

# دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1

The role of governance principles in improving job performance in Algerian universities

-Field study at the University of Batna1-

العيد غربي

مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية  
جامعة حمه لخضر بالوادي – الجزائر

[Gherbi-laid@univ-eloued.dz](mailto:Gherbi-laid@univ-eloued.dz)

تاريخ النشر: 2024/06/27

حنان بايع راسو\*

مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة  
جامعة حمه لخضر بالوادي – الجزائر

[bayarassou-hanane@univ-eloued.dz](mailto:bayarassou-hanane@univ-eloued.dz)

تاريخ القبول للنشر: 2024/03/28

تاريخ الاستلام: 2024/02/19

## ملخص:

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على مبادئ الحوكمة والمتمثل في (الشفافية والمساءلة والتمكين الوظيفي) بابرار دورها في تحسين الأداء الوظيفي بالجامعات الجزائرية، ولتحقيق هذه الأهداف إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتمادنا على (52) اسبيان من أساتذة بجامعة باتنة 1، وباستخدام برنامج الاحصائي SPSS. وخلصت الدراسة عدة نتائج اهمها أنه لكل مبدأ من مبادئ الحوكمة في الدراسة له دور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، أداء الوظيفي، شفافية، مساءلة، جامعات.

تصنيفات JEL: O16، M15.

## Abstract:

The study aims to shed light on the principles of governance (transparency, accountability, and job empowerment) by highlighting their role in improving job performance in Algerian universities. To achieve these goals, we followed the descriptive analytical approach by relying on (52) Two questions from professors at the University of Batna1 questionnaire, and using the statistical program SPSS.

The study concluded several results, the most important of which is that each of the governance principles in the study has a positive role in improving job performance at the University of Batna 1.

**Keywords:** governance; Job performance; transparency; Accountability; Universities.

**Jel Classification Codes:** O16، M15.

\* المؤلف المراسل.

## 1. مقدمة

تشهد الجامعات توجه حول أنماط الإدارة الحديثة وتعتبر حوكمة من بين المواضيع التي برزت أهميتها في الآونة الأخيرة باعتبارها آلية فعالة للإرتقاء بجودة ونوعية الخدمات المقدمة على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات التعليمية العالي بالقدر الذي يحسن من أدائها إلى المستويات المطلوبة مما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، ويضمن الإستغلال الأمثل والعقلاني للموارد البشرية والتقنية المتوفرة.

ويمثل الأداء الوظيفي الركن الأساسي، والهدف الذي تسعى إليه إدارة المؤسسة، لما له من أهمية كبرى في زيادة كفاءتها، وهذا مرتبط بمستوى أداء مواردها البشرية، فكلما ارتفع مستوى أداء الموارد البشرية ساهم ذلك في الارتقاء بالجامعات،

### 1.1. إشكالية الدراسة

ولما سبق تنبثق الإشكالية الرئيسية التالية: هل لمبادئ الحوكمة دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1؟

ومن هذه الإشكالية يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل لمبدأ الشفافية دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1؟
- هل لمبدأ المساءلة دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1؟
- هل لمبدأ التمكين الوظيفي دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1؟

### 2.1. الفرضيات الدراسة

تتمثل الفرضيات فيما يلي:

- لمبدأ الشفافية دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1؟
- لمبدأ المساءلة دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1؟
- لمبدأ التمكين الوظيفي دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1؟

### 3.1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهمية حوكمة الجامعات باعتبارها أحد المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري وأهم مراكز نظام المتواجد بالجامعات وخاصة منها الجزائرية، بدورها تساهم في سمعة جامعة باتنة للارتقاء وتطوير بأدائها الوظيفي.

### 4.1. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- التعرف على الإطار النظري لحوكمة الجامعات والأداء الوظيفي؛
- معرفة دور مبادئ حوكمة في تحسين الأداء الوظيفي بالجامعات؛
- وضع مجموعة توصيات تفيد الجامعات السائرة نحو تطبيق حوكمة لتحسين أدائها الوظيفي.

