

الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين ممارسات الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية

بجامعة جنوب الوادي "دراسة ميدانية"

**Organizational commitment as a mediating variable between
values-based management practices and organizational reputation
at South Valley University "Afield study"**

إعداد

د/ صابرين نشأت عبد الرازق عبد اللاه
أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة جنوب الوادي

المستخلص.

هدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقات السببية بين ممارسات الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية؛ من خلال الكشف عن واقع ممارسات أبعاد كل من الالتزام التنظيمي والإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة جنوب الوادي؛ وذلك للتوصل إلى نموذج يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (ممارسات الإدارة بالقيم، الالتزام التنظيمي، والسمعة التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي والتأثيرات بين متغيرات البحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للنموذج المقترح للبحث الحالي، واتبع البحث المنهج الوصفي، وطُبقت استبانة على عينة قوامها (٣٣١) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة، ومن أهم نتائج البحث: أن محور الالتزام التنظيمي جاء بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وهي درجة توافر متوسطة، وجاء محور ممارسات الإدارة بالقيم بمتوسط حسابي (٣.٣٥) وهي درجة توافر متوسطة، أما محور السمعة التنظيمية فجاء بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وهي درجة توافر متوسطة، وباستخدام تحليل المسار تم الحصول على أوزان انحدار معيارية دالة (معاملات المسار)؛ حيث جاء المسار من ممارسات الإدارة بالقيم إلى الالتزام التنظيمي = ٠.٥٦٥ وهو دال عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يعني أن ممارسات الإدارة بالقيم تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي، وجاء المسار من الالتزام التنظيمي إلى السمعة التنظيمية = ٠.٧٠٨ وهو دال عند مستوى (٠.٠١)، ويفسر ذلك أن

الالتزام التنظيمي يؤثر إيجابياً على السمعة التنظيمية، بينما جاء المسار من ممارسات الإدارة بالقيم إلى السمعة التنظيمية = ٠.١٧٠ وهو دال عند مستوى (٠.٠١) مما يعنى أن ممارسات الإدارة بالقيم تؤثر إيجابياً السمعة التنظيمية، وقد جاء التأثير غير المباشر لممارسات الإدارة بالقيم على السمعة التنظيمية فى حال توسط الالتزام التنظيمي $= ٠.٧٠٨ \times ٠.٥٦٥ = ٠.٤٠٠٢$ ؛ مما يعنى أنه يوجد تأثير غير مباشر من ممارسات الإدارة بالقيم فى السمعة التنظيمية مروراً بالالتزام التنظيمي، وتم وضع نموذج سببي أساسى يفسر هذه العلاقات؛ ليتطابق مع النموذج المقترح، وقدم البحث مجموعة من المقترحات الإجرائية فى ضوء ذلك النموذج.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي - الإدارة بالقيم - السمعة التنظيمية - جامعة جنوب الوادى.

Abstract.

The current research aims to study the causal relationships between management practices with values (MBV), organizational commitment, and organizational reputation by exploring the reality of each (organizational commitment, value-based management practices, and organizational reputation) from the perspective of faculty members and their assistants at South Valley University, in order to develop a model that explains the causal relationships between the research variables (management practices with values, organizational commitment, and organizational reputation) at South Valley University and the effects among them, based on the results of the field study and according to the proposed current research model.

The research adopted the descriptive method, and a study tool (a questionnaire) was applied to a sample of 331 faculty members and their assistants at the university.

The most important findings of the research are: The organizational commitment axis had an average of 3.37, indicating a moderate degree of availability. The management practices with values axis has an average of 3.35, indicating a moderate degree of availability.

The organizational reputation axis has an average of 3.24, indicating a moderate degree of availability. Using path analysis, significant standardized regression weights (path coefficients) were obtained. The

path from management practices with values to organizational commitment is 0.565, which is significant at the 0.01 level. This means that management practices with values positively affect organizational commitment. The path from organizational commitment to organizational reputation is 0.708, which is significant at the 0.01 level. This indicates that organizational commitment positively affects organizational reputation. Meanwhile, the path from management practices with values to organizational reputation is 0.170, which is significant at the 0.01 level. This indicates that management practices with values also positively affect organizational reputation. The indirect effect of management practices with values on organizational reputation through the mediation of organizational commitment is $0.565 \times 0.708 = 0.40002$. This means that there is an indirect effect of management practices with values on organizational reputation through organizational commitment. Accordingly a fundamental causal model was developed to explain these relationships, which corresponded to the proposed model., The research presents Procedural proposals in light of this model.

Key Words: Organizational Commitment- Values-Based Management- Organizational Reputation- South Valley University

مقدمة.

تُعد الجامعة ركيزة أساسية في بناء المجتمع، فلا يقتصر دورها على تقديم المعارف الأكاديمية فحسب؛ بل تسهم في غرس القيم الفاضلة وتأهيل الكوادر البشرية، فضلاً عن الوظائف الحيوية التي تقوم بها متمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتسعى إدارة الجامعة لتطوير أدائها من خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بوضوح، واتباع أسلوب الإدارة بالقيم - أحد الأساليب الإدارية الحديثة- الذي يركز على قيم إدارة المنظمة، وقيم إدارة المهمة، وقيم إدارة العلاقات الإنسانية، وقيم إدارة البيئة، ويوفر جوًّا إيجابياً للعمل يخلو من الصراعات ويقلل التوتر داخل الجامعة؛ مما ينعكس إيجاباً على شعور منسوبي الجامعة بالرضا الوظيفي، ويدفعهم نحو الإنجاز وتحسين الأداء والتزامهم التنظيمي ومن ثمَّ رفع مكانة وسمعة الجامعة.

ويُنظر للإدارة بالقيم باعتبارها من الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على القيم كأساس لتوجيه ورسم السلوك الإنساني في المؤسسة، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين حول مصطلح الإدارة بالقيم وتعدد مسمياتها، فقد أطلق عليها الإدارة بالضمير، والإدارة المعتمدة على القيم، والإدارة باستخدام القيم وإدارة الأخلاق إلا أنها جميعها تتفق في الاهتمام بالقيم على مستوى المؤسسة أو الفرد مع التأكيد على أهمية التوافق والشاركة القيمية بينهما على جميع مستويات العمل بالمؤسسة (العتيبي، ٢٠١٩، ٩).

فهى بذلك اتجاه إدارى حديث يستند إلى مجموعة من القيم الإدارية الواجب توافرها فى القائد وتهدف إلى توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء الفردى والجماعى (الغامدى، ٢٠٢٠، ٢٠)، ويؤكد كلا من العالمين مرغاد ورايس أن الإدارة بالقيم تقوم على سلوك إدارى تنظيى أساسه القيم على مستوى كافة العمليات والممارسات الإدارية، ورسم ملامح السلوك الإدارى والتنظيمى؛ والاستفادة منها فى تطوير النظام الإدارى، فالإدارة بالقيم هى إدارة وسطية تستند إلى العلاقات الإنسانية وتمثل توجهاً تقويمياً للأساليب الإدارية الحديثة (الخضر؛ وحدة، ٢٠٠٦)، وتعود جذور مفهوم الإدارة بالقيم إلى نظرية الإدارة بالقيم للعالمين مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد، فقد اشتملت النظرية على مبادئ أساسية للإدارة بالقيم متمثلة فى: الشفافية، وإزالة الغموض، وتحديد الأولويات، والشاركة، والاتصال الفعال (الصوفى؛ حسونة، ٢٠٢١، ٣٢).

وترتكز فلسفة الإدارة بالقيم على تحديد الهدف ووضع خطط عمل واضحة؛ ونشر التوافق القيمي والممارسات الثقافية لدى المرؤوسين؛ مما يحقق شفافية العمليات التنظيمية وتحديد وربط البيانات بشكل يتوافق إيجابياً مع سياسة المؤسسة، وتحقيق الابتكار الإدارى وتقليل مخاطر الضغوط الاجتماعية (Steven, et al, 2022, 1)، وتبرز أهمية الإدارة بالقيم فى المؤسسات التعليمية فى تحقيق التآلف والتجانس الفكرى بين العاملين فى تلك المؤسسات باختلاف مراحلها، وتحقيق العدالة فى توزيع أدوارهم إلى جانب اهتمامها بتنمية القيادة الإدارية؛ للتمكن من استثمار مواردها البشرية، وسعيها إلى تعزيز قيم الولاء

والعدالة التنظيمية والشفافية الإدارية، وبناء جسور الألفة والثقة، والتخلص من كل التحديات التي قد تعرقل عمل تلك المؤسسات وتعوّقها عن تحقيق أهدافها والنهوض بها (القطراوي، ٢٠٢٢، ١٠).

وتأتى أهمية الإدارة بالقيم داخل الجامعات فى كونها تدعم وترسخ الشراكة بين قيم الأفراد والقيم التي تتبناها الجامعات، فهي عاملاً جوهرياً لبث الروح الجماعية من خلال القيم المشتركة داخلها حيث يشعر أعضاء هيئة التدريس والعاملون من خلال القيم التي يتبناها القادة بقيمتهم الشخصية متجسدة فى عملهم، فهي بذلك توطد العلاقات الوجدانية بين العاملين ومؤسساتهم الجامعية (Yildirim, 2018, 170).

ومع بداية القرن الحادى والعشرين أصبحت الإدارة بالقيم أسلوباً إدارياً معاصراً ونهجاً حديثاً يُقدّم بديلاً للأساليب الإدارية التقليدية، ويُعتبر مشروعاً شاملاً للتغيير والتطوير الإدارى، فلم يُعد بمقدور الجامعات الحفاظ على تماسكها، وتعزيز هويتها، واستثمار طاقات أفرادها، إلا من خلال رسالة واضحة وقيم إرشادية تتبناها بقوة؛ لذا زاد اهتمام القيادات الإدارية العليا بهذا التوجه الإدارى الحديث وبات أمراً حيوياً لمواجهة التحديات التي يفرضها هذا القرن ومتغيراته المتسارعة (العزام، ٢٠٢٣، ٨).

ويتبين مما سبق أن الإدارة بالقيم تعد أسلوباً إدارياً حديثاً يركز على القيم لتوجيه السلوك المؤسسى والفردى؛ مما يعزز الشفافية والابتكار، ودعم التآلف الفكرى، والعدالة التنظيمية ويؤدى لاستثمار أمثل للموارد البشرية وتعزيز قيم الولاء والثقة، كما أصبحت الإدارة بالقيم ضرورة حتمية للجامعات للحفاظ على تماسكها ومواجهة التحديات المتسارعة كونها بديلاً فعالاً للأساليب التقليدية، وهذا الأسلوب يبنى بيئة عمل إيجابية تزيد رضا المنسوبين للجامعة وتحسن أدائهم وتحقق الالتزام الوظيفى لهم ومن ثمّ تحسين الصورة الذهنية عن الجامعة وبناء السمعة التنظيمية لها.

وفى ذات السياق تحدد القيم التنظيمية المسار المستقبلى للجامعة وجوهر ثقافتها المؤسسية، وتُعد هذه القيم من الدعائم الأساسية للإدارة بالقيم، مما يُمكن إدارة الجامعة من

تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة، فهي مؤشر للالتزام التنظيمي لمنسوبيها، فكلما توافقت القيم المؤسسية مع قيمهم الشخصية، زاد شعورهم بالتقدير والانتماء، مما يعزز ولاءهم وانتمائهم للمؤسسة الجامعية (Ekşi, et al., 2015,317)

وقد نال موضوع الالتزام التنظيمي أهمية خاصة في الدراسات الحديثة، وأصبح من أهم المؤشرات التنظيمية القادرة على التنبؤ بالنواحي السلوكية في المؤسسة، خاصة دوران العمل، وعنصرًا حيويًا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وله فوائد عدة منها: ارتفاع مستوى الولاء والانتماء للمؤسسة، والإحساس بالذات، وارتفاع عنصر الأمان والاستقرار العاطفي والنفسي، وتحسين الأداء الوظيفي والكفاءة الإنتاجية، وتعزيز التواصل بين القادة والمرووسين وتحقيق السلوكيات الإيجابية (زقوت ، ٢٠١٩ ، ١٠٨)، كما أنه مؤشر حيوي لكفاءة وفعالية أى مؤسسة، فهو يقلل التكاليف الاقتصادية، والاجتماعية، والنفسية على جميع المستويات، ويؤثر بشكل مباشر على العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وبالتالي على نجاحها؛ فعندما تتوافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة، ويزداد ولائهم ورغبتهم في البقاء، يؤدي إلى التزام تنظيمي ناجح يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة (يحيى، ٢٠١٨).

وتتضح النتائج الإيجابية للالتزام التنظيمي على الأفراد والمؤسسات معًا، فهو المكون الأساسي للتعاون والتوافق والتماسك الوظيفي، وعن طريقه يستطيع الأفراد تحقيق الأهداف المشتركة، كما أنه من صميم الممارسات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ويرجع ذلك إلى أن العاملين الذين لديهم التزام تنظيمي كبير يؤمنون برؤية مؤسساتهم وقيمها، ويرغبون في البقاء فيها، وتقديم كثير من المساهمات لها (Fako, et al ., 2018, 57).

