

دور حوكمة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أداء جامعي متميز من وجهة نظر الأساتذة الإداريين:
دراسة حالة عينة من الأساتذة الإداريين، جامعة باتنة 1.

The role of governance of higher education institutions in achieving outstanding university performance from the point of view of administrative professors: a case study of a sample of administrative professors, Batna University 1.

حناشي إيمان*، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، جامعة لونيسي على البلدية 2، الجزائر،

ea.hannachi@univ-blida2.dz

د. عامر بشير، جامعة لونيسي على البلدية 2، الجزائر، bameur@outlook.fr

تاريخ النشر: 2026/03/27

تاريخ القبول: 2026/03/14

تاريخ الاستلام: 2026/01/16

ملخص:

يهدف تحقيق أداء جامعي مميز، تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تطبيق كل ما من شأنه أن يساهم في حل المشاكل والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة. ومن بين الإجراءات أو الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق هذا الهدف هو تطبيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان، وتوزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة مكونة من 45 أستاذ إداريا، وعند فرز الاستبيان وسحب الاستمارات غير الكاملة والمملغة بقيت 30 استمارة مقبولة تم الاعتماد عليها في الدراسة، حيث توصلت النتائج إلى أن آراء وتصورات عينة الدراسة كانت تصب في اتجاه فرضية أنه يوجد تأثير إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي على تحقيق أداء جامعي متميز.

كلمات مفتاحية: حوكمة، مؤسسات تعليم عالي، أداء جامعي متميز، استراتيجية.

تصنيفات JEL: M12; M14; M38

Abstract:

To enhance university performance, higher education institutions are adopting various strategies aimed at solving challenges and fulfilling desired objectives. One significant strategy is the implementation of governance principles within these institutions. To investigate this relationship, a questionnaire was developed and distributed among a sample of 45 professors. After filtering out incomplete and canceled forms, 30 valid responses were analyzed. The findings revealed that the respondents generally supported the hypothesis that applying governance principles in higher education positively influences the achievement of outstanding university performance.

Keywords: Governance, higher education institutions, outstanding university performance, strategy.

JEL ratings: M38; M14; M12

1. مقدمة :

شهد دور مؤسسات التعليم العالي تطوراً ملحوظاً في الآونة الأخيرة، حيث تُعد هذه المؤسسات محوراً أساسياً في بناء المجتمعات وتوعية أفرادها، وتُعتبر رهاناً للدول في تعزيز التنمية الاقتصادية وحل المشكلات الاجتماعية، فالجامعات كونها الجزء الأهم في مؤسسات التعليم العالي، تلعب دوراً متزايداً في مختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، كما تساهم في تطوير رأس المال البشري من خلال تعليم وتدريب الطلاب ليصبحوا قادة ومهنيين في مجالات متنوعة.

مؤخراً يُلاحظ تزايد عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الإنفاق على التعليم العالي لتلبية احتياجات سوق العمل، ومع ذلك تواجه الجامعات تحديات متعددة، منها الفجوة بين المهارات التي يحتاجها سوق العمل والمهارات المكتسبة من قبل الخريجين، مما يزيد من معدلات البطالة بينهم، كما تعاني بعض الجامعات من ضعف في البحث العلمي وصعوبة في متابعة التطورات التكنولوجية السريعة، مما يستوجب تحسين الأداء الأكاديمي لتحقيق أعلى كفاءة.

لمواجهة هذه التحديات، تسعى مؤسسات التعليم العالي لتطبيق استراتيجيات جديدة، ومنها حوكمة التعليم العالي، هذا المفهوم الذي نشأ في عالم الأعمال، يُعتبر حلاً فعالاً لتحسين الاداء، حيث

يُعزز من مشاركة الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات ويوحد المسؤوليات والواجبات، مما يساهم في تحسين الأداء الجامعي بشكل ملحوظ، بفضل هذه السياسات يمكن لمؤسسات التعليم العالي تحقيق أداء أكاديمي متميز وتلبية متطلبات سوق العمل بشكل أفضل.

1.1. إشكالية البحث:

تنبثق مشكلة البحث من خلال الهدف الأساسي لمؤسسات التعليم العالي وهو تحقيق أداء جامعي متميز، ومن هنا تبرز إشكالية البحث في السؤال الرئيسي الآتي :

فيما يتمثل دور حوكمة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أداء جامعي متميز؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي سيتم التطرق الى مجموعة من الأسئلة الفرعية للبحث:

- هل يوجد تأثير للمسؤولية والمساءلة في تحقيق أداء جامعي متميز على مستوى جامعة باتنة 1؟
- هل يوجد تأثير للمشاركة في تحقيق أداء جامعي متميز على مستوى جامعة باتنة 1؟
- هل يوجد تأثير للتمكين الوظيفي في تحقيق أداء جامعي متميز على مستوى جامعة باتنة 1؟
- هل يوجد تأثير للإفصاح والشفافية في تحقيق أداء جامعي متميز على مستوى جامعة باتنة 1؟

2.1. فرضيات البحث:

من خلال التساؤلات السابقة تسعى الدراسة الى اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد تأثير لمبادئ الحوكمة في تحقيق أداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1.