## 2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

سنتناول في هذا المحور مختلف المفاهيم المتعلقة بالحوكمة الجامعية والأداء الوظيفي بالجامعات

## 2.1. الحوكمة الجامعات

## 2.1.1. مفهوم الحوكمة الجامعات

عرفت الوكالة الكندية للتطوير الدولي (CIDA) The Canadian International Development Agency حوكمة الجامعات بأنها "إعادة هيكلة الجامعات التي يستلزم تغيير في طريقة إدارة الشؤون الداخلية للمؤسسة، حيث تعتبر الجامعات من بين التوجهات العالمية الرامية إلى المشاركة في بناء الطابع العالمي لتعليم العالي" (رشوان، الحلو، والطويل، 2022)

ويقصد بها "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية." (الحيول و فريمش، 2020) وبالتالي نستنتج أن الحوكمة الجامعات هي عبارة عن التعليمات وأنظمة تسمح بمشاركة بين أفرادها في القيام بأعمالهم واتخاذ القرارات واختيار الاستراتيجيات الفعالية لتحقيق أهدافها المبنية عليها والتحسين في الأداء.

## 2.1.2. أهمية الحوكمة الجامعات

حسب الدراسات التي تناولت حوكمة الجامعات المتعلقة بالأداء الوظيفي، ويمكن تلخيصها في مجموعة من نقاط نذكر منها ما يلي: (سلطان، 2022)

- تساهم في تحقيق أهداف التي تسعى الجامعات، وفعالية ادارتها؛
- تعتبر نظام رقابة واشراف وتعزيز الثقة بين الموظفين؛
- تعزيز الشفافية والمعاملة النزهة لجميع الموظفين بالجامعة؛
- تساهم في تطوير أداء الوظيفي للجامعات؛
- تعزيز المساءلة وحسن توزيع الخدمات والمهام الموكلة لهم.

## 3.1.2. مبادئ الحوكمة الجامعات

هناك عدة هيئات مختصة في مجال حوكمة الجامعات، وضعت عدة من المبادئ التي تعمل بها من أجل محاربة الانحراف والفساد بجميع انواعه داخل الإدارة، وهي تتمثل فيما يلي:

- مبدأ الشفافية: تركز على إيصال المعلومات في وقتها بحيث تكون متناول المعنيين بها بما يساعد على اتخاذ القرارات السلمية، على إعطاء الحرية في طرح الآراء والأفكار بروح التعاون في صنع القرار واتمام المهام الموكلة لهم، وتوسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة ومن أجل التخفيف من ظاهرة الفساد من جهة أخرى. (خرخاش، فراحتية، و زلاقي، 2021)

- مبدأ المشاركة: يتناول مبدأ المشاركة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة المختلفين في عملية اتخاذ القرار، وعادة ما يضم أصحاب المصلحة المشاركون في عملية اتخاذ القرار من إدارة الجامعة، الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والحكومة والخارجين، والنقابات. (سعد الشريف، 2022)

- مبدأ المساءلة: يشير مفهوم المساءلة الى وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسية للمراقبة، واداة لتوجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف الجامعة، كما يعمل كنوع من الضمان بين القادة الإداريين وموظفيهم عند المساءلة، إضافة الى ان هذا المبدأ يعمل كألية للتحسين المستمر وخفض القصور في أداء مهامهم المطلوبة منهم. (عباسي و حفيطي، 2022)
- مبدأ التمكين الوظيفي: ويهدف إلى منح موظفي الجامعة درجة مناسبة من تفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات، وتشجيعهم على التواصل حتى يتمكنوا من أداء مهامهم، مما يعزز لديهم الشعور بالأهمية وروح المبادرة والإصرار في العمل. (بن أحمد آل مسلط، 2017)

### 2.2. الأداء الوظيفي

#### 1.2.2. مفهوم الأداء الوظيفي

- يعرف الاداء الوظيفي على أنه: "النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات، او ما يقوم به الافراد من اعمال داخل المنظمة" (قراش، 2021)
- كما يشير للاداء الوظيفي انه: "النتيجة النهائية للسلوكيات في عملية العمل أو سلوكيات بعد تطوير التدريب" (سلمان علاوي و علي عبد السادة، 2022)

ومما سبق نستنتج بأن الأداء الوظيفي هو عبارة عن الجهود المبذولة لانجاز مهام الوظيفة المكلف بها، لتحقيق اهداف واستراتيجيات المؤسسة بكفاءة وفعالية.

