنمط التكوين الحديث الذي يقوم على مبادئ الإدارة الحديثة وعلى رأسها النمط القيادي التشاركي وأهمية التواصل الفعال في تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة.

وباعتبارهم من جيل عالم الرقمنة فهذا يجعلهم أكثر إيماناً وتماثياً مع الخطط الرقمية والوسائل التقنية والتكنولوجية ودمجها في العمل الإداري. كما أن عدم اندماجهم الشخصي والنفسي والمهني الكامل في سيرورة العمل في هذه المؤسسات هو الذي يجعلهم يعبرون على المعوقات أكثر ويجدون العراقيل في الاندماج الفعلي الكامل في مؤسسات العمل.

أما وجود فروق ذات دلالة تعزى للمسمى الوظيفي في المحور الأول الخاص بالأداء الوظيفي للأفراد، لصالح فئة الإداريين على حساب الفئات الأخرى. وهذا أمر طبيعي بحيث أن الإداريين نظراً لطبيعة العمل والعلاقة التي تربطهم بالمؤسسة يعبرون عن الانتماء للجماعة والفخر بهذا الانتماء للمؤسسة، عكس الوظائف الأخرى التي تحكمها الحركية داخل المجال والانتقال بين المؤسسات، كما أن طبيعة عملهم وأدوارها غير الإدارية تظل تنسم بنوع من الاستقلالية عن الإدارة التي هي المؤسسة في النمط التقليدي للإدارة.

كما أنه في الحور الثاني يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) والتي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بمستوى دلالة يساوي (0.01)، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس. إذ أن هذا المحور ينصب على الأداء الوظيفي للجماعة، إذ أن أغلبية العاملين بجمتمع الدراسة هم من هيئة التدريس، وهذا يمنحهم تكتلاً وانتماءً وظيفياً يجعلهم أكثر اندماجاً فيه، وبالتالي تبعيتهم للجماعة أكثر من المؤسسة، عكس الإداريين.

## 5. النتائج

### 1.5. ملخص نتائج الدراسة

لقد خصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من خلال جمع بيانات العينة وتحليلها والوقوف عند أهم مخرجاتها، والتي تتمثل في أهمية السلوك المؤسسي في تجويد العمل داخل المؤسسات الجامعية، سواء على مستوى الأداء الوظيفي الفردي والجماعي، إذ أن التعلم والدافعية أمر أساس لضمان مؤسسات متجانسة وقادرة على تحقيق الأهداف ومواكبة التطورات، وجعل المنسويين للمؤسسة متجانسين ومنتمين مادياً ومعنوياً داخل جماعة العمل، أو فريقه. وهذا لا يتأتى إلا بتجويد تقنيات التواصل والاتصال الإيجابي، ونهج أسلوب قيادي تشاركي يؤمن بالعمل كفريق. فكل هذه المعايير وتحققها يمكن من تحقق بيئة عمل صالحة للإبداع والتميز.

وقد توصلت الدراسة التي طبقت على إحدى المؤسسات الجامعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية، إلى:

- أن معايير السلوك المؤسسي المتعلقة بالإدراك والولاء للعاملين بالجامعات واتجاهاتهم النفسية الإيجابية متوفرة ومطبقة في الأداء الوظيفي في عمومها، حيث أن النتائج جاءت مرتفعة لصالح قيام الموظفين بمهامهم الوظيفية بدافع الولاء للجامعة التي يعملون بها. غير أنه بينت الدراسة بالمقابل أن معدلات استجابة الجامعة لولاء الأفراد جاءت متوسطة إلى أقل من متوسطة، وهذا ما يلاحظ في إتاحة المؤسسة للأفراد ليعبروا عن أفكارهم وعدم تحفيزهم في الأعمال الجانبية والإضافية التي يقومون بها، مما يؤثر سلباً في تحفزهم ودافعيتهم للعمل وإبداعهم
- بينت استجابات العاملين لمعايير السلوك المؤسسي المتعلقة بالأداء الوظيفي للجامعات ضعيفة سواء من خلال مدى وجود معايير ومبادئ واضحة لمكافأة ومعاقبة العاملين، ومدى استماع المسؤولين بشكل فعال للمرؤوسين، ومعاملتهم كجزء مهم وفاعل في المؤسسة. كما أن معيار التواصل مع الإدارة بفعالية وسهولة جاء بمستوى ضعيف. وذلك باختلاف مساهم