يشق منها الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير إيجابي للمسؤولية والمسائلة في تحقيق أداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1.
- يوجد تأثير إيجابي للمشاركة في تحقيق أداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1.
- يوجد تأثير إيجابي للتمكين الوظيفي في تحقيق أداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1.
- يوجد تأثير إيجابي للإفصاح والشفافية في تحقيق أداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1.

3.1. أهداف البحث:

يهدف البحث الى التطرق الى العديد من النقاط وهي كالتالي:

- معرفة تأثير المسؤولية والمساءلة على الأداء الجامعي؛
- معرفة تأثير المشاركة على الأداء الجامعي؛
- معرفة تأثير التمكين الوظيفي على الأداء الجامعي؛
- معرفة تأثير الإفصاح والشفافية على الأداء الجامعي.

4.1. منهجية البحث:

اعتمدنا ضمن هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع مثل هكذا مواضيع، حيث سنقوم بعرض الإطار المفاهيمي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق أداء جامعي متميز، وللإحاطة بمتغيرات هذا الموضوع اعتمدنا على مجموعة من المصادر العلمية وكذا على الدراسات السابقة.

5.1. الدراسات السابقة:

- دراسة ليستسي (Leisyte. 2007) " حوكمة الجامعة والبحوث الأكاديمية دراسات حالة الوحدات البحثية في الجامعات الهولندية والإنجليزية "

هدفة الدراسة الى التعرف على واقع حوكمة الجامعات في هولندا وانجلترا، والتعرف على اثر الحوكمة في رفع فاعلية أنشطة وعمل الجامعات ومؤسسات البحث العلمي، استخدمت الدراسة المنهج النوعي وظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: ان دور الحوكمة في كلتا الدولتين اصبح اكثر فعالية، وان الجامعات المطبقة للحوكمة تعزز دور أصحاب المصالح في صنع وتطبيق الأنظمة، كما ان تطبيق الحوكمة في الجامعات ومراكز البحث العلمي من شأنه تعزيز رؤيتها بما يساعد على فهم الاستراتيجيات ووضعها موضع التنفيذ ليساعد على التحكم بنشاط الجامعة، ورفع كفاءة البيئة التعليمية والبحثية فيها

- دراسة ناصر الدين، (2012) "واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الادارية والتدريسية العاملين فيها، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات ولقد اظهرت

الدراسة عدة نتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق الحاكمية في الشرق الاوسط تبعا لاختلاف المركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. وقد خلصت الدراسة الى عدة توصيات أهمها: ضرورة تحفيز العاملين من أعضاء الهيئتين التدريسية والادارية في الجامعة للحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحاكمية، بتقديم الدعم المناسب لهم.

- دراسة منال بن عبد العزيز بن علي العرين (2014) "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، حاولت فيها التعرف على مدى تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين فيها من خلال استعمال أداة البحث الاستبانة، وتوصلت إلى النتائج التالية : إن درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قليلة جدا وقد يعود هذا إلى ممارسات الإدارات العليا والقيادات في الجامعة مما يؤثر على استجابات أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية ورغبتهم في العمل بشكل أفضل.

اهم ما تتميز به الدراسة الحالية على الدراسات السابقة:

- تم تطبيق الدراسة الحالية على مؤسسات التعليم العالي في الجزائرية بمتغيريها (الحوكمة مؤسسات التعليم العالي وتحقيق أداء جامعي متميز) وهذا ما لم تتناوله الدراسات سابقا وخاصة على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

- ربطة الدراسة متغيرين (دور حوكمة مؤسسات التعليم العالي والأداء الجامعي المتميز) وهذا ما لم تتناوله أي دراسة سابقة مما يشكل إضافة نوعية للدراسات العربية.

- تناولت الدراسة الحالي الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الأساتذة الإداريين مع ربطها بمدى تحقيق الأداء الجامعي المتميز وهو ما لم تتطرق اليه الدراسات السابقة على حد علم الباحث.

1. الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

1.1. تعريف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) الحوكمة في التعليم العالي بأنها: " مفهوم معقد يشمل الإطار التشريعي، خصائص المؤسسة وارتباطها مع النظام ككل، وطريقة تخصيص الموارد المالية واستخدامها في المؤسسات، وتشمل كذلك الهياكل والعلاقات الأقل رسمية التي قد تملي سلوكيات او تؤثر فيها" (OCDE, 2003, p. 61).