وتكمن أهمية الالتزام التنظيمي بالجامعة في أنه يدفع أعضاء هيئة التدريس إلى إظهار أنماط سلوكية معينة تجاه الجامعة كالشعور بالفخر والاعتزاز لكونه يعمل بها والرغبة بالبقاء فيها والدفاع عنها، كما يظهر مستويات عالية من السلوك المتميز الذي ينصب تجاه الأداء المطلوب (المواجدة، والطراونة، ٢٠٢٠ ، ٥-٢٥)، ويتضح دور

القيادات الجامعية في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال حث أعضاء هيئة التدريس على العمل وتوجيه طاقاتهم لتنمية سلوكيات بناءة لتحقيق أهداف الجامعة وغاياتها الاستراتيجية وأصبح القادة يركزون جهودهم على الممارسات التي تعزز الالتزام التنظيمي كوسيلة لزيادة الأداء والإنتاجية في الجامعة (Palta,2019,38)، وبالإضافة إلى ذلك فإن الالتزام التنظيمي لمنسوبي الجامعة يزيد من رضاهم الوظيفي، ويسعون باستمرار إلى تحقيق رؤية وأهداف مؤسساتهم الجامعية، فهم يتواجدون باستمرار داخل عملهم، ويتمتعون بأداء عال، ويسعون جاهدين لتقديم المساعدات لزملائهم، وي بذلون جهودًا إضافية وهذا ما يجعله مطلبًا ضروريًا إذا ما أرادت أي مؤسسة جامعية تحقيق ما ترنوا إليه (Alrowwad, et al., 2019, 9146)

وباستقراء ما سبق يتبين أن الالتزام التنظيمي يعد مؤشراً حيويًا لكفاءة وفعالية المؤسسات ولاسيما الجامعات، فهو يقلل دوران العمل والتكاليف المختلفة، ويعزز ولاء الأفراد وانتمائهم، وشعورهم بالأمان والاستقرار، ويحسن الأداء الوظيفي، ويحقق التعاون والتماسك المؤسسي، ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات، كما يدفع الالتزام التنظيمي أعضاء هيئة التدريس لإظهار الفخر، والرغبة في البقاء، وتقديم أداء متميز، معززًا بذلك رضاهم الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يؤكد دوره المحوري في نجاح الجامعة؛ وتحسين السمعة التنظيمية لها.

وتكمن أهمية السمعة التنظيمية للجامعات في تطوير مستوى رضا العاملين والمستفيدين، كما يُنظر إليها على أنها اتخاذ تدابير تهدف إلى بناء موقف إيجابي والحفاظ عليه تجاه الجامعة، حيث تتمكن الجامعة عن طريق سمعتها الطيبة بالمحافظة على بناء علاقات سليمة وأكثر فعالية، حيث تؤثر إدراكات أصحاب المصالح والذين يؤثرون بشكل كبير في توجيه الآخرين وتكوين وجهات نظر خاصة بهم تساعد على استنباط أماكن القوة والضعف للجامعة (Reznik & Yudina,2018, 179).

وبالتالى فالسمعة التنظيمية للجامعة تعنى قدرتها على تحسين صورتها الذهنية أمام الأطراف ذات العلاقة من خلال اهتمامها بمسئوليتها الاجتماعية وتحسين جودة خدماتها المقدمة والإبداع فى تقديم هذه الخدمات، وقدرتها على جذب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين الموهوبين (إسماعيل؛ وطه، ٢٠١٩، ٤٨٤)، كما أصبحت توجهاً إدارياً حديثاً تعتمد عليه الجامعات لتحقيق التميز والتفوق فى ظل التطورات السريعة والمتلاحقة؛ إذ أن سمعة الجامعة هى حصيلة أساسية لنوع التفاعلات الملموسة التى تكتسبها من المستفيدين أو الأفراد من المجتمع، كما أن مدى قوة سمعة المؤسسة التعليمية وخاصة الجامعة من أهم مؤشرات التنافسية فى التصنيفات العالمية للجامعات والتى تمثل أداة لتقييم مستوى تميزها (عبد العزيز، ٢٠١٩)، كما تمثل السمعة التنظيمية مورداً رئيساً يعمل على بقاء الجامعة، وزيادة مستوى الجودة، وتحسين تنافسياتها. (Miotto, Del- Castillo-Feito & Blanco-González, 2020, 345)

ويتبين مما سبق أن السمعة التنظيمية من الأصول غير الملموسة التى تمتلكها الجامعات فهى تساعد الموارد البشرية على اتباع طرق مبتكرة للارتقاء بالأداء العام داخل الجامعة وتنعكس على جودة أدائها؛ مما يشكل صورة مميزة تتبلور فى أذهان أصحاب المصلحة، كما تعد السمعة التنظيمية للجامعة أحد العوامل المحددة لانتشارها وزيادة القبول على برامجها المتنوعة؛ لأنها تجسد التميز والجودة فى الأداء الإدارى والأكاديمى للجامعة، لذا يجب على الجامعات السعى باستمرار نحو تحسين سمعتها والحفاظ عليها؛ من خلال تحديد معايير وإجراءات تنظم هيكل وعمل الجامعة، أى الاهتمام بتطبيق الحوكمة والشفافية والعدالة وتعزيز الالتزام التنظيمى.

واستكمالاً لما سبق تتضح العلاقة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمى فى أن الأولى وسيلة فعالة لتعزيز الالتزام التنظيمى فى الجامعات؛ فالقيم التى تتبناها الجامعة مثل القيم الروحية تؤثر إيجاباً فى تحقيق التزام العاملين بها، وتكون لديهم نظرة إيجابية نحو جامعتهم، وتجعلهم أكثر حرصاً على أداء واجباتهم بكفاءة، وتيسير المهام، وتدفعهم

نحو خدمة مصلحة الجامعة، وتحسين جودة مخرجاتها، ويسعون لتحسين صورتها وسمعتها التنظيمية، كما تُعد الإدارة بالقيم المعيار الذي يُقاس من خلاله تماسك الأفراد والمؤسسات والتزامهم التنظيمي (Dogan & Aydin, 2012 ;Dehaghi et al., 2012) كما أن تبني الجامعة لمداخل إدارية جديدة مثل الإدارة بالقيم تقودها نحو إيجاد استراتيجيات تتفوق بها؛ وبما يضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزتها التنافسية، وتقديم خدمات مساندة لضمان بقاء المتميزين من منسوبي الجامعة وحسن أدائهم، وتحسين شروط وظروف العمل والمرافق والخدمات وبيئة الأمن والسلامة والعلاقات الإنسانية لأعضاء هيئة التدريس، وربط حوافز الأعضاء بالإنجازات التي تحققها الغايات الاستراتيجية للجامعة، والتغلب على الصعوبات والتحديات التي تواجهها (الأشقر، الهنداوي، ٢٠١٧، ٥٥٩-٥٦٢)؛ مما يعزز الالتزام التنظيمي بها.

كما أصبح لزاماً على الجامعات ولاسيما جامعة جنوب الوادي وضع منظومة قيمية ومدونة أخلاقية للاقتداء بها لنشر الوعي الأخلاقي، والابتعاد عن أي مظهر من مظاهر السلوك غير الأخلاقي، حيث إن طبيعة العمل بالجامعة تستلزم الالتزام بالأخلاقيات وعدم التهاون مع أي اختراقات تمسها (عبد اللاه، ٢٠٢٤).

وتحليلاً لما سبق تتضح أهمية تطبيق الإدارة بالقيم بالجامعات ولاسيما جامعة جنوب الوادي؛ بما ينسجم مع فلسفتها وتطلعاتها وطموحاتها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، من أجل رفع مكانة وسمعة الجامعة، مع التأكيد على أهمية تعزيز الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لتحسين الأداء المؤسسي للجامعة، وتحقيق الميزة التنافسية لها، ومن المتوقع أن ممارسات الإدارة بالقيم داخل الجامعة قد تؤثر إيجابياً على كلا من الالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية لها، ومن المتوقع أيضاً أن يؤثر الالتزام التنظيمي في السمعة التنظيمية للجامعة؛ لذا جاء البحث الحالي لدراسة الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين ممارسات الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة جنوب الوادي.

مشكلة البحث.

تبذل الجامعات المصرية جهودًا حثيثة من أجل تحسين الصورة الذهنية لها ورفع مكانتها وسمعتها التنظيمية محليًا وعالميًا؛ بما يضمن لها التميز والريادة والتنافسية في ظل التحديات التي تواجهها تلك الجامعات، وتأتي الإدارة بالقيم كأحدى الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل الجامعات من خلال غرس مجموعة من القيم التنظيمية التي تقوم بدورها في تحسين السمعة التنظيمية، وتؤكد تلك الأساليب على ضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لمنسوبي الجامعات، فهو ليس مجرد مطلب إداري، بل هو عامل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامة التطور والارتقاء.

فقد نصت المادة ٩٦ من قانون تنظيم الجامعات (٤٩) لسنة ١٩٧٢ على أعضاء هيئة التدريس التمسك بالتقاليد والقيم الجامعية الأصيلة والعمل على بثها في نفوس الطلاب، وعليهم ترسيخ وتدعيم الاتصال المباشر بالطلاب ورعاية شئونهم الاجتماعية والثقافية والرياضية (قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية الصادر لعام ٢٠٠٦، ٢٣).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات المصرية إلا أن نتائج الدراسات توصلت إلى أن الجامعات المصرية لا تزال تعاني من تحديات عديدة تعوقها عن بناء سمعتها التنظيمية، وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة بالقيم، وتحولها دون تعزيز الالتزام التنظيمي بتلك الجامعات، ويمكن تناول تلك التحديات على النحو التالي:

• تحديات تتعلق بالسمعة التنظيمية.

- ضعف الأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي بالجامعات المصرية، وضعف سياسة تصميم البرامج التعليمية، وتدنى جودة البنية التحتية التكنولوجية بها، وتدنى جودة عمليات التعليم والتعلم، وضعف أدائه على الاستجابة لجملة التحديات الإقليمية والعالمية، والفجوة بين أهدافه والمتحقق منها (إسماعيل، ٢٠١٧، ١٨).

- صعوبة مشاركة الجامعات في المؤتمرات العلمية العالمية، وضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العلماء والباحثين على ذلك (رضوان، ٢٠١٧، ١٤٨).
- ضعف الإنفاق بالجامعات المصرية لإجراء البحوث العلمية، وقلة مشاركة القطاع الخاص والجامعات العربية والأجنبية في دعم البحث العلمي بها (الحربى والجابرى، ٢٠١٨، ٩٥).

-ضعف إمكانيات وقدرات التعليم العالى المصرى على الوفاء بمعايير التنافسية العالمية للوصول بمؤسساته إلى مكانة مناسبة فى تصنيفات نخبة الجامعات العالمية، وعجز الجامعات المصرية عن توفير متطلبات التصنيفات العالمية بصورة مُرضية؛ وتراجع ترتيبها على المستوى العربى والإفريقى والعالمى، وضعف أداء الجامعات المصرية وقدرتها التنافسية (بدوى، ومصطفى، ٢٠١٨) (مغاورى، ٢٠١٨) (حمدي، ٢٠٢٠، ٣٩٤).

-تراجع تنافسية الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية نظرًا لوجود مشكلات تتعلق بجودة الخدمات التعليمية منها أن الجامعات أصبحت طاردة للكفاءات من القائمين على التدريس وذلك بسبب تواضع المزايا النقدية التى يتم الحصول عليها مقارنة بالدول العربية، وتفتقر المؤسسات البحثية المصرية للمعايير والمواصفات العالمية لقياس الأداء ونتيجة لنقص الحوافز المادية تصبح الجامعات عاملاً غير مؤثر فى البحث والتطوير مع تعدد الجهات المسؤولة عن البحث والتطوير فى مصر، مما يعطى نوعاً من الازدواجية مع صعوبة التنسيق وغلبة الطابع البيروقراطى (فرغلى، ٢٠١٨، ٢٢٦-٢٢٧).

-توصلت دراسة حجازى (٢٠١٩) إلى أن جامعة بنها بكلياتها المختلفة تواجهها عديد من المعوقات التى تحول دون قيامها بمسئوليتها المجتمعية منها: معوقات خاصة (بمفهوم المسؤولية المجتمعية للجامعة، النواحى الفنية والتنظيمية، وأعضاء هيئة التدريس، النواحى المادية، النواحى الإدارية، أفراد المجتمع وهيئاته ومؤسساته).

- افتقار الجامعات المصرية لوجود نظام معلوماتى متطور عن حاجات العملاء والمستفيدين من مؤسسات المجتمع المختلفة، وقصور الربط بينها وبين احتياجات

المجتمع، والاعتماد على الجهود الفردية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في تقديم الخدمات البحثية والاستشارية، ووجود فجوة بين إنتاجية البحث العلمي بالجامعات المصرية وبين تطبيقاتها في القطاع الخاص بسبب ضعف التنسيق بينهما (إبراهيم؛ وعبد الحميد، ٢٠١٩، ٢١٢-٢١٣).

- وجود قصور في نشر نواتج البحوث والمشروعات البحثية، وانفتار إجراءات وممارسات نشر البحوث وإعلان نتائج المشروعات البحثية بالجامعات المصرية لآليات التسويق الإلكتروني، وقصور في مهارات التواصل والاتصال لدى كثير من الباحثين مع مفكرين وباحثين آخرين للاستفادة العلمية (حسين؛ وآخرون، ٢٠١٩، ٣٣٥).

- ضعف ثقافة الابتكار والإبداع في الجامعة، وبُعد مخرجات العملية التعليمية عن المهارات التي يحتاجها سوق العمل، وعدم مراعاة التخصص عند التعيين بالأعمال الفنية والإدارية، وضعف العلاقة بين الشركات ومراكز البحوث، وقلة المستثمرين الذين يخطرون بتبنى الابتكارات الجديدة، وضعف الاهتمام بحقوق الملكية الفكرية، وتفضيل التكنولوجيا المستوردة من الخارج دون تطويرها وتوطينها (على، ٢٠١٩، ١٨).

- الافتقار إلى خطة لتشجيع المؤسسات والهيئات الإنتاجية على الاستثمار في البحث العلمي بالجامعات المصرية، وانخفاض معدلات النشر الدولي للباحثين المصريين (عطا، ٢٠٢٠، ٣٨٧).