#### 2.2.2. أهمية الأداء الوظيفي

تسعى المؤسسات العمومية العامة والخاصة الى تطوير أدائها الوظيفي نظرا لأهمية هذا الأخير في تحسين ظروف العمل واستقراره داخل المؤسسة، ومنه يمكن حصر أهمية في الاتي: (خضير عباس و يوسف عبد الرحمان، 2022)

- يعد مقياسا لقدرة الفرد على مهامه المطلوبة منه فالحاضر والمستقبل؛
- يرتبط بنظام منح الحوافز وهذا ما يزيد اهتمام الفرد العامل به؛
- يرتبط بالاستقرار الوظيفية لدى الموظفين الجدين في أداء مهامهم المطلوبة منهم؛
- إن رفع مستوى الأداء يساهم في تحسين ظروف العمل والمشاركة فيما بينهم.

#### 3.2.2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتحدد مستوى الأداء الفردي، على توفر صفتين اساسيتين هما: (العرق، 2018)

#### ❖ القدرة على أداء العمل: تتمثل في:

- معرفة الفرد: وتتمثل من خلال مستوى الفرد الاكاديمي وخبرته العملية والبرامج التدريب تحسين المستوى التي خضع لها في ميدانيه الوظيفية.
- مهارة الفرد: وتتمثل من خلال قدرات الفرد الموروثة أو صفاته المكتسبة خلال تقليده لعدة وظائف بالمؤسسات.
- الرغبة في العمل: هناك عدة أمور تشترك في زيادة رغبة الفرد في أداء عمله مثل الحوافز التي يتقاضاها، ومشاركة الفرد في اتخاذ القرارات، وجميع هذه الأمور تؤدي الى رفع مستوى أداء الافراد الذي يقود بدوره الى رفع مستوى كفاءة بالمؤسسة.

## 3. الجانب التطبيقي للدراسة

## 1.3. مجتمع وعينة الدراسة

إن العينة هي النموذج الأولي الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني فهي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، وفي دراستنا هذه تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لأساتذة بجامعة باتنة 1. حيث تم توزيع 80 استمارة على الاساتذة وتم استرجاع 57 استمارة، وتم إلغاء 05 استمارات بسبب نقص المعلومات، ليتبقى 52 استمارة مقبولة من مجموع الاستمارات الموزعة.

## 2.3. مجالات الدراسة: اشتمل البحث على المجالات التالية:

- المجال البشري: شملت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة باتنة 1.

- المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة في شهر ديسمبر 2023.

- المجال المكاني: تم إجراء الدراسة بجامعة باتنة 1.

## 3.3. الاختبارات الإحصائية المستعملة في الدراسة الميدانية

بغرض اختبار الفرضيات في الميدان تمت الاستعانة بمجموعة من الاختبارات الإحصائية، يمكن توضيحها فيما يلي:

❖ الاختبارات البارامترية: هي التي يتطلب فيها أن تتطابق بيانات متغيرات البحث مع أحد التوزيعات العديدة التي قام

الإحصائيون بوصفها، ولكي تكون البيانات بارامترية يجب أن تكون البيانات موزعة توزيعا طبيعيا؛ وللتحقق بكيفية

أدق من أن توزيع مفردات العينة يتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام اختبار One Sample Kolmogorov-Smirnov -

Test 1 لهذا الغرض على كل عينات البحث الميداني وكانت نتائجه كما يلي:

## الجدول 01: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (KS)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
دور مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء الوظيفي		
52		N
2,4413	Mean	Normal Parameters <sup>a,b</sup>
,48307	Std. Deviation	
,094	Absolute	Most Extreme Differences
,094	Positive	
-,069	Negative	
,094		Test Statistic
,200 <sup>c,d</sup>		Asymp. Sig. (2-tailed)
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أنه باستخدام اختبار \*كولجروف-سمرنوف\* تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 = \alpha$  لجميع محاور استمارة الاستبيان، مما يدل على أن البيانات تخضع لتوزيع طبيعي مما يؤدي إلى تحليل الفرضيات عن طريق الاختبارات المعلمية.