- الوظيفي وسنوات خبرتهم وجنسهم، وهذا ما يؤكد وجود إشكالات كبيرة على مستوى التحفيز وتقييم أداء العاملين، حيث تبين أن عددا من المستجوبين يرون بأن معايير التقييم والمكافأة لا تتسم بالشفافية المطلوبة.
- أظهرت الدراسة أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مساعدة على تسريع العمل وتجويده، وبأن توفر وسائل التواصل الحديثة جيد من حيث الأنظمة المعلوماتية ووسائل الاتصال. غير أن هذا لا ينعكس بشكل مباشر على التواصل كعملية بين العاملين، إذ أن هذه الوسائل التقنية لا يتم توظيفها من طرف الرؤساء. كما أن سيادة الأسلوب والتقليدي في الإدارة والنمط العمودي في التسيير يحول دون رضا المستجوبين على درجة مشاركتهم وتحفيزهم للانخراط في تدبير المؤسسة واعطائهم الفرصة في الاقتراح من أجل تجويد العمل.
- بين البحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة كبيرة على مستوى الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، فيما يخص الانتماء للعمل والمؤسسة. عكس المعينات التي ظهرت فيها فروق على مستوى المسمى الوظيفي لصالح الإداريين ثم هيئة التدريس بشكل أكبر نسبيا عن الهيئات الأخرى، على مستوى التواصل والقيادة والتقييم، حيث أنهم الأكثر تعبيراً على وجود معينات تتعلق بالتواصل وتقييم الأداء والترقية، وذلك لكونهم العنصر الذي يشكل حجماً أكثر في مجتمع الدراسة، ولكونهم الأكثر استقلالا وأعلى مؤهلاً علمياً، مما يجعلهم أيضاً يعبرون على عدم رضاهم على مجموعة من المعايير.

### 2.5. توصيات الدراسة:

في إطار النتائج التي توصلت بها الدراسة، فإن الباحثة توصي بـ:

- أن تسعى المؤسسات إلى تعزيز الانتماء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الجامعية، وذلك بتحفيزهم مادياً ومعنوياً، والسماح لهم بالمشاركة في القرارات التي تتعلق بهم والتي تتعلق بتسيير المؤسسة وأنشطتها وأعمالها.
- أن تولي مؤسسات العمل الجامعية أهمية كبيرة للتواصل الفعال مع موظفيها وأشراكهم في القرارات التي تهمهم وتهم العمل داخل المؤسسة، واعتماد التدبير التشاركي والقيادة المتواصلة في تسيير المؤسسات.
- أن تقوم الهيئات المختصة بوضع لوائح تنظيمية وتقييمية تتسم بالوضوح والمرونة، وأن تكون نابعة ومنتاسبة مع البيئة الداخلية للمؤسسة وظروفها.
- أن يكون التقييم الخاص بالأداء متسماً بالموضوعية والشفافية والمساواة بين كل العاملين.

### 3.5. مقترحات الدراسة:

في ضوء نتائج البحث تقدم الباحثة مقترحات تتمثل في:

- القيام بدراسة تطبيقية لمعايير تقييم الموظفين في المؤسسات الجامعية الجنوبية، لمعرفة مدى تطابقها للمعايير الدولية، ولقياس مدى رضا الموظفين على هذه المعايير، وذلك من أجل وضع آليات لتحسينها، لكونها تشكل أهم العناصر التي تؤثر في السلوك المؤسسي.
- القيام بدراسة حول عقبات تطبيق معايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر رؤساء العمل، وذلك لمعرفة المشاكل التي تحد من تطبيق المعايير وفق رؤساء العمل، وذلك لفهم الموضوع من زاويتهم.