وأشار البنك الدولي الى الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي على انها: "نظام يعالج كيفية تحديد وتنفيذ مؤسسات التعليم العالي عموماً لأهدافها وكيفية إدارة معاهدها وكلياتها وتقييم إنجازاتها. " (Adriana & Al, 2012, p. 19)

بينما أشار عدد من الباحثين الى ان " الحوكمة تحدد منظومة القيم داخل الجامعات، أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والاهداف، نماذج السلطة وتسلسلها الهرمي، علاقات الجامعة بباقي المؤسسات الاكاديمية بالوصاية بسوق العمل والمجتمع، وان التحدي الأساسي يكمن في كيفية إيجاد او تخطيط نظم حوكمة، تضمن التسيير الجيد للجامعة، وتأخذ بعين الاعتبار احترام تطبيق الحرية الاكاديمية وكل الالتزامات المفروضة على الوجه المقبول. " (Meredith, 2012, pp. 4-5)

وكتعريف اجرائي يمكن تعريف حوكمة مؤسسات التعليم العالي هي: الإدارة الفعالة التي تعتمد على الوضوح والنزاهة والمساءلة ومكافحة الفساد، تهدف إلى تطوير نظام شامل من القوانين والإرشادات التي تعزز جودة النتائج والعمليات، يتم ذلك من خلال تحسين أساليب الإدارة لنقلها من حالة الجمود إلى حالة أكثر تفاعلاً وتعاوناً بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجامعة.

2.1. أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

تتجلى أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي: (نزبهة، 2020، صفحة 23)

- تعتبر الحوكمة نظام رقابي واشراف ذاتي، يساهم في التطبيق السليم للقوانين والتشريعات ويساعد على الكشف عن أوجه القصور في الأداء.
- تمثل مبادئ الحوكمة قاعدة يمكن الاعتماد عليها لتجنب العديد من حالات الفساد والاستغلال التي يمكن أن تواجهها مؤسسات التعليم العالي.

- تساهم مبادئ الحوكمة في تعزيز الأنشطة المؤسسية وفقاً للقوانين والتشريعات التي تنظم العمل على مستوى اللجان والمجالس الإدارية والعلمية، مما يقلل من النزاعات بين الأطراف المعنية داخلياً وخارجياً.
- يساهم تطبيق الحوكمة في خلق بيئة إيجابية للتعاون الجماعي، من خلال توزيع المهام والخدمات بصورة فعالة وإدارتها، مما يشجع على تحسين الأداء وتطوير المهام.

3.1. أهداف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

- تسعى الحوكمة لتحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها ما يلي: (زهرة، 2020، صفحة 19)
- تعزيز فاعلية الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
 - وضع القوانين والقواعد التي تسترشد بها القيادات ومسؤولي في تولي الاعمال الإدارية.
 - تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين في صنع القرارات.
 - تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات للحصول على أداء متميز من جميع الفئات.
 - تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق اليات واطر تتسم بالوضوح وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفعالة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعة.
 - تقوية قدرة المجلس واللجان الأكاديمية على تهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث العلمي وضمان التنسيق في مراحل اتخاذ القرارات على مختلف المستويات.

4.1. مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي :

هنالك العديد من مبادي الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي نذكر منها ما يلي: (حنان و غربي،

2024، صفحة 288)

- ❖ **مبدأ الشفافية:** يعتمد على توفير المعلومات في الوقت المناسب لتكون متاحة للمعنيين، مما يسهل اتخاذ قرارات صحيحة، كما يشجع على التعبير عن الآراء والأفكار بشراكة وتعاون أثناء عملية صنع القرار وتنفيذ المهام المكلفة.
- ❖ **مبدأ المشاركة:** يعتمد مبدأ المشاركة على تقييم مساهمة مختلف أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات، وغالباً ما يتضمن ذلك المعنيين مثل إدارة الجامعة، الطلاب، أعضاء الهيئة التدريسية، الحكومة، والنقابات الذين يشاركون في اتخاذ القرارات.

❖ **مبدأ المسائلة:** يوضح الى وجود طرق وأساليب فعالة ومنظمة لمراقبة الأمور، وكذلك يتيح وسيلة لتوجيه سلوك الموظفين نحو بلوغ أهداف مؤسسة التعليم العالي، كما يقوم بدور كضمان بين القادة الإداريين وموظفيهم خلال عملية المساءلة، بالإضافة إلى ذلك، يعمل هذا المبدأ كوسيلة لتحسين الأداء باستمرار وتقليل أي نقص في الإنجاز المطلوب من الموظفين.

❖ **مبدأ التمكين الوظيفي:** يهدف إلى منح موظفي مؤسسات التعليم العالي قدر مناسب من التفويض في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات، يشجعهم هذا أيضًا على التواصل، مما يمكنهم من أداء مهامهم، يساعد ذلك في تعزيز شعورهم بالأهمية، ويعزز روح المبادرة والإصرار في العمل.