❖ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): حيث هذا المعامل على قياس مدى ثبات أسئلة الاستبانة في مقدرتها على إعطاء إجابات وردود متوافقة اتجاه المستجوبين، وقياس نسبة المستجوبين وفيما يلي نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول 02: اختبار ثبات الاستبانة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,812	19

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بلغ معامل ألفا كرونباخ الإجمالي بعد المعالجة الإحصائية للبيانات المتوفرة، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية. 0,812 وهي قيمة مرتفعة بإشارة موجبة تمكننا من القول بأن الاستبيان ككل بمحاوره يتمتع بثبات جيد ويمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التحليل والإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته وتعميم نتائجه على مجتمع الدراسة.

وتم قياس درجة الاستجابات وفق تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة.

### 3-توزيع استمارة الاستبيان

حيث تم توزيع استمارات الاستبيان عشوائيا بالتواصل بشكل مباشر بالاساتذة محل الدراسة.

#### ❖ الاستبيان والمقاييس المستخدمة لتحليله

قبل البدء في عملية تحليل النتائج، تم أولاً تحديد كافة المقاييس التي تستخدم من أجل التحليل والخروج بنتائج تخدم أهداف هذه الدراسة، ثم تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان.

#### ❖ المقاييس الإحصائية المستعملة

تمت معالجة بيانات الدراسة بالاعتماد على برنامج spss نسخة 26 وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية حسب ما يتلاءم مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- الإحصاء الوصفي: مثل التوزيع التكراري، النسب المئوية
- معامل الارتباط بيرسون: ويكون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتهي إليه لتحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ: وذلك للتأكد من درجة الثبات والثقة في بنود مقياس الدراسة.
- اختبار (one-sample test): للتعرف على درجة التوافر أو العائق، وذلك بعد تحديد القيمة الحرجة التي يتم الحكم من خلالها على معنوية الفروق بينها وبين الوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة حول توافر أو عوائق عبارات محاور

الدراسة، علما بأن القيمة الحرجة هي الوسط الفرضي(3)، وهو المحك الذي يشكل درجة الحياد ونعتبه حدا للتوافر وأن ما دون ذلك يعد غير مقبول.

#### ❖ صدق وثبات الاستبيان

- صدق الاستبيان: يعتبر صدق الاستبيان من الأمور الهامة التي يجب توفرها في الأداة لبيان قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه ولذلك تم الاعتماد على مؤشرين هما:
- الصدق الظاهري للاستبيان: تم اختبار الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في الأساتذة المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث تم حذف بعض العبارات وإضافة أخرى كما تم تعديلها من الناحية اللغوية.
- الصدق الداخلي للاستبيان: تم حساب الصدق الداخلي للاستبيان عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لدرجة كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة وكانت النتائج كما يلي:
- صدق الاتساق الداخلي بين كل محور والمعدل الكلي للمحاور

الجدول رقم 03: صدق الاتساق الداخلي بين كل محور والمعدل الكلي للمحاور

Correlations				
دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين الاداء الوظيفي	الأداء الوظيفي	مبادئ حوكمة الجامعات		
,953**	,306*	1	Pearson Correlation	مبادئ حوكمة الجامعات
,000	,027		Sig. (2-tailed)	
52	52	52	N	
,581**	1	,306*	Pearson Correlation	الأداء الوظيفي
,000		,027	Sig. (2-tailed)	
52	52	52	N	
1	,581**	,953**	Pearson Correlation	دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين الاداء الوظيفي
	,000	,000	Sig. (2-tailed)	
52	52	52	N	
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss26

يبين الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط بين كل محور من المحاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان والذي يبين ان معاملات الارتباط المبينة قوية وهي دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث ان مستوى الدلالة لكل محور اقل من 0.05 وبذلك تعتبر الاقسام صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ❖ نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

سننتظر الى اختبار وتفسير الفرضيات، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الفرضية الأولى:

- لمبدأ الشفافية دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1.

يمكن كتابة الفرضية السابقة بطريقة إحصائية كما يلي:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول انه لمبدأ الشفافية دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1 وبين المتوسط الافتراضي (3).

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول أنه لمبدأ الشفافية دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1 وبين المتوسط الافتراضي (3).