- عمل دراسة لتوضيح وقياس آثار الشفافية والوضوح في تدبير الموارد البشرية على سلوك العاملين في الجامعات، وكيف تؤثر في المردودية والجودة داخل المؤسسات.

## 6. المراجع

### 1.6. المراجع العربية.

الأبرط، نايف. (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية في ضوء تكنولوجيا التعليم. *Albaydha University Journal* 1 (1)، 68-78.

أبو حية، نجات. (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأقصى.

أبو شمالة، عبد الله. (2021). أثر الريادة الاستراتيجية في التمكين الإداري لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. Doctoral dissertation، جامعة الأقصى.

أبو عصام، محمد. (2020). العلاقة بين ممارسات القيادة وراء البحار استعادة العلاقات: الدور المعدل للثقافة العلاقات بين ممارسات القيادة المتصورة وصنع القرار: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 16 (3)، 337-356.

أحمد، صباح. (2021). بيئة العمل وعلاقتها بجودة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمدن الجامعية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، 23 (5)، 115-160.

باشيوة، حسين. (2020). رؤية تحليلية للكفايات الإدارية (المعرفية والأدائية) اللازمة لمدير المدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 12 (7)، 53-72.

بالحر، آلاء عبد الرحمن محمد (2016)، مستوى تطبيق مكنات التمييز التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين، [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز بجدة. منشورات شبكة ألوكة الإلكترونية.

بركات، حيان؛ عيسى، جميل. (2021). دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين. *Tishreen University Journal-Economic and Legal Sciences Series* 43 (4).

القمي، عبد الله. (2020). العلاقة بين توجيه الأداء والسلوك التنظيمي العاملين بالأندية الرياضية السعودية. *مجلة دراسات للتنمية والبحوث لأنشطة علوم الرياضة*، 6 (1)، 33-53.

بلبول، عادل. (2017). مساهمة النظرية السلوكية في العملية التعليمية-دراسة تطبيقية. [رسالة دكتوراه غير منشورة].

- بلعباس، حمزة. (2020). دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- بلل، عبد الحق. (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- بلواضح، توفيق. (2021). دور مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في المؤسسة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- بن عصمان، خيرية. (2018). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. مجلة كلية التربية. بنها، 30 (3)، 655-643.
- بويكر، عبد القادر؛ قديد، فوزية. (2021). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مجلة البشائر الاقتصادية. 7 (1)، 386-367.
- بوعفار، هاجر. (2021). مساهمة استراتيجيات التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز. [رسالة دكتوراه غير منشورة].
- بوغازي، أحمد (2018)، أثر السلوك التنظيمي على المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة التكوين المهني والتمهين 'مزگران'، مطبوعات جامعة مستغانم، جامعة حميد بن باديس. الجزائر.
- الثابت، أحمد. (2017). عناصر البيئة البحرية ذات البعد وانعكاساتها على التنظيم الداخلي التابع للمنظمات العسكرية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. (52).
- الثابت، أحمد. (2017). عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاساتها على السلوك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية. (Journal of Baghdad College of Economic sciences University، 52)
- جماع، بلقيس؛ علي، محمد. (2019). المشكلات الإدارية والاجتماعية في جامعة بحري وانعكاساتها على الأداء المهني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية. 3 (20).
- الحاج علي، ليلبي. (2020). السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة الزاوية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الزاوية. الجمهورية الليبية.
- حاتمة، حابس محمد خليفة. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي.
- الحربي، حمدان. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح). مجلة كلية التربية بالمنصورة. 112 (1)، 180-147.