5.1. تحديات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

ومن أبرز هذه التحديات نذكر: (سنا، 2017، صفحة 32)

- **الثقافة السائدة في المجتمع ومؤسسات التعليم العالي:** والمتمثلة في غياب أسلوب الحوار والشورى وكذا غياب الشفافية والمسائلة، كنتيجة لما اكتسبه الفرد من بيئته المجتمعية ووصولاً الى البيئة الجامعية، مولدة ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير، فهي سلطوية تمنع الطالب من الاعتراض على وجهات النظر في مختلف المستويات كالتقاشات العامة او مناهج وطرق التدريس، وكذا تخضع له علاقة الأستاذ بباقي المستويات الإدارية العليا، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية فليس من حق من هو ادنى في التدرج الإداري مناقشة قرارات الرئيس الأعلى.
- **المناخ السياسي العام:** يؤثر المناخ السياسي للدولة على مدى اهتمام الاسرة الجامعية بشؤونهم الخاصة داخل اسوار الجامعة، كمثال غياب الديمقراطية في مختلف المجالات ومن بينها ديمقراطية الاتحادات الطلابية ما بزرع الإحباط والشك في القدرة على احداث تغيير.
- **طريقة إدارة مؤسسات التعليم العالي:** ويزر اشكال إدارة الجامعة على وجه الخصوص في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموماً، بداية من رئيس الجامعة الى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، اذ يتم تعيينهم من السلطة التنفيذية او الإدارة بدل ان تتم عملية انتخابهم لتولي مناصبهم.

- **تأسيس إصلاحات التعليم العالي:** ويبرز ذلك من خلال تهميش أعضاء الاسرة الجامعية في عملية صنع القرار وكذا الإصلاحات التي تخص شؤونهم وتؤثر فيه بالدرجة الأولى، وهذا ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق ما تقضيه تطبيقات الحوكمة فيها .

2. الأداء الجامعي المتميز:

1.2. مفهوم الأداء الجامعي المتميز:

يعرف الأداء المتميز على انه: (فاطمة، 2007، صفحة 79)

- درجة عالية من الجودة.
- هو التفرد والتفوق على المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه من منتجات او خدمات.
- هو مرحلة متقدمة من الأداء الكفؤ والفعال، والذي يتم التوصل اليه نتيجة لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

اما الأداء الجامعي المتميز فهو جهود تنظيمية تشاركية تكاملية لاستغلال الموارد المتاحة بما يؤدي الى تحقيق نتائج متفوقة للحصول على ميزة تنافسية من خلال المخرجات التي تتمثل في الطلبة الخرجين والأبحاث العلمية والخدمات الساندة التي يمكن قيامها بناء على معايير تعتمد على مؤشرات ملموسة وغير ملموسة (صالح و آخرون، 2013، صفحة 210).

وكتعريف اجرائي يعرف الأداء الجامعي المتميز على انه " مجموعة السلوكيات والممارسات المتميزة لإدارة الجامعة والمتحققة من خلال انجاز الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية وبمستويات عالية تفوق المخطط لها، مما ينتج عن ذلك خلق قيمة مثلى للمستفيدين منها تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وتحقيق الديمومة والاستمرارية.

2.2. خصائص الأداء الجامعي المتميز :

تتميز الجامعات ذات الأداء المتميز بالخصائص التالية: (علي، 2012، الصفحات 75-76)

- **تهيئة البيئة الملائمة والمناسبة التي تساعد كوادرها البشرية المختلفة للوصول بهم الى مستوى الأداء المتميز؛**
- **وضع معايير عالية للأداء لكل فرد في الجامعة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي؛**

- الحرص الزائد لدى الكادر التدريسي لمتابعة طلبتهم، وهذا هو دافع ذاتي بشري فطري؛
 - تدعيم دور الطالب وزيادة أدائه من خلال الدعم المتواصل له وتشجيعه على التفوق والتميز؛
 - الاستغلال الأمثل للوقت المحدد للمخاضرة في صلب المادة العلمية؛
 - الدعم المعنوي والذي يعد الدافع النفسي لزيادة أداء الطالب من خلال عدم التوبيخ والاهانة المستمرة؛
- 3.2. أهمية الأداء الجامعي المتميز:

تكمل أهمية الأداء الجامعي المتميز فيما يلي : (الهادي، 2022، صفحة 219)

- دعم عملية الابداع والابتكار وتعزيز فعالية ثقافة المشاركة بين أعضاء المؤسسة.
- المرونة العالية في الاستجابة السريعة لمتطلبات وحاجات الافراد والتميز في تقديم الخدمات لهم.
- زيادة القدرة على التمكين واتخاذ القرارات الصائبة التي تزيد من إنتاجية المؤسسة.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي تعتمد على الرؤية المستقبلية الواضحة والتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.