- وجود فجوة بين الخدمات المتوقعة والخدمات المقدمة بالجامعات، وعدم رضا الطلاب عن تلك الخدمات، وانخفاض جودة الخدمة التعليمية للطلاب، وزيادة أعداد الطلاب عن نسبة أعداد أعضاء هيئة التدريس مما يشكل عبئاً زائداً على أعضاء هيئة التدريس، وكذلك تقليدية الأعمال التي يقوم بها عضو هيئة التدريس دون تجديد أو ابتكار، بالإضافة إلى ارتفاع معدل احتياجات وطموح أعضاء هيئة التدريس من خلال وظيفتهم (عبد العزيز، ٢٠١٣) (إبراهيم، ٢٠٢١) (أحمد، ٢٠٢١، ١٨٢).

- تدنى الأوضاع المادية لأعضاء هيئة التدريس وهجرة العقول المصرية المتميزة إلى

الخارج، وضعف مستوى الدوريات العربية المحكمة مقارنة بمثيلاتها الأجنبية، وضعف منظومة البحث العلمي والابتكار وضعف الإنتاجية البحثية، وانخفاض معدلات الإنفاق والاستثمار في مجال البحث العلمي، وتحديات النشر الإلكتروني، وانخفاض معدلات النشر الدولي والشراكات البحثية، وانخفاض جودة التعليم، وضعف الاهتمام بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٥٦) (محمد، ٢٠٢٠،

٧٣٨-٧٤٦) (السيد وسعداوى، ٢٠٢٢، ٢٦٥-٢٧٤)

- وجود عديد من أوجه القصور في الجامعات المصرية تعوق تنمية الإبداع الإداري ومنها غياب الثقافة المستقبلية لدى بعض القيادات الجامعية وغموض الرؤى والسياسات التي تحكم العملية التعليمية، وابتعاد المنظومة الإدارية بالجامعات المصرية عن مستحدثات التقنية الفكرية والتمثلة في تطبيق أحدث التطويرات الإدارية والقيادية في إدارة الجامعات المصرية، وممارسة القيادات الجامعية للأعمال بشكل روتيني نمطي خوفاً من الوقوع في الأخطاء، وقلة المعلومات الإدارية، وضعف نظم الاتصال وافتقارها إلى التكنولوجيا الحديثة، وكثرة الأعباء الإدارية والروتينية الملقاة على عاتق القيادات الجامعية والمرؤوسين، ونقص الدعم والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل داخل المؤسسة الجامعية، ووجود قصور في تحقيق واقع أفضل للإبداع الإداري بكليات التربية في مصر (عيداروس ٢٠١٥) (خليل وآخرون، ٢٠٢٠) (رضوان، ٢٠٢١).

- وجود فجوة كبيرة بين الواقع الفعلي للجامعات المصرية، والمستوى المطلوب الوصول إليه؛ نتيجة انخفاض في أعداد الطلاب الوافدين إلى الجامعات المصرية، وأن تعزيز تدويل التعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية ظل مهمشاً (مرسى، ٢٠٢٠، ٢١٧ - ٢١٩).

- قلة ثقة مؤسسات الانتاج بالجدوى المالية لنتائج البحوث العلمية، وضعف الإعلام عن الخدمات الاستشارية أو البرامج التدريبية أو برامج البحوث التي تسهم فيها أو تنظمها

الجامعات المصرية، وغياب الاهتمام بإجراء بحوث تطبيقية تعالج مشكلات المجتمع بقطاعاته المختلفة (سالم، وآخرون، ٢٠٢١، ٢٠). .

- ضعف ممارسات ريادة الأعمال الأكاديمية بالجامعات المصرية، وقلة وجود حاضنات أعمال للمشروعات الريادية داخل الجامعات، ونقص الكفاءات العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي، وقلة حرية الباحثين. (عثمان، ٢٠٢٢).

-توصلت دراسة شريف أن درجة ممارسة المسؤولية المجتمعية بين جامعة المنوفية وجامعة ٦ أكتوبر جاءت دون المستوى المطلوب في أربعة أبعاد وهى: المسؤولية تجاه المجتمع المسؤولية تجاه البيئة، والمسؤولية تجاه الموارد البشرية، والمسؤولية تجاه المستفيدين (٢٠٢٢).

-قصور فى عملية الاستقطاب مما يؤثر على مدى كفاءة المورد البشرى داخل الجامعات، وكذلك فى عملية الاختيار والتعيين بالجامعات المصرية، وضعف العلاقة بين الجامعات واحتياجات المجتمع (أبورية، الخميس، ٢٠٢٢) (زهران، ٢٠٢٢، ١١٢).

* تحديات تتعلق بالالتزام التنظيمى.

- قصور الالتزام المهني لبعض أعضاء هيئة التدريس، وإهمال الجانب الإنساني فى تقديم الخدمة التعليمية، والمناخ التنظيمى غير الصالح للجامعة، والقصور فى دعم الإدارة العليا لمجهودات الجودة (الجبالي، ٢٠١٧، ١-١٢).

- تزايد شكاوى أعضاء هيئة التدريس من انخفاض الرواتب، وقلة ملاءمتها لمتطلبات البحث العلمى، وانخفاض مستوى الشعور لديهم بالتقدير والاحترام، وضعف روح العمل الجماعى، وضعف وجود بيئة عمل جيدة، وانخفاض مستوى ارتباط أعضاء هيئة التدريس بوظيفتهم (النجار، ٢٠١٧، ٢٤٥).

- ضعف تقدير العلم والعلماء مادياً ومعنوياً، بالإضافة إلى عوامل جذب الدول الأجنبية لهذه العقول (الإتربى، ٢٠١٨، ٤٤١).

- ضعف توفير بيئة عمل مناسبة لأعضاء هيئة التدريس تساعدهم على النمو والإبداع، وزيادة العبء الوظيفي؛ مما يزيد من الضغوط الواقعة عليهم، وأن المنظومة الصحية الداعمة للمجتمع الجامعي من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين بحاجة إلى إعادة النظر (محمد، ٢٠١٨، ٤٨٢-٥٢٨).

- ضعف تأهيل قيادات جديدة محتملة لتولى المناصب الإدارية، وتأخر في المكافآت الخاصة بأعمال الملاحظة والكونترول، والمستحقات الإضافية من الساعات المكتبية وبعض البدلات الأخرى، ومعاونة أعضاء هيئة التدريس من نقص عدد الحجرات، وعدم ملائمة الأساس المكتبى الخاص بهم (عبد الستار، ٢٠١٩، ٥٢٤-٥٢٥).

- انخفاض درجة الالتزام التنظيمي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وانخفاض اهتمامهم بإعطاء الأولويات للعمل الأكاديمي بالشكل المرجو منهم، وشعورهم بقلّة الرضا عن أوضاع البيئة الجامعية أو الأكاديمية، وغياب نظم التعويضات والحوافز المتكاملة والدافعة للتطوير الذاتى والمهنى، وقلة اهتمام الإدارة الجامعية بتوفير الإمكانيات والجو العلمى المناسب لعضو هيئة التدريس للارتقاء بمعارفه ومهاراته، وندرة إشراكه فى اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال تخصصه واهتماماته العلمية (هميمى، وآخران، ٢٠٢١، ١١).

• تحديات تواجه تطبيق الإدارة بالقيم.

- التخبط والعشوائية فى اتخاذ القرارات والقصور فى التشريعات المنظمة لها، وغياب المساءلة، والبيروقراطية فى الاجراءات والروتين فى القوانين واللوائح، وجمود الهيكل التنظيمى للكليات، واتباع النمط البيروقراطى فى الإدارة، وندرة الاهتمام بالتغيير ومقاومته (محمد، ٢٠١١، ٦٥) (إدريس، ٢٠١٢، ١٠) (أبوالنصر، ٢٠١٨، ١٦٣).

- تدنى أداء الكوادر البشرية بالجامعات، وقلة تدريبهم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعات المصرية، وقصور الإدارة بالجامعات عن فهم الواقع، والتخطيط السليم والبيئة المحيطة، ومحدودية الاستقلالية المالية بالجامعات، فهى لا

تمتلك السيطرة التامة على مواردها، وضعف استخدام القيادات الأكاديمية للتكنولوجيا الحديثة فى النواحي التربوية والإدارية، وضعف البنية التحتية الرقمية (كمال، ومحمود، ٢٠١٨).

- قلة توافر الضمانات الكافية للحرية الأكاديمية بالجامعات، وتعدد أهداف الجامعة وتشابكها وغياب التشريعات المساعدة على تطبيق الحوكمة (أبو العز وفراج وعبد الرحيم، ٢٠٢١، ٥٦٢).

- قلة الاهتمام بإيجاد صف ثان من الكوادر القيادية من خلال تخطيط عملية التعاقب الوظيفي، ونقل الخبرات القيادية لبعض الأعضاء (على، ٢٠٢٢، ٤٢٠-٤٢٢).

- ضعف قدرة الجامعات المصرية على توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقلة الاهتمام بتحديد احتياجاتهم التدريبية، ووضع قيود على حرية الأعضاء فى الابتكار (أحمد، ٢٠١٧، ١٨٥) (ناصر وعبد السلام ومحروس، ٢٠٢٣، ١٦) (الجارية والعشماوى، ٢٠٢٣، ٦٨٢-٦٨٣).

- قلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، واستغلال السلطة وضعف الشفافية والنزاهة عند بعض القيادات الجامعية، وإعلاء المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، وضعف مهارات العمل الجماعى عند بعض القيادات الجامعية واعتماد أسلوب العمل الفردى، كثرة الأعمال الملقاة على عاتق القائد الجامعى وضغوط العمل والازدواجية والتدخل فى المسئوليات، وسوء العلاقات فى بيئة العمل وانتشار المشاحنات والصراعات ، وقلة البحث عن مصادر تمويل مختلفة تقدم الدعم المالى لكليات الجامعة المختلفة) (دياب، ومهدى، وأحمد، ٢٠٢٢).

- قلة الحوافز المعنوية والمادية لأعضاء هيئة التدريس، وتجاهل بعض القيادات الجامعية للبعد النفسى والاجتماعى لهم، وانتشار بعض الاتجاهات السلبية، وضعف مراعاة الجوانب الإنسانية (دياب وآخرون، ٢٠٢٢، ٩٨٨)، وضعف الثقة المتبادلة بين بعض القيادات الجامعية وكذلك بينها وبين المرؤوسين (جولى وعبد الله، ٢٠٢٤).

وبتحليل ما سبق يتبين أنه رغم الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية لتحسين سمعتها التنظيمية في أنظمة التصنيفات العالمية إلا أن واقع الجامعات المصرية يبين أنها تواجه تحديات عديدة تؤثر على سمعتها التنظيمية منها: ضعف الأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي، وتدنى جودة البرامج والبنية التحتية التكنولوجية، وصعوبة المنافسة العالمية، وضعف مراكزها في التصنيفات الدولية، ونقص التمويل للبحث العلمي، وهجرة الكفاءات، وضعف جذب الطلاب الأجانب، وفيما يتعلق بالالتزام التنظيمي فهناك قصور في التزام بعض أعضاء هيئة التدريس نتيجة انخفاض الرواتب والحوافز، وغياب بيئة العمل المناسبة، مما يؤدي إلى هجرة العقول وضعف الشعور بالانتماء والتقدير، وفيما يتعلق بالتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة بالقيم تتمثل في البيروقراطية، وضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة، وغياب الشفافية، ونقص الاهتمام بتأهيل القيادات الجامعية، وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة؛ الأمر الذي أدى إلى ضرورة استخدام أسلوب إداري جديد وهو الإدارة بالقيم الذي يمكن من خلاله أن يؤثر في السمعة التنظيمية في ظل وجود متغير وسيط وهو الالتزام التنظيمي.

وعلى صعيد جامعة جنوب الوادي وبالإطلاع على الدراسات التربوية التي أجريت على الجامعة تبين وجود تحديات عديدة تواجه متغيرات الدراسة (الإدارة بالقيم - الالتزام التنظيمي - السمعة التنظيمية) ويمكن تناولها على النحو التالي:

توصلت دراسة محمد وأحمد، ومحمد إلى حاجة الجامعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتوافر متطلباتها (التشريعية، والبشرية، والتقنية) بالجامعة (٢٠١٩)، كما أن واقع ممارسة رؤساء الأقسام للضوابط الحاكمة بالجامعة جاءت دون المستوى المطلوب، وحاجة الجامعة إلى إعادة النظر في اختيار القيادات الأكاديمية (عبيد، ٢٠٢١).

وعدم وجود رؤية واضحة لتسويق الخدمات التعليمية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادي وضعف الخدمات التعليمية التي تقدمها (نصار، ٢٠٢٠، ٥٠)، وضعف التخطيط الجيد للتسويق (أحمد، ومحمود، ٢٠٢٠، ١٨١)، وأتفقت معهم

دراسة (عبد اللاه، ٢٠٢٣، ١٣١) أن واقع التسويق الرقمي للخدمات التعليمية بجامعة جنوب الوادي جاء بدرجة متوسطة.

وتوصلت نتائج دراسة إسماعيل (٢٠٢١) إلى أن واقع توافر مقومات تحول جامعة جنوب الوادي نحو نموذج الجامعة الذكية جاء بدرجة دون المستوى المطلوب، وحاجة الجامعة لتوافر تلك المقومات، وأتقت معها دراسة على وإسماعيل التي توصلت إلى أن أبعاد البنية التحتية التكنولوجية، وتدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة وتنمية مهاراتهم التكنولوجية جاءت تلك الأبعاد بدرجة متوسطة (٢٠٢٢، ١٤٨٦)؛ مما يؤثر على السمعة التنظيمية بالجامعة.