- حزام، ناجي. (2020). تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي. جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.
- حسن، يوسف. (2021). أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.
- حليل، نبيل وآخرون. (2021). تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، (9)، 491-523.
- حموش، مديحة. (2020). الاتصال الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- الديراوي، أيمن. (2019). لمسؤولية الاجتماعية في سلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار العدالة التنظيمية لدى العاملين في جامعة الأقصى متغير وسيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(9)، 66-43.
- رابحي، فطيمة؛ كاريش، صليحة. (2020). العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في المؤسسة-من وجهة نظر عينة من الخبراء. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(2)، 765-789.
- زابي، صالح؛ بعيطيش، شعبان. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 6(1)، 144-164.
- زلاقي، حبيبة. (2018). نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي. مجلة العلوم القانونية والسياسية، (17).
- زيادة، رانية. (2020). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي-أبها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1).
- زياده، رانية. (2020). المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (حالة دراسية) جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 6(15).
- سالم عبد الواحد؛ ابن نجمة، مفتاح. (2021). تحسين القدرة الانتاجية مدخل لفهم محددات التخطيط الشرائي الفعال. المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، 3(1)، 112-133.
- السكرانه، خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. المجلد (1) الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الاردن-عمان.



- سهيل، تامر. (2020). فاعلية برنامج تدريبي في أثناء الخدمة لتطوير الأداء المهني للمعلمين المتدربين في مجمع التربية الخاصة/جامعة القدس المفتوحة. Dirasat: Educational Sciences. 3 (47).
- السيد، رمضان. (2021). العوامل المؤثرة على الأداء المهني للمدرسين الأكاديميين بالمجال المدرسي وبرنامج مقترح من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية للتعامل معها. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 24(1)، 474-429.
- شامي، صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- شحات، تيسير. (2019). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق الأردنية. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة، 5 (15)، 87-69.
- الشريف، ناجي حين ناجي. (2017). الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث. 6 (8).
- الشمري، زيد. (2017). أثر البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل وانعكاسه على اتجاه الطلاب نحو الدراسة الجامعية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 50(50)، 250-211.
- الصعدي، السيد؛ العزب، عبد القادر. (2021). برنامج مقترح في ضوء متطلبات منهج العلوم التكاملية (STEM) لتطوير الأداء المهني والأكاديمي لمعلمي العلوم والرياضيات بالمرحلة الثانوية. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. مج. 4، ع. 2.
- الطائي، يوسف؛ الحدراوي، باقر. (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(6)، 39.
- عبد الحفيظ، عبد السلام. (2019). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي بديوان بلدية بنغازي. المجلة العلمية لجامعة بنغازي، 32 (2)، 25-25.
- العقون، فصة؛ فراج، عبد القادر. (2020). دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- علالي، الزهراء. (2021). دور القيادة التحولية في توجيه السلوك التنظيمي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد بن دراية، أدرار. الجزائر.
- علي، رنا. (2020). العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بالأداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية. بنها، 31(124)، 822-731.

- العمرو، بدرية. (2020). جودة الأداء المهني للأخصائية الاجتماعية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (46).
- عويش أيمن؛ عبد الرازق، هيبية. (2020). دور الثقافة التنظيمية في اخضاع نمط السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة الرياضية دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة. جامعة محمد خيضر بالجزائر.
- فايد، عماد الدين. (2021). أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في الإدارة العمومية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة المسيلة. الجزائر.
- فنون، شادية. (2018). تقييم الأداء المهني للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة. [رسالة دكتوراه غير منشورة].
- قنيفة، نورة سليمي. (2018). معوقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على الأداء المهني للأستاذ الجامعي-دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي. *Revue Algérienne d'études Sociologiques*، (06)، 190-203.
- قوادري، فضيلة؛ حضري، دليلة. (2021). تحليل أبعاد ضغوط العمل وأثرها على السلوك التنظيمي الفردي-دراسة تطبيقية بالوكالة المحلية للتشغيل بالشلف. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، (1)24، 820-799.
- كامل، راضي عدلي. (2018). تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظة صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة، كلية التربية، *المجلة التربوية*، ع(53). مصر.
- الكثيري، خالد؛ مهلار، محمد. (2021). أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المنظمة: دراسة حالة مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. *مجلة كلية المعارف الجامعة*، (3)32، 61-43.
- ليبب، صابرين. (2020). تصور مقترح لتحسين الأداء المهني والشخصي لمعلمة الروضة في ضوء توجهات رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. مج. 4، ع. 14، أبريل 2020.
- لعشاش، موسى. (2021). أثر التحفيز على أداء العاملين. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة المسيلة. الجزائر.
- مانع، فاطمة؛ بوهراوة، زورة. (2021). السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي. *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، (2)11، 408-389.
- مخدوم، هند. (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، (3)28.
- مشتي، لروية. (2020). الإلتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*. مج. 6، ع. 1.