4.2. أهداف الأداء الجامعي المتميز:

يمكن التطرق الى اهم الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها من خلال تبني الأداء المتميز وهي

كالتالي: (سميرة، 2022، صفحة 158)

- التركيز على راس المال البشري واستثماره، وزيادة رضاه وولائه للمؤسسة.
- الوصول الى ثقافة تركز أكثر على العاملين، والحفاظ عليهم.
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
- التركيز على الأهداف الرئيسية للمؤسسة ومتابعة وتطوير أدوات قياس الأداء.
- رفع الكفاءات وتطويرها بزيادة التعاون والتركيز على الكفاءات البشرية فردية كانت او جماعية.
- تقليل المهام عديمة الفائدة في زمن العمل المتكرر، وتقليل المهام اللازمة للحصول على مخرجات ذات قيمة للعمل.

3. الجانب التطبيقي:

1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقق. على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع، (سبعون، 2012، صفحة 135) تم تحديد مجتمع الدراسة 51 أستاذ إداري، تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة مكونة من 45 أستاذ إداري وعند فرز الاستبيان وسحب الاستمارات غير الكاملة والملغاة بقيت 30 استمارة مقبولة اعتمدنا عليها في الدراسة.

2.3. مجالات الدراسة: اشتملت الدراسة على المجالات التالية

- المجال البشري: شملت الدراسة على عينة من الطاقم الإداري بجامعة باتنة 1
- المجال الزمني: استغرقت الدراسة الميدانية مدة زمنية قاربت 30 يوم من 1 إلى 30 جوان 2025
- المجال المكاني: أجرت هذه الدراسة بجامعة باتنة 1

3.3. الاختبارات الإحصائية المستعملة في الدراسة الميدانية

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

أ. الاختبارات الباراميتريّة: لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولا التعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة، حيث يعتبر اختبار توزيع بيانات أفراد العينة اختبارا هاما، بحيث يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وعليه تم استخدام اختبار one sample kolmogorov-smirnov، والجدول التالي يوضح ذلك:

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

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
دور حوكمة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أداء جامعي متميز		
30	N	
3,6523	Mean	Normal Parameters ^{a,b}

,47549	Std. Deviation	
,136	Absolute	Most Extreme Differences
,090	Positive	
-,136	Negative	
,136	Test Statistic	
,162 ^c	Asymp. Sig. (2-tailed)	
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أنه باستخدام اختبار "كولموجروف-سمرنوف" تبين ان القيمة الاحتمالية sig أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، لجميع محاور الدراسة مما يدل على إتباع بيانات العينة للتوزيع الطبيعي مما يؤدي إلى تحليل الفرضيات عن طريق الاختبارات المعلمية.

ب. ثبات أداة الدراسة معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach):

يقصد بثبات الاستبيان أن هذا الأخير يعطي نفس النتائج في حالة ما تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لاختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والتي تقوم على أنه إذا كانت قيمتها أقل من 0.6 فإنه يتم الحكم على الاستبيان بعدم الثبات، وإذا كانت أكبر من 0.6 يحكم عليها بالثبات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي

الجدول رقم (02): اختبار ثبات أداة الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,912	34

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا مدى ثبات أداة الدراسة، كانت النسبة (0.912) وهي أكبر من النسبة الإحصائية المقبولة (0.60) وبالتالي فهي نسبة جد مرتفعة وتعبّر عن ثبات الاستبيان ويمكن اعتماده كأداة في البحث العلمي.

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.

ت. توزيع استمارة الاستبيان:

تم توزيع الاستمارات بطريقة عشوائية وذلك بالتواصل بشكل مباشر مع الأساتذة وذلك بشرح الاستبيان وتبسيطه لهم.

ث. 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 ينتمي إليه لتحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
 - ✓ **معامل ألفا كرونباخ** وذلك للتأكد من درجة الثبات والثقة في بنود مقياس الدراسة.
 - ✓ **اختبار (معامل الانحدار)** للتعرف على درجة التأثير بين المتغير المستقل والتابع ودرجة ارتباطهما.
- 4.3. صدق وثبات الاستبيان:**

- ✓ **الصدق الظاهري للاستبيان** تم اختبار الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والممثلين في الأساتذة المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ✓ **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				
الحكومة	أداء جامعي متميز	أداء جامعي متميز	دور حوكمة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق اداء جامعي متميز	
الحكومة	Pearson Correlation	1	,945**	,734**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
أداء جامعي متميز	Pearson Correlation	,734**	1	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
دور حوكمة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق اداء جامعي متميز	Pearson Correlation	,945**	,916**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أن قيم معاملات ارتباط محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان موجبة وذالة إحصائيا وذلك عند مستوى دلالة (0.01) فأقل، مما يعني أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بدرجة صدق عالية، وعليه فإن عبارات ومحاور أداة الدراسة صادقة وقابلة للتطبيق الميداني.