كما توصلت دراسة إبراهيم، ومحمد إلى أن قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة بجامعة جنوب الوادي جاءت بدرجة متوسطة ومجالات القدرة على المعرفة وقدرات عمليات إدارة المعرفة، وسلوكيات العمل الابتكاري جاءوا بدرجات متوسطة؛ مما يعنى حاجة الجامعة إلى تفعيل دور إدارة المعرفة، أما القدرات الديناميكية فقد جاءت بدرجة متوسطة مما يعنى حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى تنمية القدرات الديناميكية لديهم (٢٠٢١)، وأضافت دراسة إبراهيم ومحمد إلى أن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي لأبعاد الإدارة الذكية جاءت بدرجة متوسطة؛ ويعنى حاجة القيادات الأكاديمية إلى تفعيل أبعاد الإدارة الذكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية (٢٠٢٢).

وتوصلت دراسة (عبد اللاه، ٢٠٢٣، ٥١٦) أن واقع القيادة الرقمية بجامعة جنوب الوادي جاء بدرجة توافر متوسطة، وتعنى إتفاق أفراد العينة على وجود ممارسات القيادة الرقمية بالجامعة من خلال أبعادها على الترتيب: القيادة الحكيمة (الرشيدة)، وثقافة التعلم فى العصر الرقمي، والمواطنة الرقمية، والتطوير المهني، وحصل واقع التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي على درجة متوسطة، وتعنى إتفاق أفراد العينة على تحقيق أبعاد التراصف الاستراتيجي بالجامعة، وهى على الترتيب: الشراكة، الحوكمة، القيمة، المهارات، البنية التحتية، الاتصالات.

وتوصلت دراسة إبراهيم (٢٠٢١) إلى ضعف أداء الجامعات المصرية ولاسيما جامعة جنوب الوادي، وتأخر ترتيبها بين الجامعات العالمية، واتفقت معها دراسة عبد اللاه التي توصلت إلى تدنى مستوى جامعة جنوب الوادي فى التصنيفات العالمية، ويعزى ذلك لعدة أسباب منها: ضعف الميزانية المخصصة للبحث العلمى، وضعف مصادر التمويل الحكومية، وقلة وجود مصادر تمويل بديلة، فضلاً عن الكثافة الطلابية خاصة فى الكليات النظرية مقارنة بالكليات العملية، وضعف البنية التحتية، وضعف قنوات الاتصال بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والصناعية، وقلة اهتمام القيادات بتسويق الأبحاث العلمية وتمويل المشروعات الريادية بالجامعة، وافتقار الجامعة لاستراتيجية واضحة لاستقطاب وجذب الطلاب الدوليين (٢٠٢٤، ١٠٥٣).

وباستقراء ما سبق يتبين أن جامعة جنوب الوادي تواجه تحديات عديدة؛ مما يعنى حاجتها إلى التركيز بشكل كبير على الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالقيم الذى يضمن لها تعزيز الالتزام التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتحسين السمعة التنظيمية؛ وأن تكون أكثر وعياً بالبيئة التى تدعم أعضاء هيئة التدريس وتشجعهم على البقاء داخلها والاستمرار فى عملهم، كما يتبين أن تحسين السمعة التنظيمية بالجامعات المصرية يحتاج إلى ضرورة دراسة علاقتها بكل من الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمى؛ لذا جاء البحث الحالى للتعرف على الالتزام التنظيمى كمتغير وسيط بين ممارسات الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي دراسة ميدانية.

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار النظرى للإدارة بالقيم والالتزام التنظيمى والسمعة التنظيمية بالجامعات فى الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما النموذج المقترح للعلاقات السببية بين متغيرات البحث (الإدارة بالقيم - الالتزام التنظيمى - السمعة التنظيمية) فى ضوء الدراسات التربوية والإدارية السابقة؟

- ٣- ما واقع ممارسات أبعاد كل من الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ؟
- ٤- ما النموذج الذي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (الإدارة بالقيم - الالتزام التنظيمي - السمعة التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي فى ضوء نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للنموذج المقترح؟

٥- ما المقترحات الإجرائية اللازمة لتفعيل ممارسات أبعاد كل من الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي فى ضوء العلاقات والتأثيرات المتبادلة بينهم؟

أهداف البحث.

يهدف البحث الحالى إلى:

- ١- التعرف على الإطار النظرى للإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية بالجامعات فى الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
 - ٢- الكشف عن نموذج مقترح للعلاقات السببية بين متغيرات البحث (الإدارة بالقيم - الالتزام التنظيمي - السمعة التنظيمية) فى ضوء الدراسات التربوية والإدارية السابقة.
 - ٣- الكشف عن واقع ممارسات أبعاد كل من الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث.
 - ٤- اختبار صحة العلاقة النظرية بين متغيرات البحث كما يوضحها النموذج الذى يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (الإدارة بالقيم - الالتزام التنظيمي - السمعة التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي فى ضوء نتائج الدراسة الميدانية ووفقاً للنموذج المقترح.
 - ٥- التوصل لمجموعة من المقترحات الإجرائية اللازمة لتفعيل ممارسات أبعاد كل من الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي فى ضوء العلاقات والتأثيرات المتبادلة بينهم.
- أهمية البحث.

يمكن تناولها على النحو التالي:

الأهمية النظرية وتتمثل في:

- الإسهام في المعرفة التراكمية لمتغيرات البحث وتأصيلهم كأحد المفاهيم الحديثة على الساحة التربوية.
- إيضاح أهمية السمعة التنظيمية في الجامعات بالاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.
- يتزامن البحث مع التوجهات الحديثة نحو الارتقاء بسمعة الجامعات المصرية على الصعيد المحلي والعالمي، كما يسلط الضوء على متغيرات البحث في محاولة لتحفيز الباحثين نحو تناول متغيرات البحث والدراسة المتعمقة.

الأهمية التطبيقية وتتمثل في:

- قد يسهم البحث في مساعدة الجامعات لرفع مستوى خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، والتي تعمل على الارتقاء بسمعتها التنظيمية بالاعتماد على أسلوب الإدارة بالقيم، وتحقيق مستويات عالية من الشفافية والمسئولية والالتزام التنظيمي .
- يتوقع أن يستفيد القائمون على المنظومة الجامعية من تقديم إجراءات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية كدليل إرشادي لدى العملاء الداخليين والخارجيين.
- يتزامن البحث مع الجهود المبذولة من الجامعات المصرية لتحسين جودة أدائها والتميز بما يضمن لها ميزة تنافسية تحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠م.
- قد تقيد نتائج البحث واضعي سياسات التعليم الجامعي وقياداته العليا والأكاديمية على المستوى المؤسسي بالكليات والأقسام الأكاديمية.
- قد تساعد هذه الدراسة من نتائج في إجراء بحوث مماثلة في المؤسسات التعليمية بمستوياتها المختلفة.
- قد تساعد هذه الدراسة القيادات الجامعية على تطوير أسلوبهم الإداري التربوي، وعملية اتخاذ القرارات، وإضفاء مزيد من الحيوية والتجديد على العملية التعليمية

والإدارية، كما تلفت انتباههم إلى أهمية تطبيق الإدارة بالقيم وتوفير متطلبات تعزيز الالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية بالجامعات.

- يعد موضوع الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية من الموضوعات المهمة التي تؤكد على مفاهيم العدالة والاستقلالية والتعاون، والتقليل من ضغوط العمل والصراعات وتخفيف الضغوط المهنية والمشاكل التنظيمية، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء الجامعي.

- قد تستفيد الجامعة وكلياتها من الإدارة بالقيم كأسلوب إداري في تحسين السمعة التنظيمية بالجامعات.

- يتسم موضوع الدراسة بالحدثية ويمثل اتجاهاً رائداً في الإدارة المعاصرة كإحدى الوسائل الأساسية التي تمكن الجامعات من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق أهدافها، وتحسين سمعتها التنظيمية؛ وبالتالي تحقيق مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية.

- سد الفجوة في الأدبيات البحثية من خلال تقديم نموذج مقترح للعلاقات السببية بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية، وتساعد التوصيات والمقترحات في البحث الحالي على تفعيل ممارسات الإدارة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي للجامعة، ومن ثم تحسين السمعة التنظيمية لها في ضوء العلاقات والتأثيرات المتبادلة بينهم.

حدود البحث.

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

١- **حدود موضوعية:** اقتصر البحث الحالي على دراسة ممارسات أبعاد الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة جنوب الوادي (الالتزام المعياري - الالتزام العاطفي - الالتزام الاستمراري) كمتغير وسيط بين ممارسات أبعاد الإدارة بالقيم (قيم إدارة المنظمة - قيم إدارة المهمة - قيم إدارة العلاقات الإنسانية - قيم إدارة البيئة)، وممارسات أبعاد السمعة التنظيمية للجامعة (جودة الخدمات الجامعية المقدمة - الإبداع الإداري - المسؤولية الاجتماعية - الأداء المالي).

٢- **حدود بشرية:** اقتصر البحث الحالي على تطبيق استبانة من إعداد الباحثة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد - معيد) بجامعة جنوب الوادي، وبلغ عددهم (٣٣١) وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية من إجمالي (٢٢٥٢).

٣- **حدود مكانية:** اقتصر البحث الحالي على التطبيق في كليات جامعة جنوب الوادي النظرية (الإنسانية)، والعلمية (التطبيقية).

٤- **حدود زمانية:** تم تطبيق أداة الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني خلال العام الجامعي ٢٠٢٥/٢٠٢٦.

منهج البحث وأداته.

اتباع البحث الحالي المنهج الوصفي، بالتركيز على أسلوب العلاقات وهو من أكثر المناهج العلمية شيوعاً في البحوث العلمية لأهميته الكبرى لمعرفة متغيرات البحث، ووصف الظواهر وتحليلها تحليلًا دقيقًا والذي يقوم على وصف الظاهرة كما في الواقع وتحليلها وتفسيرها، ثم الوصول إلى الاستنتاجات، والاستعانة بالدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث (بدران، والبيلاوي، ونجيب، والدريني، ٢٠١٨، ٤٨)

وعلى ذلك قامت الباحثة بتطبيق استبانة من إعدادها للتعرف على واقع ممارسات أبعاد (الإدارة بالقيم - الالتزام التنظيمي - السمعة التنظيمية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد - معيد) بجامعة جنوب الوادي.

مصطلحات البحث.

اعتمد البحث الحالي على المصطلحات التالية:

- الإدارة بالقيم Management by Values

وتعرف إجرائيًا: بأنها أسلوب إداري يركز على قيام إدارة جامعة جنوب الوادي بغرس وتنمية القيم والسلوكيات الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل

كليات الجامعة معتمدًا في ذلك على الأبعاد الرئيسة للإدارة بالقيم وهى: (قيم إدارة المنظمة، وقيم إدارة المهمة، وقيم إدارة العلاقات الإنسانية، وقيم إدارة البيئة)؛ مما يؤثر إيجابيًا على أداء القيادات الجامعية ومنسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين، ويعزز التزامهم الوظيفي في بيئة جامعية تخلو من الصراعات والمشكلات، وتخفف من التوتر الناجم عن الروتين اليومي والأكاديمي، ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

- الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

ويعرف الالتزام التنظيمي إجرائيًا بأنه استعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة جنوب الوادي لبذل أقصى جهودهم لتحسين الأداء الجامعي، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار والبقاء داخل الجامعة والعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وقيمها، واعتزازهم بالانتماء إليها، وحرصهم على تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي بالجامعة وهى (المعيارى، العاطفى، الاستمرارى)؛ مما يؤثر ذلك على السمعة التنظيمية للجامعة.

- السمعة التنظيمية Organizational Reputation

وتعرف السمعة التنظيمية إجرائيًا بأنها قدرة جامعة جنوب الوادي على بناء صورة إيجابية متميزة في أذهان الأطراف ذات العلاقة ويتحقق ذلك بتبنى الجامعة مجموعة من الممارسات والأنشطة والإجراءات التى تركز على الأبعاد الرئيسة للسمعة التنظيمية من خلال تقديمها لخدمات تعليمية وبحثية وإدارية متميزة، وتنمية الإبداع الإداري، والالتزام الجامعة المستمر بالمسؤولية الاجتماعية وتحسين أدائها المالى من أجل حصولها على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية.

- المتغير الوسيط Mediating Variable

هو متغير يتم تدخليه في العلاقة بين متغيرين آخرين بهدف دراسة التأثير الذى يمكن أن يحدثه على هذه العلاقة (Baron & Kenny, 1986)

ويعرف المتغير الوسيط إجرائيًا: بأنه متغير يشرح العلاقة بين متغيرين آخرين وسبب ارتباطهما وهو المتغير الذى يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويؤثر على المتغير التابع فالالتزام التنظيمي هو المتغير الوسيط بين الإدارة بالقيم (المتغير المستقل) والسمعة التنظيمية (المتغير التابع).

الدراسات والبحوث السابقة والتعليق عليها.

تناول البحث الحالى الدراسات السابقة فى ثلاثة محاور وفقًا لمتغيرات البحث، وهما المحور الأول: الإدارة بالقيم، والمحور الثانى: الالتزام التنظيمي، والمحور الثالث: السمعة التنظيمية، ويمكن عرض دراسات كل محور من الأقدم إلى الأحدث، وجاءت على النحو التالى:

المحور الأول: الإدارة بالقيم Management by Values

ومن تلك الدراسات ما يلى:

-دراسة (آل سنان ولطفى، ٢٠١٧) بعنوان: تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب فى ضوء مدخل الإدارة بالقيم.