ان نتائج اختبار هذه الفرضية يمكن توضيحها في الجداول الموالية:

جدول 04: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
,09280	,66921	3,5433	52	مبدأ الشفافية

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول 05: نتائج اختبار T للعينة البسيطة

Test Value = 3					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T
Upper	Lower				
,2704	,6430	,45673	,000	51	+4,922

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS26

يتضح من النتائج المبينة في الجدولين السابقين أن متوسط إجابات أفراد العينة أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض حيث بلغ المتوسط الحسابي هنا (3.54) بانحراف معياري قدره (,66)، كما بلغت قيمة  $t=+4.68$  عند درجة حرية (df=51) تحت مستوى معنوية (sig) اقل من 0,05، وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول انه لمبدأ الشفافية دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1. وبين المتوسط الافتراضي (3). وبملاحظة إشارة t الموجبة التي تدل على ان آراء أفراد العينة متمركزة حول الرأي الموافقة، وبناء عليه فان نتائج الدراسة الميدانية تقودنا الى قبول الفرضية الموسومة بانه لمبدأ الشفافية دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1.

وهو الشيء الملاحظ في جامعة باتنة ملتزمة بشكل كبير باعطاء الحرية والشفافية في المعاملات بين الموظفين وهذا ما جعلها في تحسن مستمر لادائها الوظيفي.

ثانياً: الفرضية الثانية

• لمبدأ المساءلة دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول لمبدأ المساءلة دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1. وبين المتوسط الافتراضي (3).

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول المبدأ المساءلة دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1 وبين المتوسط الافتراضي (3).

ان نتائج اختبار هذه الفرضية يمكن توضيحها في الجداول الموالية

الجدول 06: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
,11353	,81869	3,6154	52	مبدأ المساءلة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول 7: نتائج اختبار T للعينة البسيطة

Test Value = 3					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T
Upper	Lower				
,1567	,6125	,38462	,001	51	+3,388

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS26

يتضح من النتائج المبينة في الجدولين السابقين أن متوسط إجابات أفراد العينة أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض حيث بلغ المتوسط الحسابي هنا (3.61) بانحراف معياري قدره (,81)، كما بلغت قيمة  $t=+3.38$  عند درجة حرية (df=51) تحت مستوى معنوية (sig) اقل من 0,05. وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول ان لمبدأ المساءلة دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1. وبين المتوسط الافتراضي (3). وبملاحظة إشارة t الموجبة التي تدل على ان آراء أفراد العينة متمركزة حول الرأي الموافقة فان نتائج الدراسة الميدانية تقودنا الى قبول الفرضية الموسومة بان لمبدأ المساءلة دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1.

وهو الشيء الملاحظ في جامعة باتنة انها تخضع جميع موظفيها دون التفرقة بينهم الى المساءلة عند الاقتضاء الى ذلك لجعلهم تحت المراقبة المستمر وأداء كل منهم مهامهم المطلوبة منهم في الوقت المحدد، وهذا ما جعلها في تحسن مستمر لادائها الوظيفي.

ثالثا: الفرضية الثالثة

• لمبدأ التمكين الوظيفي دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1

يمكن كتابة الفرضية السابقة بطريقة إحصائية كما يلي:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول ان لمبدأ التمكين الوظيفي دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1 وبين المتوسط الافتراضي (3).

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول أن لمبدأ التمكين الوظيفي دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1 وبين المتوسط الافتراضي (3).

ان نتائج اختبار هذه الفرضية يمكن توضيحها في الجداول الموالية

جدول 08: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
,10932	,78830	3,9231	52	مبدأ المساءلة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول 9: نتائج اختبار T للعينة البسيطة

Test Value = 3					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T
Upper	Lower				
,1425	,2964	,0769	,000	51	+7,04

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS26

يوضح من النتائج المبينة في الجدولين السابقين أن متوسط إجابات أفراد العينة أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض حيث بلغ المتوسط الحسابي هنا (3.92) بانحراف معياري قدره (0.78)، كما بلغت قيمة  $t=+0.704$  عند درجة حرية (df=51) تحت مستوى معنوية (sig) اقل من 0.05. وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول ان لمبدأ التمكين الوظيفي دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1. وبين المتوسط الافتراضي (3). وبملاحظة إشارة t الموجبة التي تدل على ان آراء أفراد العينة متمركزة حول الرأي الموافقة فان نتائج الدراسة الميدانية تقودنا الى قبول الفرضية الموسومة بان لمبدأ التمكين الوظيفي دور في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة باتنة 1.