المصري، إيهاب عيسى، عامر، طارق عبد الرؤوف. (2013). السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

مطلق، إيمان. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(10)، 19-39.

اليازجي، رونيت. (2018). أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية بغزة.

## 2.6. المراجع الأجنبية:

Alkrdem، M. (2021). Administrative Empowerment and Its Relationship to Remote Supervision at Public Schools. *Journal Of Educational and Psychological Researches*. 18(69).

Borel، D.، Young، J.، Martin، G.، Nicks، R.، Mason، D.، & Thibodeaux، T. (2019) *School Principal Interns' Perceived Level of Preparedness for Technology Leadership*. International Council of Professors of Educational Leadership، 20(1)، 101-118.

De Araujo، L. M. Priadana، S. Paramarta، V.، & Sunarsi، D. (2021). Digital leadership in business organizations: an overview.

De Clercq، D.، Haq، I. U.، & Azeem، M. U. (2019). *Workplace ostracism and job performance: roles of self-efficacy and job level*. Personnel Review.

Demirtas، O.& karaca، M. (2020). *a handbook of leadership styles*. Cambridge scholars publishing: UK.

Fogaça، N.، Rego، M. C. B.، Melo، M. C. C.، Armond، L. P.، & Coelho Jr، F. A. (2018). Job performance analysis: scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*، 30(4)، 231-247.

Gerald، Sh، (2020). *Measuring Principals' technology Leadership and Principals' Behaviors: A quantitative study* [Doctoral Dissertation ] Virginia polytechnic institute and university Verginia tech، USA.

- Hero, Jesson L. (Jun 2020). Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, *International Journal of Academic Pedagogical Research* v4 n6, PP 4-10.
- Lander, J. (2020). *The Relationship Between Principals' Pillars Of Digital Leadership Aligned Values And Actions And Teacher Technology Use* [Doctoral Dissertation], the faculty of the Department of Administrative And Instructional Leadership.
- Lander, J. (2020). *The relationship between principals' pillars of digital leadership aligned values and actions and teacher technology use*. St. John's University (New York).
- Lander, J. (2020). *The Relationship Between Principals' Pillars Of Digital Leadership Aligned Values And Actions And Teacher Technology Use* [Doctoral Dissertation], the faculty of the Department of Administrative And Instructional Leadership, St. John's University, New York.
- Loan, L. (2020). *The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction*. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Murashkin, M., & Tyrväinen, J. (2020). *Adapting To The New Normal: A Qualitative Study of Digital Leadership in Crisis*.
- Muries, B. & Marsele, J. (2017). Explaining Electronic Learning Management Systems (ELMS) continued usage intentions among facilitators in Higher Education Institutions (HEIs) in Tanzania, *International Journal OF Education and Development using Information and Communication*.
- Paais, M., & PATTIRUHU, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588.
- Quddus, A., Nugroho, B. S., Hakim, L., Ritaudin, M. S., Nurhasanah, E., Suarsa, A., ... & Sudargini, Y. (2020). Effect of Ecological, Servant dan Digital Leadership Style Influence University Performance? Evidence from Indonesian Universities. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 408-417.

St.John's University, New York.Murashkin, M., & Tyrväinen, J. (2020). *Adapting To the New Normal: A Qualitative Study of Digital Leadership in Crisis.*

Technology (IJEDICT),13(1),pp. 123-141.Apsorn, Amnat; Sisan, Boonchan; Tungkunan, Pariyaporn (Apr 2019). Information and Communication Technology Leadership of School Administrators in Thailand, *International Journal of Instruction*, v12 n2, PP 639

Yieng, Wong Ai; Daud, Khadijah Binti (2017). Technology Leadership in Malaysia's High-Performance School, *Journal of Education, and e-Learning Research*, v4 n1, PP 8-14.

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.1](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.1)