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب فى ضوء مدخل الإدارة بالقيم، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة من العاملين الإداريين بجامعة إب، وتوصلت إلى أن واقع ممارسة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب فى ضوء مدخل الإدارة بالقيم كان بدرجة ضعيفة، كما حظيت عناصر بناء التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب فى ضوء مدخل الإدارة بالقيم على درجة أهمية كبيرة.

-دراسة (Barrett, 2018)، بعنوان: "قيَم القيادة والقيادة المعتمدة على القِيم".

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات، وتقديم رؤى حول قِيم القيادة والقيادة المعتمدة على القِيم، وتمّ تقديم أربع عشرة قيمة للقيادة، والتعرف على الجوانب الثلاثة الموحدة للشخصية: التفاعل (التفاعلات)، والعلاقة (العلاقات)، والعمل (الإجراءات)، وتمّ

التعرف على القيادة التشاركية والمرنة، والقيادة المعتمدة على القيم بشكل عام، كما تعرفت الدراسة على القيادة المعتمدة على القيم الإيجابية والمُحدّدة، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أنّ القائد يحتاج إلى استعادة الثقة والحفاظ عليها، والتركيز على الإيجابية، والاستفادة من نقاط القوة وصنع المعنى، ومشاركة موظّفيهم، ومساعدتهم على الازدهار في الحياة، وفي منظمّاتهم، ويُعزّزون الإنتاجية والإبداع والعوائد المالية، حيث إنّ قيادة وتقييم النجاح على أساس القيم هو أفضل طريقة لبناء ثقافة عالية الأداء في المنظمّة.

-دراسة (Nuray, 2018) بعنوان: تحديد القيم الإدارية والثقافية التي يتبناها المديرون العاملون في الجامعات.

هدفت الدراسة إلى تحديد القيم الإدارية والثقافية التي يتبناها المديرون في الجامعات، وركزت الدراسة على قيم (القوة، والسلطة، وتجنب الغموض)، واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أفون كوكاتيبى في تركيا، وتوصلت إلى أن مديري الجامعات يتبنون القيم الجماعية وهم أكثر ميلا إلى عدم الغموض، ولديهم مسافة عالية من السلطة كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تفضيل المديرين لقيم القوة وتجنب الغموض وفقاً لمتغير الجنس، والقيم الثقافية والإدارية التي يتبناها المديرون في الجامعات في مختلف الفئات العمرية تتشابه في جميع الأبعاد، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة تجنب الغموض لصالح متغير العمر، ومديري الجامعات الذين تتراوح خبرتهم من ١-٥ سنوات يتبنون القيم الجماعية أكثر مقارنة بمديري الجامعات الذين تتراوح أعمارهم الوظيفية بين ١٦-٢٠ عاماً، ومديري الجامعات ذوي الخبرة المهنية المختلفة لديهم قيم إدارية وثقافية متماثلة.

-دراسة (Yue, 2019) بعنوان: دراسة القيم والخصائص القيادية للقيادات التربوية في جامعة خاصة بتايلاند.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف القيم التي تناولها القادة التربويين في إحدى

الجامعات الخاصة بتيالاند، وتحديد الخصائص القيادية للقيادات التربوية في هذه الجامعة في الفترة من (٢٠٠٣ - ٢٠١٨)، واستخدمت الدراسة طريقة تحليل المحتوى، ومن نتائجها: أنّ القادة التربويين أشاروا إلى القيم المتعلّقة بالأخلاق والقدرات والتوازن بين العمل والحياة، وأكدوا على خصائص القيادة الأخلاقية المعتمدة على القيم، وأوصت بضرورة أن يمتلك القادة الأخلاق والقيم منها: الكرامة والانضباط الذاتي والنزاهة والصدق والثبات والمسؤولية الاجتماعية، والحب والبحث عن القيم المثلى، وأن يمتلكوا القدرة على التكيف المرتبطة بالمهارات بين الثقافات واللغات الأجنبية، والكفاءة فيها، والمهارات التحليلية، وحل المشكلات، ومهارات الابتكار، والقدرة على التعلم مدى الحياة.

-دراسة (خليل، ٢٠١٩) بعنوان: **توظيف مبادئ إدارة العلاقات الحوارية على المنصات الإلكترونية للجامعات المصرية** دراسة تحليلية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف وتحليل المحتوى المقدم على المنصات الإلكترونية للجامعات المصرية، وتمثل جامعة القاهرة الجامعات الحكومية، وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا الجامعات الخاصة، بينما تمثل جامعة النيل الجامعات غير الربحية وغير الحكومية، واتبعت الدراسة تحليل المحتوى، وتوصلت النتائج إلى أن الجامعات الثلاث تولى اهتمامًا أكبر لفائدة المعلومات وسهولة الواجهة أكثر من اهتمامها بتفاعل المستخدمين، وتوليد الزيارات المتكررة، وتفعيل التغذية الراجعة الحوارية، كما توصلت أن جامعة النيل أفضل من الجامعتين الأخريين في تطبيق المبادئ الحوارية على منصاتها الإلكترونية.

-دراسة (البقي، ٢٠٢٠) بعنوان: **الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة بالكلية التقنية بمدينة مصراتة الليبية، والتعرف على مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة من الكليات وعلى درجة تأثير القيم التنظيمية السائدة على مستوى جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على (٢٥٩) من

أعضاء هيئة التدريس بالكلية التقنية بمدينة مصراته، ومن نتائجها أن الإدارة بالقيم هي نمط جديد من الإدارة أحدث تغييرات عميقة في بيئة الإدارة وفي مختلف المنظمات وذلك من خلال تقديم خدمات أفضل للمستفيدين وأداء أفضل للعاملين، وتقدم الإدارة بالقيم عديد من التقنيات التي تلعب دور في نجاح المنظمات، وتساعد على فهم أسلوب وفلسفة الإدارة، وأوصت بضرورة تشجيع المنظمات الحكومية والأهلية إلى الأخذ بنظرية الإدارة بالقيم لأهميتها للفرد والمنظمة، وضرورة تحقيق الإدارات العليا في المنظمات للتوافق القيمي (القيم الشخصية، والقيم التنظيمية) لزيادة ولاء والتزام العاملين تجاه المنظمة.

-دراسة (الشريف، ٢٠٢١) بعنوان: درجة ممارسة القيادة بالقيم وأثرها على فاعلية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة بالقيم، وأثرها على فاعلية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك، واتبعت المنهج الوصفي، ومن نتائجها: أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك يمارسون القيادة بالقيم بدرجات مرتفعة، كما أن تلك الممارسة تنعكس بشكل إيجابي في واقع فاعلية أعضاء هيئة التدريس؛ من خلال تصوّرات طلبة الدراسات العليا بالجامعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة بالقيم وفاعلية عضو هيئة التدريس والتي تُعزى إلى كلٍّ من: (عامل الجنس، وعامل المستوى الدراسي، وعامل التخصص الدراسي)، ما عدا الفروق في قيمة العلاقات الشخصية لصالح الطلبة، وكذلك توجد تأثيرات مباشرة موجبة دالة إحصائية لممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيم المرتبطة بعملية القيادة بالقيم في درجة فاعليتهم وفقاً لتصور طلبة وطالبات الدراسات العليا بجامعة تبوك.

-دراسة (العزام، ٢٠٢٣) بعنوان: درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتبعت المنهج الوصفي،

واستخدمت استبانة موزعة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، ومن نتائجها: أنّ هناك درجة ممارسة مرتفعة للإدارة بالقيم لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؛ لصالح من خبرتهم (١٠ سنوات فأقل)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغيري: الجنس، والرتبة الأكاديمية.

-دراسة (أبو القاسم، ٢٠٢٣) بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي والإدارة بالقيم في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي والإدارة بالقيم في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية في جمهورية مصر العربية، واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة من فئات وظيفية مختلفة (وظائف الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية، الوظائف النمطية)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي - الالتزام المعياري - الالتزام المستمر) على التميز المؤسسي، كما يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الإدارة بالقيم (القيم التنظيمية - القيم الشخصية) على التميز المؤسسي، ويوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتفاعل الالتزام التنظيمي والإدارة بالقيم على أبعاد التميز المؤسسي (التميز الإستراتيجي، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية)، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة للتميز المؤسسي بالوزارة بهدف وضع السياسات والإستراتيجيات التي تحقق التميز وتوفير برامج تدريبية حديثة للعاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

-دراسة (جويلى، عبد الله، ٢٠٢٤) بعنوان: ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة

التدريس "دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر ودورها فى تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفى، وطبقت استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس، ومن نتائج الدراسة: جاءت درجة ممارسة عمداء كليات التربية الأبعاد الإدارة بالقيم متوسطة، وجاءت درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس متوسطة من وجهة نظرهم، كما توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء الكليات لأبعاد الإدارة بالقيم ودرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية على محور الإدارة بالقيم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية فى استجابات العينة بحسب متغير الجنس على محورى الإدارة بالقيم وجودة الحياة الوظيفية لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير عدد سنوات الخبرة على محور الإدارة بالقيم، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة من ٥ إلى ١٠ سنوات، وكانت أقل المتوسطات لفئة أكثر من ١٠ سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية فى استجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة على محور جودة الحياة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة من ٥ إلى ١٠ سنوات وكانت أقل المتوسطات لفئة أكثر من ١٠ سنوات.

المحور الثانى: الالتزام التنظيمى Organizational Commitment

ومن تلك الدراسات ما يلى:

-دراسة (Georges Dyer , 2017) بعنوان: القيادة الاستراتيجية لتحقيق الاستدامة من خلال التعليم العالى: التزام رؤساء الجامعات والجامعات الأمريكية.

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الاستراتيجية فى تحقيق الاستدامة من خلال التعليم العالى، ومدى التزام رؤساء الجامعات الأمريكية لتوفير المناخ الملائم

لتحقيق الاستدامة، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أهمية التعليم العالي في تشكيل النماذج العقلية للعديد من المهنيين في المجتمع والقادة ونقطة تأثير حاسمة في إنشاء مجتمع مستدام، ومن خلال الكلية الأمريكية تم اطلاق الالتزام المناخي لرؤساء الجامعات عام ٢٠٠٦ كجهد جماعي من قبل مؤسسات التعليم العالي المتابعة لدمج المناخ والاستدامة في أنشطة التعليم والبحث والمشاركة المجتمعية، كما توصلت الدراسة إلى أهمية القيادة الاستراتيجية للكلّيات والجامعات لتحقيق التنمية المستدامة لها وللمجتمع ككل.

-دراسة (شحاته، ٢٠١٧): الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على كليات الإدارة والتكنولوجيا بالجامعات الخاصة في مصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على كليات الإدارة والتكنولوجيا الخاصة في مصر، واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة في كليات الإدارة والتكنولوجيا داخل بعض الجامعات الخاصة حيث تم اختيار عينة مكونة من (٩) جامعات بواقع (٧) جامعات بالقاهرة الكبرى تم اختيارهم وفقاً لمعيار زمني يتمثل في مضي عشر سنوات فأكثر على تأسيسها واعتمادها وعدد(٢) جامعة بمحافظة الاسكندرية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الالتزام التنظيمي بالجامعات الخاصة، وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكل من استراتيجية الاستقطاب والاختيار، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء ورفضه، واستراتيجية التعويضات والمنافع، وتعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الخاصة في مصر.

-دراسة (المصري، وحافظ، ٢٠١٧) بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي على الأداء

الوظيفي في الإدارات العامة بجامعة عين شمس.

هدفت الدراسة التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في الإدارات العامة بجامعة عين شمس، وتمثلت أداة البحث في استمارة استقصاء، وطُبقت الأداة على عينة من العاملين بجامعة عين شمس، وتوصلت النتائج عن وجود علاقة جوهرية طردية بين الالتزام العاطفي وعناصر الأداء الوظيفي الأربعة، وهذه العلاقات جوهرية باحتمال ثقة (٩٥٪) حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار جوهرية معاملات الارتباط أصغر من (٥٪) وهو مستوى معنوي يستخدم في الأبحاث الاجتماعية، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع العاملين على بذل المجهود أكبر مما متوقع لتحقيق أهداف واستراتيجية منظماتهم والذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

-دراسة الطحائية (٢٠١٩). بعنوان: سلوكيات القيادة الأخلاقية للعمداء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوكيات القيادة الأخلاقية للعمداء كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وطبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لعمداء كليات التربية الرياضية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي، وطُبقت الاستبانة على (٨٥) عضو هيئة تدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الحكومية، واليرموك، والهاشمية، ومؤتة، وأظهرت النتائج أن عمداء كليات التربية الرياضية يمارسون سلوكيات القيادة الأخلاقية بدرجة عالية وعلى كافة المجالات، كما أن الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية؛ لما لها من دور في رفع مستويات الالتزام التنظيمي.

-دراسة (حسن، ٢٠١٩) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات الحكومية المصرية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الحكومية المصرية، والتعرف على الدور الوسيط لكلاً من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية محل البحث، وتوصلت إلى أن تبني قيادات الجامعات الحكومية المصرية لسلوكيات وممارسات القيادة الخادمة يعمل على زيادة وتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية، كما توصل إلى أن كلاً من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي يلعبان دوراً وسيطاً وإيجابياً بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية.

-دراسة العجمي(٢٠١٩) بعنوان: أثر الاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة الكويتية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة الكويتية. واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من الأكاديمين والإداريين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (العزلة الاجتماعية، العجز، اللامعيارية، اللامعنى، الاغتراب عن الذات) على الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة الكويتية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة إشراك العاملين في الجامعات الخاصة الكويتية بعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وتشجيع العاملين على التواصل فيما بينهم في الجامعة، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية تجاه العمل في هذه الجامعة.