وهو الشيء الملاحظ في جامعة باتنة انها تعطي لموظفيها أهمية بالغة وتكوينهم منح امتيازات خلال أدائهم الجيد في مهامهم الموكلة لهم وهذا ما جعلها في تحسن مستمر لادائها الوظيفي.

من خلال قياس الابعاد الثلاثة التي تتمثل في مبدأ الشفافية والمساءلة والتمكين الوظيفي تبين وجود تأثير ايجابي وفعال على الأداء الوظيفي، حيث تؤكد الدراسة نفس النتائج التي خرجت بها اغلب الدراسات السابقة انه يوجد دور فعال لمبادئ حوكمة الجامعات في تحسين الأداء الوظيفي.

## 4. خاتمة:

- من خلال هذه الدراسة التي هدفت الى قياس ومعرفة دور مبادئ الحوكمة الجامعات في تحسين الأداء الوظيفي مستعينة بالعينة من جامعة باتنة 1 ومن خلال تم خروج بعدة نتائج نذكر منها:
- ان لمبدأ الشفافية والمساءلة والتمكين الوظيفي دور في تحسين أداء الوظيفي بجامعة باتنة 1.
  - تطبيق لمبدأ المساءلة والشفافية في التعاملات مع هيئة الأساتذة بجامعة باتنة 1.
  - تكمل على تطبيق لمبدأ التمكين الوظيفي لتحسين أداء الأساتذة بكل فعالية وجودة.
  - ومن بين هذه النتائج نستخلص جملة من التوصيات نذكر أهمها فيما يلي:
  - الحرض على تطبيق لمبدأ الشفافية في كل الإجراءات التي تحصل داخل محيط الجامعة.
  - نشر ثقافة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات بين الموظفين لتقديم أداء أفضل وبأحسن جودة.
  - العمل على تشجيع الجامعات لتطبيق لمبدأ المساءلة لجميع موظفيهم.
  - منح الحرية للموظفين عند القيام بمهامهم الموكلة إليهم.

## 5. قائمة المراجع

1. أمانة الحيول، ومليكة فريمش. (2020). الحوكمة الجامعية من أجل الجودة (الجامعة الجزائرية أنموذجا). مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة الجزائر، 34(03)، الصفحات 1385-1412.
2. حكمت سلطان. (2022). نحو جامعات ذكية من خلال تبني معايير الحوكمة الجامعية دراسة في عينة من الجامعات الأهلية في مدينة دهبوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، 9(2)، الصفحات 312-326.
3. جهان سلمان علاوي، ورؤى علي عبد السادة. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي- دراسة استطلاعية. مجلة كلية التراث الجامعة (34)، الصفحات 84-98.
4. رشا سعد الشريف. (2022). بناء منظور استراتيجي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي على ضوء الاستقلالية الجامعية والمحاسبية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية كلية التربية- جامعة حلوان، 26، الصفحات 278-350.
5. سامية خرخاش، العيد فراحتية، ووهيبة زلاقي. (2021). حوكمة التعليم العالي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة في إطار مخططها الاستراتيجي 2017-2022. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية ولادارية، 08(01)، الصفحات 442-459.
6. سلمى العرق. (2018). دور إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفا المكتبية المركزية بجامعة الأميرة نورة من وجهة نظرهن. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، 34(06)، الصفحات 171-222.
7. صالح سعد قراش. (2021). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية- دراسة ميدانية للمعهد للعلوم والتقنيات الجميل/ليبيا). المجلة الجامعية، 04(23)، الصفحات 77-102.
8. عبد الرحمان رشوان، إعتدال الحلو، وعصام الطويل. (2022). الدور الوسيط لحوكمة الجامعات الفلسطينية في علاقة التأثير بين التحول الرقمي والابتكار المؤسسي- دراسة ميدانية. مجلة جامعة جيهان اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية، 6(2)، الصفحات 109-122.
9. محمد بن أحمد آل مسلط. (2017). ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة. المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة اسيوط، 33(10)، الصفحات 483-520.

10. ياسر خضير عباس، وفوؤاد يوسف عبد الرحمان. (2022). تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الاداء الوظيفي- دراسة استطلاعية في كلية الادارة والاقتصاد. المجلة الجامعة العراقية(55)، الصفحات 589-614.
11. يزيد عباسي، وسليمة حفيطي. (2022). الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، (02)05، الصفحات 164-184.