5.3. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أ. اختبار الفرضية 01: يوجد تأثير إيجابي للمسؤولية والمسائلة في تحقيق اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1
 H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي للمسؤولية والمسائلة في تحقيق اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1 عند مستوى معنوية أكبر من 0.05

H₁: يوجد تأثير إيجابي للمسؤولية والمسائلة في تحقيق أداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1 عند مستوى معنوية أقل من 0.05

الجدول رقم (04): معامل التحديد

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,786 ^a	,619	,605	,28867
a. Predictors: (Constant), المسؤولية والمسائلة				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة الارتباط R بلغت 0.786 وهذا يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته 0.619، وهذا يعني أن المتغير المستقل (المسؤولية والمسائلة) يفسر 61.9% من المتغير التابع والمتمثل في (أداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1) أما معامل التصحيح فد بلغ 0.605 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 60.5% من التغير الحقيقي الحاصل في المتغير التابع أما الخطأ المعياري فقد بلغ 0.28

الجدول رقم (05): تحليل تباين الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,783	1	3,783	45,395	,000 ^b
	Residual	2,333	28	,083		
	Total	6,116	29			
a. Dependent Variable : أداء جامعي متميز						
b. Predictors: (Constant), المسؤولية والمسائلة						

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة (F) تساوي (45.395) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.000)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائياً عند مستوى (5%)، والذي يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على: " يوجد تأثير إيجابي للمسؤولية والمسائلة في تحقيق أداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1 عند مستوى معنوية أقل من 0.05"

الجدول رقم (06): اختبار معنوية معاملات الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,555	,287		5,410	,000
	المسؤولية والمسائلة	,492	,073	,786	6,738	,000

a. Dependent Variable : أداء جامعي متميز

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (Béta) للعلاقة الفردية بين المتغير الفرعي المستقل والمتغير التابع قد بلغت 0.492، وأن قيمة " T " المحسوبة قد بلغت 6.738 عند مستوى ثقة (sig=0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05

تعكس نتائج الفرضية الأولى أن تطبيق مبدأ المسؤولية والمسائلة داخل جامعة باتنة 1 يُعد أحد المحددات الأساسية لتحقيق الكفاءة والأداء المميز. فالعلاقة الطردية والمعنوية بين المتغيرين توضح أن زيادة مستوى المساءلة وإخضاع جميع موظفيها دون تمييز لهذه الأخيرة يعزز من إنتاجية المؤسسة الجامعية وتحسين الأداء الوظيفي.

ب. اختبار الفرضية 02: يوجد تأثير ايجابي للمشاركة في تحقيق اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1

H_0 : لا يوجد تأثير ايجابي للمشاركة في تحقيق اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1 عند مستوى معنوية أكبر من 0.05

H_1 : يوجد تأثير ايجابي للمشاركة في تحقيق اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1 عند مستوى معنوية أقل من 0.05

الجدول رقم (07): معامل التحديد

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,726 ^a	,527	,510	,32144
a. Predictors: (Constant), المشاركة				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة الارتباط R بلغت 0.726 وهذا يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته 0.527، وهذا يعني أن المتغير المستقل (المشاركة) يفسر 52.7% من المتغير التابع والمتمثل في (اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1) أما معامل التصحيح فبلغ 0.510 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 50.1% من التغير الحقيقي الحاصل في المتغير التابع أما الخطأ المعياري فقد بلغ 0.32

الجدول رقم (08): تحليل تباين الإنحدار ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,223	1	3,223	31,191	,000 ^b
	Residual	2,893	28	,103		
	Total	6,116	29			
a. Dependent Variable : أداء جامعي متميز						
b. Predictors: (Constant), المشاركة						

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة (F) تساوي (31.191) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.000)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائياً عند مستوى (5%)، والذي يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على: " يوجد تأثير ايجابي للمشاركة في تحقيق اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1 عند مستوى معنوية أقل من 0.05"

الجدول رقم (09): اختبار معنوية معاملات الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,206	,408		2,957	,006
	المشاركة	,559	,100	,726	5,585	,000
a. Dependent Variable : أداء جامعي متميز						

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (Béta) للعلاقة الفردية بين المتغير الفرعي المستقل والمتغير التابع قد بلغت 0.559، وأن قيمة " T " المحسوبة قد بلغت 5.585 عند مستوى ثقة (sig=0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05

تعكس نتائج الفرضية الثانية سواء من حيث اتخاذ القرار، أو في إدارة الموارد، أو في تحديد الأولويات داخل جامعة باتنة 1، فالمشاركة تمثل أداة فعالة لتحسين الأداء المميز لجامعة باتنة 1. حيث إن العلاقة الطردية بين "المشاركة" و"الأداء" تعكس مفهوماً جوهرياً، وهو تحسين كفاءة تخصيص الموارد عبر الشفافية والتشاركية.