-دراسة (Morrisette & Kisamore,2020) بعنوان: تحليل العلاقة بين ضغوط دور الموظف والالتزام التنظيمي واختبار تأثيرات اثنين من الوسطاء المحتملين لهذه العلاقة.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ضغوط دور الموظف والالتزام التنظيمي

واختبار تأثيرات اثنين من الوسطاء المحتملين لهذه العلاقة، وتم العثور على علاقات سلبية كبيرة منها: غموض الدور، دور الصراع، والدور الزائد والالتزام التنظيمي العاطفي، وكان لدى الجميع ضغوطات الأدوار علاقة أقوى مع الالتزام العاطفي مقارنة بالالتزام المستمر الذي لم يثبت أنه مرتبط بشكل كبير بأى من أنواع ضغوط الدور التي تم اختبارها، وبشكل عام كان ضغوط دور الموظفين مرتبطة عكسياً برغبتهم في البقاء مع المنظمة (الالتزام العاطفي) ولكن ليس حاجتهم للبقاء (الالتزام المستمر) مع المنظمة، وكشفت تحليلات الوسيط أن النوع المهني والثقافة أثرتا بشكل كبير على علاقات الالتزام الوجداني والضغط.

-دراسة (المواجهه والطراونة، ٢٠٢٠) بعنوان: العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الالتزام التنظيمي الأعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية، واتبعت المنهج الوصفي ، وتوصلت أن هناك علاقة إيجابية بين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام الوظيفي ومجالاته مع مقياس تحقيق أهداف التنمية البشرية وجميع مجالاته.

-دراسة (Adeoye,2021) بعنوان: القيادة الأخلاقية والتزام الموظفين والفعالية التنظيمية دراسة لغير أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير القيادة الأخلاقية والتزام الموظفين بالفعالية التنظيمية وفي التكوين الأكاديمي من خلال التركيز على أعضاء هيئة التدريس، واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة من الكادر الإداري بجامعة ولاية لاغوس، وتوصلت إلى أن هناك علاقة بين القيادة الأخلاقية والفعالية التنظيمية، كما أن القيادة الأخلاقية تؤثر على التزام الموظفين وموقفهم تجاه العمل، وأكدت على وجود علاقة مهمة بين القيادة الأخلاقية والتزام الموظفين والفعالية التنظيمية، وأن القيادة الأخلاقية المناسبة هي الدافع الذي سيقود الموظفين للالتزام وتعزيز الفعالية التنظيمية في بيئة الجامعة، وأوصت

الدراسة بتبنى الجامعة للقيادة الأخلاقية كمؤشر يساعد على تحسين جودة الخدمة وزيادة شعور الموظفين بالالتزام، وإعطاء القيادة الأخلاقية أولوية قصوى فى المؤسسة لتحسين التزام الموظفين ومن أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، وأن يكون القادة مؤهلين كقدوة حسنة ومثل أعلى للموظفين فى الالتزام والانتماء والبقاء مع المنظمة.

- دراسة (صوفى، ٢٠٢١) بعنوان: الرضا الوظيفى وعلاقته بالالتزام التنظيمى لدى أساتذة الجامعة دراسة ميدانية بجامعة تلمسان.

هدفت إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى لدى أساتذة كلية العلوم بجامعة تلمسان، واعتمدت على المنهج الوصفى، ومقياس الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى كأداتين لجمع المعطيات وتوصلت إلى نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى عند أساتذة الجامعة.

- دراسة (مصطفى، ٢٠٢١) بعنوان: أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعى الدور الوسيط للالتزام التنظيمى بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد على تميز الأداء بوصفه متغير تابع واختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمى لدى الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة، وطبقت على عينة قوامها ٣٤٨ مفردة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفى، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين الحوكمة وتميز الأداء الجامعى، ووجود علاقة معنوية بين الحوكمة والالتزام التنظيمى وعلاقة معنوية مباشرة بين الالتزام التنظيمى وتميز الأداء الجامعى، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة باختلاف السن، وتوجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة بالنسبة لمتغيرات الدراسة وفقاً لنوع الكلية وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة البحث باختلاف النوع، بالإضافة إلى وجود أثر للالتزام التنظيمى فى العلاقة بين الحوكمة وتميز الأداء الجامعى.

-دراسة نصر الدين (٢٠٢١). بعنوان أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام

التنظيمى دراسة حالة عينة من الأساتذة فى جامعات الشرق الجزائرى.

هدف الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها السبعة، على الالتزام للأساتذة الجامعيين فى جامعات ورقلة ومسيلة وبسكرة، واتبعت المنهج الوصفى، وطبقت عينة الدراسة على (٣٧٧) استاذًا لكل من جامعة محمد خيضر بسكرة"، ومحمد بوضياف "مسيلة"، وقاصدى مرباح ورقلة، وتوصلت الدراسة أن هناك مستوى جيد من ممارسة نمط القيادة الأخلاقية، ومن الالتزام التنظيمى لدى عينة الدراسة، ووجود أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمى، كما كان هناك أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفى، بينما كان هناك أثر بدرجة ضعيفة للقيادة الأخلاقية على الالتزام المعيارى والمستمر، وتوصلت لعدم وجود فروق بين تصورات عينة الدراسة لممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها تعزى إلى متغير الجنس والأقدمية والجامعة، وهناك فروق تعزى لمتغير الرتبة، ولا توجد فروق فى مستوى الالتزام التنظيمى بأبعاده تعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق فى مستوى الالتزام العاطفى تعزى لمتغير الرتبة والأقدمية، وفروقات فى مستوى الالتزام المستمر تعزى للجامعة، وأوصت الدراسة بتعزيز العدالة التعاملية بالنسبة للمسؤولين مع الجميع فى الجامعة، ومحاولة إيجاد حل لمشكلة الحوافز التى توزع على الجميع بالتساوى دون الأخذ بعين الاعتبار أداء الأستاذ.

-دراسة (Labetubun & Dewi, 2022) بعنوان: الالتزام التنظيمى: دوره الوسيط فى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والروحانية فى مكان العمل على أداء الموظفين.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والروحانية فى مكان العمل على أداء الموظف ودور الالتزام التنظيمى كمتغير وسيط فى هذه العلاقات، واتبعت المنهج الوصفى، وتوصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية والروحانية فى مكان العمل والالتزام التنظيمى لها تأثير إيجابى على أداء العامل، بالإضافة إلى ذلك فإن

ممارسات إدارة الموارد البشرية والروحانية في مكان العمل لها آثار إيجابية على الالتزام التنظيمي، كما أن الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط له تأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية والروحانية في مكان العمل على أداء العامل.

-دراسة (أحمد، ٢٠٢٢) بعنوان: القيادة الأخلاقية مدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج.

هدف البحث إلى التعرف على ممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، واتبعت المنهج الوصفي، كما طبقت الاستبانة على عينة قوامها (٤٥٠) عضو هيئة تدريس، وتمثلت أهم نتائج الدراسة بما يلي : وجود تأثير إيجابي لممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، وأن درجة ممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة سوهاج جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية والالتزام التنظيمي أظهرت الدراسة أن القيادة الأخلاقية هي أفضل طريقة لحل المشكلات والمعوقات التي تواجه القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، وترتبط القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي من خلال الآثار المترتبة على ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الأخلاقية والتي تظهر على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

- (عرنسة، حواس، رجب، ٢٠٢٣) بعنوان: تحليل العلاقة بين الالتزام الاستمراري ودوافع الصمت التنظيمي بالتطبيق على الجامعات المصرية

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية ودوافع الصمت التنظيمي (دافع الصمت الانحرافي - دافع الصمت الاجتماعي - دافع الصمت الدفاعي - دافع الصمت

غير فعال - دافع الصمت الاضطرابي - دافع الصمت الاغترابي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة (بورسعيد - دمياط - السويس)، وقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي؛ وطُبقت أداة الاستقصاء على عينة من الموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين بعد الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة؛ وجميع دوافع الصمت التنظيمي، ووجود علاقة طردية بين بعد الالتزام نتيجة التضحية المدركة للاستثمارات المرتبطة بمغادرة المنظمة ودافع الصمت الانحرافي، ودافع الصمت الاضطرابي، ووجود علاقة سلبية بين بعد الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية، ودافع الصمت غير الفعال.

-دراسة (عطوى، ٢٠٢٣). بعنوان واقع الالتزام التنظيمي بالمؤسسات المعاصرة.

هدفت إلى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات المعاصرة، باعتباره من المواضيع التي لقيت الاهتمام الواسع والكبير في الإدارة والسلوك التنظيمي، والذي يعبر على اتجاه الفرد داخل المنظمة، فالعنصر البشري هو العنصر الأساسي والفعال في الاتجاهات المعاصرة للإدارة الحديثة، إذ يعتبر نجاح أى منظمه وزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال تحقيق مستوى عالى من الالتزام التنظيمي لموظفيها وزيادة كفاءتهم.

-دراسة(بركات، وعود، ٢٠٢٤) بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي في الأداء السياقي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمدينة ٦ أكتوبر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي في الأداء السياقي بالجامعات الخاصة بمدينة ٦ أكتوبر، واتبعت المنهج الوصفي، وطُبقت أداة الدراسة استبانة على (٣٥٧) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة بمدينة ٦ أكتوبر وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن توافر اتجاهات عينة الدراسة بالجامعات الخاصة محل البحث نحو الالتزام التنظيمي، مع توافر ممارسة عينة الدراسة بالجامعات

الخاصة محل البحث لبعدي الأداء السياقي التيسير بين الأشخاص، والتفاني في العمل، ويمكن ترتيب بعدي الأداء السياقي طبقاً لمدى ممارستها من قبل عينة الدراسة بالجامعات الخاصة محل البحث كالتالي: التيسير بين الأشخاص هو البعد الأكثر توافراً، ثم بعد التفاني في العمل، وهذا انعكس على ممارستهم للأداء السياقي ككل، وتوصلت إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في كلا من بعدي الأداء السياقي التيسير بين الأشخاص، والتفاني في العمل كل على حده.

المحور الثالث: السمعة التنظيمية Organizational Reputation

ومن تلك الدراسات ما يلي:

-دراسة (الكرعاوي، ٢٠١٧) بعنوان: دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور البراعة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة: استغلال الفرص، واستكشافها، والبراعة الهيكلية في السمعة التنظيمية للجامعات (الهوية المجتمعية، وصورة المؤسسة في نظر منسوبيها والمستفيدين، ونمط الإدارة المتبع) واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة قوامها (٢٢٢) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن البراعة الاستراتيجية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز السمعة التنظيمية للجامعة.

-دراسة (Vázquez، 2019، Del-Castillo-Feito، Blanco-González، González) بعنوان: العلاقة بين الصورة والسمعة في الجامعة الحكومية الإسبانية.

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الصورة الذهنية للجامعات والسمعة التنظيمية في سياق الجامعات الحكومية الإسبانية مع مراعاة تصورات أصحاب المصلحة المختلفين في الجامعة والطلاب والخريجين والأساتذة والمديرون تم عمل دراسة استقصائية على أصحاب المصلحة في الجامعة الإسبانية العامة، واتبعت المنهج المقارن، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر صورة الجامعة على تكوين السمعة التنظيمية بأبعادها الستة (المواطنة، الحوكمة، الخدمات والإبداع، والأداء المالي، ومناخ مكان العمل من وجهة

نظر أصحاب المصالح)، كما تؤكد العلاقة بين مدى ارتباط الصورة الذهنية الإيجابية وتأثيرها في بناء السمعة التنظيمية للجامعات.

-دراسة (Foroudi, Gupta & Foroudi, 2019) بعنوان: تعزيز صورة العلامة

التجارية" دراسة للجامعة وسمعتها من خلال سلوك الابتكارى المشترك لقيمة العملاء"

هدفت الدراسة إلى تعزيز صورة العلامة التجارية للجامعة وسمعتها من خلال السلوك الابتكارى المشترك لقيمة العملاء، وذلك من خلال دراسة رد سلوك الطلاب في المساهمة في صورة الجامعة وسمعتها، وكذلك الدور الذى يلعبه موقع الجامعة على الإنترنت في إشراك سلوك الطلاب في تكوين قيم مشتركة، وأيضاً تحديد أنواع مختلفة من السلوك المشترك لإيجاد قيمة للعملاء أى سلوك المشاركة وأيضاً سلوك المواطنة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفى، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابى لميزات موقع الجامعة على سلوك مشاركة العملاء وسلوك المواطنة بجانب أن تطبيقات وميزات مواقع الويب لها تأثيرات مختلفة على أبعاد سلوك المشاركة وسلوك المواطنة.

-دراسة إسماعيل وطه (٢٠١٩) بعنوان " دور الرفاهية النفسية كمتغير وسيط في

العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفى : دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة

التدريس بجامعة مدينة السادات.

هدفت الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفى وبين الرفاهية النفسية والأداء الوظيفى وبين السمعة التنظيمية والرفاهية النفسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، والتعرف على الدور الوسيط للرفاهية النفسية في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفى، واتبعت المنهج الوصفى، وتوصلت إلى تمتع جامعة مدينة السادات بسمعة متوسطة بين الجامعات المصرية، وانخفاض إحساس وشعور أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات بالرفاهية النفسية، وكان الأداء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات متوسطاً، ووجود علاقة ارتباط بين أبعاد السمعة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفى، ووجود علاقة ارتباط بين أبعاد

السمعة التنظيمية ومستوى الرفاهية النفسية لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة ارتباط بين الرفاهية النفسية ومستوى الأداء الوظيفي، وأن الرفاهية النفسية بأبعادها الستة لها تأثيراً وسيطاً على العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي.

-دراسة الشخاترة، والطراونة (٢٠١٩) بعنوان: واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الإدارات الأكاديمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية بالجامعات الأردنية الحكومية من خلال وجهة نظر الإدارات الأكاديمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم نتائجها: أن واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات الأردنية الحكومية جاء بدرجة متوسطة على المجالات التالية الارتباط العاطفي بالمؤسسة، الرؤية والقيادة، الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وبيئة العمل، وجاءت بدرجة منخفضة على الأداء المالي، والمسئولية الاجتماعية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً بين تقديرات أفراد العينة حول واقع ممارسة الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي باستثناء مجال بيئة العمل.

-دراسة عقيلات (٢٠١٩) بعنوان: أثر الرقابة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية، ومعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين الرقابة الاستراتيجية والسمعة الجامعية واتبعت المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للرقابة الاستراتيجية على سمعة الجامعة، وأن تعزيز ممارسات الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية يساهم في تعزيز سمعة الجامعة.

-دراسة (Santos, Laureano & Moro, 2020) بعنوان: اتجاهات البحوث للسمعة التنظيمية في القطاع غير الربحي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات البحثية للسمعة التنظيمية في المؤسسات غير الربحية كالمؤسسات التعليمية، واعتمدت على منهج التحليل البعدي لعدد ١٧٧ دراسة تناولت السمعة التنظيمية لمؤسسات غير ربحية خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٩، وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير وتحسين السمعة التنظيمية يتطلب عدد من الآليات الأساسية، منها: تطوير مهارات منسوبي المؤسسات نحو التعامل مع المخاطر والإنترنت والشبكات الاجتماعية والتغيرات المعرفية والتكنولوجية، كما توصلت إلى أن إدارة المخاطر لها دور محوري في تحقيق المزيد من المساهمات في تعزيز السمعة التنظيمية.

-دراسة (صباح، ٢٠٢٠) بعنوان: أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر أبعاد المنظمة الأخلاقية والسمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بدرجة تحقق كبيرة، ووجود علاقة وأثر بين أبعاد المنظمة الأخلاقية وبناء السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بغزة، وعدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة تُعزى لمكان العمل لصالح جامعة الإسراء .

-دراسة شامية (٢٠٢٠) بعنوان: أثر التنشئة التنظيمية في بناء السمعة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية دراسة حالة جامعة الأقصى.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التنشئة التنظيمية في بناء السمعة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية بالتطبيق على القيادات الإدارية بجامعة الأقصى بغزة، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق التنشئة التنظيمية وواقع السمعة

التنظيمية جاءت بدرجة تحقق كبيرة، وتوجد علاقة بين التنشئة التنظيمية والسمعة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول السمعة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

-دراسة (Al Shugairat & Al-Shura, 2021) بعنوان: السمعة التنظيمية في إطار إدارة الجودة الشاملة الجامعة الأردنية أنموذجاً.

هدفت الدراسة إلى التعرف على السمعة التنظيمية للجامعة الأردنية أنموذجاً في سياق تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، واتبعت المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة عالية في تحصيل الجامعة الأردنية لإدارة الجودة الشاملة مما انعكس على سمعة الجامعة نتيجة تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهو ما تم تفسيره بالمعايير العالمية لمتغير السمعة التنظيمية، من حيث (الإبداع، و قوة المركز المالي، وجودة الخدمة، والمسؤولية الاجتماعية)، وكان معيار الجاذبية هو الأقل فعالية.

-دراسة (Dursun & Altin Gumussoy, 2021) بعنوان: تأثير جودة الخدمات والجاذبية العاطفية على سمعة الجامعة من وجهة نظر أصحاب المصلحة.

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على سمعة الجامعات من وجهة نظر أصحاب المصالح الرئيسيين الطلاب الحاليين والخريجين والأكاديميين والموظفين الإداريين بإحدى الجامعات التركية باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لبُعد جودة الخدمات وبُعد الجاذبية العاطفية على سمعة الجامعات، بالإضافة إلى أن كفاءة العاملين والقيادة الأكاديمية وتوجيه الطلاب كان له تأثير غير مباشر على سمعة الجامعات.

-دراسة (Khoi, 2021) بعنوان: العوامل المؤثرة على سمعة الجامعة.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي أثرت على سمعة الجامعة واقتراح نموذج السمعة من دراسات سمعة الجامعة، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج تلك

الدراسة إلى تقييم موثوقية وصلاحية المقياس من خلال ألفا كرونباخ، ومتوسط التباين المستخرج والموثوقية المركبة ولقد أظهر اختيار نموذج أن سمعة الجامعة تأثرت بالمكونات الستة لسمعة الجامعة والتي تشمل (المساهمات الاجتماعية، والبيئة، والقيادة، والتمويل، والبحث، والتطوير، وإرشاد الطلاب).

-دراسة الحربى (٢٠٢١) بعنوان: تطوير إدارة السمعة التنظيمية بالجامعات السعودية ودور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيزها.

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير إدارة السمعة التنظيمية بالجامعات السعودية وفق الأبعاد الآتية: الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، والأداء المالى)، وتحديد متطلبات تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي فى تعزيز إدارتها، واتبعت المنهج الوصفى، وطُبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الآتية: الملك سعود (الملك عبد العزيز - الملك خالد)، وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من المتطلبات لتطوير إدارة السمعة التنظيمية بهذه الجامعات؛ أهمها متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية، متمثلة فى تحقيق العدل والمساواة بين المرؤوسين، والالتزام بالأنظمة المتعارف عليها فى بيئة العمل والاهتمام بتطوير المهارات المهنية للمرؤوسين، ومتطلبات تطوير المسؤولية الاجتماعية متمثلة فى توظيف البحث العلمى لخدمة قضايا المجتمع المختلفة، واستحداث تخصصات علمية جديدة وفقا لاحتياجات سوق العمل، ومتطلبات تطوير الأداء المالى متمثلة فى: تعزيز العلاقة مع الشركات الوطنية والدولية ورجال الأعمال، وتقديم الاستشارات والخدمات مدفوعة الأجر للشركات والمؤسسات.

-دراسة عامر (٢٠٢١) بعنوان: استخدام العلاقات العامة للفيس بوك فى إدارة سمعة المؤسسات الجامعية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى رصد وتقييم كيفية توظيف العلاقات العامة بالمؤسسات الجامعية الخاصة فى مصر للفيس بوك فى إدارة سمعتها من خلال تحليل محتوى صفحات الفيس بوك لجامعة ٦ أكتوبر، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، وأكاديمية

الشروق والأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام خلال الفترة من بداية يناير حتى آخر مارس ٢٠٢٠، وتوصلت الدراسة إلى وجود عوامل متعددة لبناء السمعة الجيدة للمؤسسات الجامعية الخاصة، مثل: الشفافية والتواصل مع الجمهور، وتسهم العلاقات العامة في إدارة تلك العوامل، ووضع الاستراتيجيات والخطط الاتصالية الهادفة إلى تثبيتها والتعبير عنها لدى كافة فئات الجمهور.

-دراسة عسيري (٢٠٢١) بعنوان: إدارة السمعة التنظيمية لجامعة أم القرى في ضوء بعض النماذج العالمية تصور مقترح

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لإدارة السمعة التنظيمية لجامعة أم القرى في ضوء بعض النماذج العالمية، واتبعت المنهج الوصفي، ومن أهم نتائج البحث: جاءت استجابات أفراد عينة مجتمع البحث حول أبعاد واقع السمعة التنظيمية بالجامعة بدرجة منخفضة وجاء ترتيب الأبعاد على النحو التالي: (القيادة الاستراتيجية، والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية، وجودة الخدمات الجامعية)، وجاء المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة مجتمع البحث حول محور أهمية السمعة التنظيمية بدرجة عالية جدًا.

-دراسة (Al Hassani & Wilkins, 2022) بعنوان: الاحتفاظ بالطلاب في التعليم العالي: تأثيرات الهوية التنظيمية وسمعة المؤسسة على رضا الطلاب وسلوكياتهم.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسة التي لها تأثير على رضا الطلاب وبقائهم، وكذلك دراسة مدى تأثير الهوية التنظيمية وسمعة المؤسسة على رضا الطلاب وسلوكياتهم، وذلك على طلاب الجامعات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى حرص جامعة الأميرة نورة على تحسين سمعتها الأكاديمية في المجتمع المحلي والعالمي، وخاصة في مجال السمعة الإلكترونية، كما تحرص الجامعة على دعم البحث العلمي ودوره في تعزيز سمعة الجامعة.

-دراسة البشيتي وأبو سعدة وأبو سويرح (٢٠٢٢) بعنوان: دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية، واتبعت المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير بدرجة قوية جدًا لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في السمعة التنظيمية بالجامعة الإسلامية، ووجود تأثير بدرجة متوسطة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في الفاعلية الذاتية، ووجود تأثير بدرجة متوسطة للفاعلية الذاتية في السمعة التنظيمية؛ مما يدل على وجود علاقة طردية بينهم، وتوصلت الدراسة إلى أن الفاعلية الذاتية تعتبر وسيطاً جزئياً بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الجامعة.

-دراسة سعد (٢٠٢٢) بعنوان: دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي

هدفت الدراسة إلى معرفة دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى حرص الجامعة على تنويع مصادر إيراداتها المالية وتخصيص موازنة كافية للإنفاق على البحث العلمي، كما تسهم الجامعة في تحديد حاجات المجتمع والتخطيط لتلبيتها وتقديم الرعاية لعمالئها، وهذه العوامل تسهم في بناء سمعة قوية.

-دراسة بن سعيدان (٢٠٢٢) بعنوان: قياس سمعة جامعات المملكة العربية السعودية وتأثيرها على تصنيف QS جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أنموذجاً

وهدفت الدراسة إلى قياس سمعة الجامعات السعودية، ومعرفة أبعاد ومصادر تكوين سمعة الجامعات السعودية في ضوء تصنيف QS، إضافة إلى الكشف عن دور

(جودة الأداء التنظيمي، وجودة الخدمات، وممارسات القيادة والإجراءات الحوكمية، وأنشطة المواطنة، والمناخ السائد، ومنهجية الإبداع على سمعة الجامعات السعودية) واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى حرص جامعة الأميرة نورة على تحسين سمعتها الأكاديمية في المجتمع المحلي والعالمي، وخاصة في مجال السمعة الإلكترونية، كما تحرص الجامعة على دعم البحث العلمي ودوره في تعزيز سمعة الجامعة.

-دراسة صلاح الدين (٢٠٢٢) بعنوان: دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير البراعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس في كل من الرقابة والسمعة التنظيمية، وتأثير الرقابة التنظيمية في السمعة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، ثم البحث في قدرة الرقابة التنظيمية على القيام بدور الوساطة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية، مع تحديد مستوى ونوع تلك الوساطة واتبعت المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من البراعة التنظيمية والرقابة التنظيمية على السمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس، كما تؤثر البراعة التنظيمية بشكل إيجابي على الرقابة التنظيمية للجامعة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في السمعة التنظيمية، كما يوجد تأثير وسيط جزئي للرقابة التنظيمية في العلاقة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس.

-دراسة (Chan, Lee & Huam,2023) بعنوان: العوامل المؤثرة على سمعة جامعة ماليزية خاصة من منظور إدارة الاتصالات الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التنبؤية للموارد الملموسة وغير الملموسة وتأثيرها على السمعة الجامعية لجامعة خاصة في Klang Valley من وجهة نظر

الطلاب، وقد طبقت الدراسة نظرية الرؤية المبنية على الموارد كنظرية أساسية لتفسير هذه العلاقات، وكشفت النتائج أن الموارد الملموسة (مثل: شعار الجامعة، مرافق الجامعة، والموارد غير الملموسة (مثل: التراث الجامعي، صورة الجامعة هي المتنبئات بسمعة الجامعة، ويعد تراث العلامة التجارية للجامعة هو المؤشر البارز بين جميع المحددات الأخرى.

- دراسة الشريف (٢٠٢٣) آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر المستفيدين.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع السمعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة المسؤولية المجتمعية، وجودة الخدمات المقدمة، والإبداع لجامعة تبوك، وآليات تطويرها من وجهة نظر المستفيدين من خدمات الجامعة: الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، وأولياء أمور الطلبة، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أن واقع السمعة التنظيمية لجامعة تبوك جاء متوسطاً، وأن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق السمعة التنظيمية تمثلت في المعوقات المجتمعية منها: محدودية الأنشطة العملية التي يمارسها منسوبو الجامعة نحو خدمة المجتمع المحيط والمعوقات المتعلقة بجودة الخدمات المقدمة منها ضعف الاستثمار في الاحتياجات المجتمعية، وضعف مهارات البحث العلمي لدى الطلبة، والمعوقات المتعلقة بالإبداع منها: استئثار بعض القيادات الجامعية بالقرار دون الأخذ بتصورات أصحاب المصلحة والمستفيدين.

-دراسة هوساوى وحلبى (٢٠٢٣) بعنوان: اتجاهات القيادات الإدارية نحو دور العلاقات العامة فى إدارة السمعة للمؤسسات التعليمية جامعة أم القرى نموذجاً

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات القيادات الإدارية نحو دور العلاقات العامة فى إدارة السمعة للمؤسسات التعليمية فى جامعة أم القرى، ومدى إدراك القيادات الإدارية لدور السمعة التنظيمية وحوكمة العلاقات العامة فى إدارة السمعة ورصد الفعاليات والبرامج المستخدمة فى العلاقات العامة لتحسين الصورة الذهنية، والتعرف على

مدى نجاح دور العلاقات العامة في تحسين السمعة لدى المؤسسات التعليمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي للعلاقات العامة في تحسين صورة جامعة أم القرى.