ت. اختبار الفرضية 03: يوجد تأثير ايجابي للتمكين الوظيفي في تحقيق اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1

H_0 : لا يوجد تأثير ايجابي للتمكين الوظيفي في تحقيق اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1 عند مستوى معنوية أكبر من 0.05

H_1 : يوجد تأثير ايجابي للتمكين الوظيفي في تحقيق اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1 عند مستوى معنوية أقل من 0.05

الجدول رقم (10): معامل التحديد

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,714 ^a	,509	,492	,32736
a. Predictors: (Constant), التمكن الوظيفي				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة الارتباط R بلغت 0.714 وهذا يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته 0.509، وهذا يعني أن المتغير المستقل (التمكن الوظيفي) يفسر 50.9% من المتغير التابع والمتمثل في (اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1) أما معامل التصحيح فد بلغ 0.492 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 49.2% من التغير الحقيقي الحاصل في المتغير التابع أما الخطأ المعياري فقد بلغ 0.32

الجدول رقم (11): تحليل تباين الإنحدار ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,115	1	3,115	29,072	,000 ^b
	Residual	3,001	28	,107		
	Total	6,116	29			
a. Dependent Variable : أداء جامعي متميز						
b. Predictors: (Constant), التمكن الوظيفي						

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة (F) تساوي (29.072) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.000)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائياً عند مستوى (5%)، والذي يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على: " يوجد تأثير ايجابي للتمكن الوظيفي في تحقيق اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1 عند مستوى معنوية أقل من 0.05"

الجدول رقم (12): اختبار معنوية معاملات الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,209	,239		9,228	,000
	التمكين الوظيفي	,329	,061	,714	5,392	,000

a. Dependent Variable : أداء جامعي متميز

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (Béta) للعلاقة الفردية بين المتغير الفرعي المستقل والمتغير التابع قد بلغت 0.329، وأن قيمة " T " المحسوبة قد بلغت 5.392 عند مستوى ثقة (sig=0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05

تُظهر النتائج أن التمكين الوظيفي يمثل أداة فعالة لزيادة كفاءة الأداء داخل جامعة باتنة 1. ويشير هذا التأثير إلى أن تمكين الأفراد من خلال منحهم الثقة، وتفويض الصلاحيات، يُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي.

ث. اختبار الفرضية 04: يوجد تأثير ايجابي للإفصاح والشفافية في تحقيق اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1

H₀: لا يوجد تأثير ايجابي للإفصاح والشفافية في تحقيق اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1 عند مستوى معنوية أكبر من 0.05

H₁: يوجد تأثير ايجابي للإفصاح والشفافية في تحقيق اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1 عند مستوى معنوية أقل من 0.05

الجدول رقم (13): معامل التحديد

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,699 ^a	,488	,470	,33429
a. Predictors: (Constant), الإفصاح والشفافية				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة الارتباط R بلغت 0.699 وهذا يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته 0.488، وهذا يعني أن المتغير المستقل (الإفصاح والشفافية) يفسر 48.8% من المتغير التابع والمتمثل في (اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1) أما معامل التصحيح فبلغ 0.470 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 47% من التغير الحقيقي الحاصل في المتغير التابع أما الخطأ المعياري فقد بلغ 0.33

الجدول رقم (14): تحليل تباين الإنحدار ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,987	1	2,987	26,729	,000 ^b
	Residual	3,129	28	,112		
	Total	6,116	29			
a. Dependent Variable : أداء جامعي متميز						
b. Predictors: (Constant), الإفصاح والشفافية						

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة (F) تساوي (26.729) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.000)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائياً عند مستوى (5%)، والذي يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على: " يوجد تأثير إيجابي للإفصاح والشفافية في تحقيق اداء جامعي متميز في جامعة باتنة 1 عند مستوى معنوية أقل من 0.05"

الجدول رقم (15): اختبار معنوية معاملات الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,377	,407		3,379	,002
	الإفصاح والشفافية	,516	,100	,699	5,170	,000

a. Dependent Variable : أداء جامعي متميز

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (Béta) للعلاقة الفردية بين المتغير الفرعي المستقل والمتغير التابع قد بلغت 0.516، وأن قيمة " T " المحسوبة قد بلغت 5.170 عند مستوى ثقة (sig=0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05

إن النتائج تؤكد أن الإفصاح والشفافية تلعبان دورًا محوريًا في تعزيز الأداء المميز لجامعة باتنة 1. إذ تشير العلاقة الطردية القوية إلى أن تحسين تدفق المعلومات، وضمان وضوح القرارات، يؤدي إلى التحسين المستمر للأداء الوظيفي المميز لجامعة باتنة 1.

أكدت نتائج الدراسة أن المسؤولية والمسائلة، المشاركة، التمكين الوظيفي، الإفصاح والشفافية تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي المميز للجامعة، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة حول فعالية مبادئ حوكمة الجامعات.

خاتمة :

من خلال ما سبق يمكن القول ان موضوع "دور حوكمة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق اداء جامعي متميز" من المواضيع المهمة، حيث ظهر هذا الموضوع نتيجة للعديد من الانتقادات التي طالت مؤسسات التعليم العالي، حيث أصبحت الجامعات مطالبة بمواكبة التطورات المتسارعة، والقيام بما يجب ان

يساهم في تحقيق أداء جامعي متميز، ومن خلال هذا واستنادا للقراءات الأدبية المتعلقة بالموضوع تم الخروج بعدة نتائج وتوصيات نذكر منها:

النتائج:

- يوجد تأثير ايجابي للمسؤولية والمسائلة في تحقيق اداء جامعي متميز، يعد تطبيق مبدأ المسؤولية والمسائلة أحد المحددات الأساسية لتحقيق أداء جامعي متميز، فكلما زاد مستوى تطبيق مبدأ المسؤولية والمسائلة عزز ذلك من إنتاجية المؤسسة الجامعية وتحقيق الأداء المتميز.
- يوجد تأثير ايجابي للمشاركة في تحقيق اداء جامعي متميز، وان مبدأ المشاركة يمثل أداة فعالة لتحقيق أداء جامعي متميز، حيث ان العلاقة الطردية بين مبدأ المشاركة والأداء المتميز تعكس مفهوما جوهريا وهو تحسين كفاءة تخصيص الموارد واستغلالها من خلال التشاركية والشفافية.
- يوجد تأثير ايجابي للتمكين الوظيفي في تحقيق اداء جامعي متميز، ويعد مبدأ التمكين أداة فعالة لتحقيق أداء جامعي متميز، حيث ان تمكين الأساتذة الإداريين من خلال منحهم الثقة، وتفويض الصلاحيات لهم، يسهم بشكل مباشر في تحقيق الأداء المتميز.
- يوجد تأثير ايجابي للإفصاح والشفافية في تحقيق اداء جامعي متميز، حيث ان مبدأ الإفصاح والشفافية يلعب دورا أساسيا في تحقيق أداء جامعي متميز، ان تحسين تدفق المعلومات، وضمان وضوح القرارات، يعمل على تحقيق الأداء المتميز.

التوصيات:

- ينبغي إيجاد نظام للمسائلة والرقابة الصارمة والفعالة، يساهم في زيادة مردودية مؤسسات التعليم العالي وتحقيق الأداء المتميز.
- اعتماد أسلوب الحوار والمشاركة في جميع المسائل المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي.
- تحقيق التنافس بين مؤسسات التعليم العالي لتحسين أداؤها من خلال تحقيق التمكين والاستقلال المالي لها واعتمادها على التمويل الذاتي وتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص.

- اعتماد الشفافية في تسيير مؤسسات التعليم العالي وتسهيل الحصول على النتائج المتحصل عليها سواء من مخرجات المؤسسات او الملتقيات والندوات العلمية.

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

1. مقيدش نزيهة (2020)، دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس - دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة- اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1. ص 23.
2. عباس زهرة (2020)، حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة استقصائية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعات الشرق الجزائري- أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، ص 19.
3. برقعان أحمد محمد أحمد والقرشي عبد الله علي (2012)، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، ص 11.
4. بايع راسو حنان، غربي العيد، (2024)، دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 7، العدد 1، ص 288.
5. جقطة سناء (2017)، دور حوكمة الجامعات في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أطراف ذات المصلحة -دراسة حالة جامعة سطيف 1- مذكرة ماجستير في حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1- ص 32.
6. عبادي فاطمة الزهراء (2007)، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر- مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، ص 79.
7. ال كروش صالح عبد رضا رشيد، الزيادي صباح حسين شناوة، (2013)، دور التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، ص 210.

8. احمد علي حسين (2012)، قياس درجة توفر القيم الجوهرية لجائزة (Malcom Baldrige, 2011-) (2012) للأداء المتميز في الجامعة العراقية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة تكريت، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 4، العدد 42، ص 75-76.
9. العيساوي هادي (2022)، دور الذكاء العاطفي في تعزيز الأداء المتميز-دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة مصافي الشمال- مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، ص 219.
10. عبد الصمد سميرة (2022) دور محاسبة المورد البشري في تحقيق الأداء المتميز بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 7، العدد 1، ص 158.
11. جودي مُجد، جودي امينة، بن غزال ابتسام (2021)، دور حوكمة الجامعات في تحقيق أداء جامعي متميز، مجلة افاق علمية، المجلد 13، العدد 1، ص 695-697.
12. سعيد سبعون، (2012) الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، ص 135.

مراجع باللغة الأجنبية:

1. OCDE [2003]: «Changing Patterns of Governance in Higher Education», Education Policy Analysis Report, OCDE, Paris, p 61.
2. Adriana. J et al [2012]: «Universities Through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA», Center for Mediterranean Integration & World Bank Report, Paris, p19.
3. Edwards MEREDITH (2002): «University Governance: A Mapping and Some Issues», Life Long Learning Network National Conference, National Institute for Governance University of Canberra, p 4-5.