- دراسة (جمال الدين ، ٢٠٢٤) بعنوان: السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية (دراسة ميدانية)

هدفت الدراسة إلى تحسين السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة المؤسسية، واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وتوصلت إلى أن واقع ممارسة كلا من السمعة التنظيمية، والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية مجاء بدرجة متوسطة، وتوصلت إلى مجموعة من المقترحات الإجرائية التي يمكن من خلالها تحسين السمعة التنظيمية في ضوء البراعة التنظيمية من خلال بعديها الاستغلال والاستكشاف، وأيضًا وضع بعض الآليات المقترحة لتحسين السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية بصفة عامة.

-دراسة (عبد العال، ٢٠٢٤) بعنوان: آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC)

هدف البحث إلى التوصل لآليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، وذلك من خلال التعرف إلى المرتكزات الفكرية للسمعة التنظيمية بالجامعات والأسس النظرية لنموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، واستخدمت المنهج الوصفي، وأسلوب دلفاي للتعرف على آراء الخبراء، وتم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين مستوى السمعة التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.

تعقيب عام على الدراسات السابقة وتحليل الفجوة البحثية.



شكل (١) من إعداد الباحثة

ومن خلال استقراء الدراسات السابقة وتحليل الفجوة تبين تعدد الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة (الإدارة بالقيم، والالتزام التنظيمي، والسمعة التنظيمية)؛ ولكن تناولت كل متغير على حدة مرتبط بمتغيرات أخرى؛ وتبين ندرة البحوث والدراسات التي ألفت الضوء على الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين ممارسات الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية، ومن ثم تأتي الدراسة الحالية لتدعم هذا الموضوع، ويمكن توضيح أوجه الاستفادة والاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي: **من حيث الموضوع:** تناولت مجموعة من الدراسات السابقة موضوع الالتزام التنظيمي وأخرى تناولت موضوع الإدارة بالقيم، وأخرى السمعة التنظيمية، ومن حيث الزمان: جميع الدراسات السابقة تتميز بالحدثا نسبياً، فقد تم إجراؤها منذ عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠٢٤م،

ومن حيث المكان: تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة العربية والأجنبية مثل: (مصر، السعودية، الكويت، فلسطين الأردن، ليبيا وماليزيا والجزائر...)، أما من حيث **المنهج:** اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، ومنهم من اعتمد على المنهج المقارن وتحليل النظم، تحليل المحتوى، والتحليل البعدي ومن حيث الأدوات: استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن حيث عينة **البحث:** تنوعت عينة البحث من قبل الدراسات السابقة مثل: (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ومديرين، وموظفين، ومعلمين، وأعضاء هيئة التدريس، ورؤساء الأقسام..... إلخ)

ومن ناحية أخرى يتبين أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين الفكرة العامة للبحث وتكوين الإطار النظري الذي يشتمل على ثلاثة متغيرات هم: الإدارة بالقيم، الالتزام التنظيمي، السمعة التنظيمية، ويمكن الاستفادة منها في مجال المنهجية العلمية المتبعة والأدوات العلمية المستخدمة والأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات، والمساعدة في تحديد المشكلة وأهميتها والحصول على المراجع.

خطوات السير في البحث.

تمثلت خطوات السير في البحث: أ- الإطار النظري للبحث؛ وتضمن الإجابة عن السؤال الأول التي اشتملت على متغيرات البحث (الإدارة بالقيم- الالتزام التنظيمي- السمعة التنظيمية)، ب- النموذج المقترح للعلاقات السببية بين متغيرات البحث؛ وتضمن الإجابة عن السؤال الثاني، ج- الدراسة الميدانية؛ وتضمن الإجابة عن السؤال الثالث، د- النموذج السببي المقترح بين متغيرات البحث؛ وتضمن الإجابة عن السؤال الرابع هـ- المقترحات الإجرائية اللازمة لتفعيل ممارسات أبعاد (الإدارة بالقيم- الالتزام التنظيمي- السمعة التنظيمية) وفقاً للنموذج السببي المقترح؛ وتضمن الإجابة عن السؤال الأخير للبحث.

أ- الإطار النظري للبحث.

لتحقيق أهداف البحث يتم تسليط الضوء على متغيرات البحث (الإدارة بالقيم- الالتزام التنظيمي- السمعة التنظيمية) على النحو التالي:

أولاً: الإدارة بالقيم فى الجامعات على ضوء الأدبيات والدراسات التربوية والإدارية المعاصرة. مقدمة.

يعد موضوع الإدارة بالقيم من الموضوعات المهمة للجامعات التى تسعى الى تحقيق الاستمرار والنمو والبقاء ضمن المتغيرات العصرية السريعة ويصعب التنبؤ بها، ويعد الاهتمام بالبيئة الداخلية للجامعات حجر الزاوية لوضع الخطط الاستراتيجية التى تحتاجها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية فضلاً عن متغيرات البيئة الخارجية؛ ومن ثمَّ فإن الإدارة بالقيم هى الأداة الأساسية التى تستخدمها الجامعات من أجل الحفاظ على بقائها واستمراريتها ورفع مكانتها وسمعتها التنظيمية، ويمكن تناول الإدارة بالقيم على النحو التالى:

١- نشأة ومفهوم الإدارة بالقيم بالجامعات.

أ: النشأة.

بدأ الاهتمام بالإدارة كأحد العلوم التى تسهم فى بناء الحضارات وتنظم المجتمعات البشرية، وظهرت عديد من المدارس والنظريات الإدارية التى أسست لعلم الإدارة، وبدأ كتاب وعلماء وباحثى الإدارة ومفكرىها مؤخراً يدركون أهمية العودة إلى القيم فى المؤسسات بمختلف أنواعها بما فيها المؤسسات التعليمية.

وعليه ظهر مدخل الإدارة بالقيم فى بداية الثمانينات كمدخل له خطوات يهدف إلى إدارة القيم التنظيمية داخل المؤسسات، والتى أشار إليها بعض الباحثين فى كونها تقوم على توجيه أهداف العمل وفق نظام قيمى يتفق عليه جميع العاملين فى المؤسسة، ويحتكم إليها جميع القرارات التى تتخذ؛ لضمان استمرار سير المؤسسة، ورفع مقدرتها على الأداء والإنجاز المتميز (حمادات، ٢٠٠٦، ١٢)

وفى عام ١٩٩٨ استخدم Sonnenberg مصطلح الإدارة بالضمير فى مؤلفه Management By Consciences بهدف تقديم خيار حديث لتحقيق النجاحات طويلة الأمد،

يؤكد فيه أن دوام استقرار النجاح هي صفة لا تتكون إلا بإدارة راسخة تعتمد على استحضار القيم واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات (Sonnenberg, 1998, 60-63)، وفي عام ٢٠٠٠ قدّم مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد Blanchard & O'Connor نظرية الإدارة بالقيم (MBV) Managing By Values، ولقبا بالأب المؤسس للإدارة بالقيم، وهي تعد مظلة البداية والانطلاق باعتبارها اتجاهاً إدارياً حديثاً لمنظمات القرن الواحد والعشرين وظهرت على إثرها مفاهيم ومصطلحات قامت على فكرة واحدة وهي الاستخدام الأمثل للنظام القيمي (بلانكارد، ومايكل، ٢٠٠٩، ١٦١)، وفي عام ٢٠٠٢ أضافت سوزان أطلس تسمية أخرى وهي الإدارة باستخدام القيم Management With Values وجميع هذه المصطلحات تم طرحها في البيئة الغربية (العتيبي، ٢٠٠٩، ٢٦ - ٢٧).

وفي عام ٢٠٠٤ قدّم Pedersen & Rendtorff مفهوماً آخر، وهو الإدارة المعتمدة على القيم "Values Based Management"، والتي تتضمن اتجاهين؛ هما: إدارة القيم "Management of Values" والإدارة بالقيم "Management by Values"، فالإتجاه الأول يُركّز على قيم الأهداف، في حين يُركّز الثاني على القيم التشغيلية أو قيم العمليات (Pedersen & Rendtorff, 2004, 71).

وبداية من القرن الحادي والعشرين تطور الفكر الإداري ليمر بثلاث مراحل، أصبحت في الوقت الحالي مداخل إدارية هي (صدام، ٢٠٠٤، ٣٢-٣٣):

١- الإدارة بالأوامر أو بالتعليمات (MBI): ويمثل هذا المدخل الأسلوب السائد منذ عشرينيات القرن الماضي حتى نهاية الستينيات، ويقوم على أساس مبدأ تقسيم العمل ووحدة الأمر والتوجيه والتسلسل الهرمي للسلطة والحوافز المادية، وخضوع المرؤوسين لنظم ولوائح معروفة في تأديتهم لأعمالهم.

٢- الإدارة بالأهداف (MBO): ويعني هذا المدخل بشكل رئيسي بأهداف المنظمة، والغايات التي ترغب في تحقيقها بدلاً من الاهتمام بوظائف العملية الإدارية الرئيسية، وهو أسلوب سائد منذ بداية الستينيات حتى نهاية القرن الماضي.

٣-الإدارة بالقيم (MBV): وهو الأسلوب المستقبلي للإدارة فى ظل القرن الحادى والعشرين ظهر بشكل علمى عندما قدم الباحثان مايكل أوكونور ، وكينيث بلانكارد سنة ٢٠٠٠ نظرية الإدارة بالقيم فى كتابهما الأخلاق الحديثة للإدارة.

وظهر أسلوب الإدارة بالقيم فى الجامعات أثناء العقود الزمنية الأخيرة نتيجة تطوُّر أربعة اتجاهات فكرية هى: الحاجة لتحسين النوعية والتوجُّه نحو المستقبل، والحاجة للمهارة العالية والاستقلالية والمسؤولية، والحاجة لتطوير الرؤساء كى يصبحوا قادة، والحاجة إلى هياكل تنظيمية أكثر سرعةً فى الاستجابة (بدرانة، ٢٠١٠، ٣).

ويتبين مما سبق أن نشأة الإدارة بالقيم ظهرت لتعزيز فكرة الإدارة الموجهة بالقيم فبدءًا من استخدام Sonnenberg لمصطلح "الإدارة بالضمير" عام ١٩٩٨، الذى يؤكد على أن استقرار النجاح لا يتكون إلا بإدارة راسخة تعتمد على القيم فى جميع العلاقات والتعاملات، وصولًا إلى تقديم مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد لنظرية "الإدارة بالقيم" (MBV) فى عام ٢٠٠٠، كما أضافت سوزان أطلس مصطلح الإدارة باستخدام القيم فى عام ٢٠٠٢، ثم تناول كل من Pedersen & Rendtorff "الإدارة المعتمدة على القيم" عام ٢٠٠٤، الذى يميز بين إدارة القيم (التركيز على قيم الأهداف) والإدارة بالقيم (التركيز على القيم التشغيلية)، وهذه التسميات المتنوعة، رغم طرحها فى البيئة الغربية، تؤكد على تيار فكرى عالمى موحد نحو دمج القيم كعنصر أساسى فى الإدارة.

ب- مفهوم الإدارة بالقيم (Management by Values)

بدأ مفهوم القيم فى أدبيات الإدارة منذ فترة قريبة نسبيًا، وظهرت فى المؤسسات المختلفة ولاسيما التعليمية لتعبر عن أسلوب إدارى يُعرف بإدارة القيم، وأصبح لزامًا على القيادات التعليمية أن يكونوا قادرين على تفهم نظام القيم الذى سيكون له الدور الأهم فى نجاح أدوارهم.

وتعرف القيم لغويًا: القيم مفردتها القيمة وأصله الواو؛ لأنه يقوم مقام الشيء، وقيمة الشيء ما يعادل ثمنه (ابن منظور، ٢٠٠٣، ٥٠٠)، ويعرفها قاموس ويبستر بأنها

"الممارسات الأخلاقية وجوانب العدالة في العمل وأنها أشياء مقبولة غريزيًا وقيمة الحياة للإنسان (Merriam-Webster, 2025)، ويمكن تناول مفاهيم الإدارة بالقيم كما يلي:

جدول (١) أهم مفاهيم الإدارة بالقيم

مفهوم الإدارة بالقيم	الدراسة/ السنة
نموذج إداري يعمل على وضع المؤسسة عن قرب مع العاملين والعملاء والمجتمع، حيث تركز على التكيف وفرق العمل والتحسينات المستمرة.	(صدام، ٢٠٠٤، ١٥)
هو النهج الإداري القويم الذي يمثل في حد ذاته إدارة متكاملة واضحة المعالم.	(لخضر، وحدة، ٢٠٠٦، ٢٦)
هي تلك القوة الجاذبة والمؤثرة في جميع الناس فهي بمثابة المغناطيس الذي يجذبهم، فالقيم هي تلك المنظومة التي تملك تأثيراً على المجموعات من الناس، كتلك الشرائح التي يتم انتظامها بتأثير المغناطيس، ويلتفت الناس حولها وتدفعهم للعمل معا بغية الوصول لأهداف مشتركة.	(بلان كارد وأوكونور، ٢٠٠٩، ٥٥)
عبارة عن سلسلة من الأنشطة الإدارية المترابطة التي تؤمن بقبول القيم التنظيمية ذات الصلة داخل وخارج المنظمة	(Jakson,2010,796)
هي منهجاً مميزاً، ومنفرداً بكل الفضائل والايجابيات التي تحقق أعلى مستوى من الأداء وأكفاً المهارات مما يؤدي إلى تطور المجتمع وتقدمه.	(أبوراضى، ٢٠١٣، ٢٧)
١ انتهاز المدير للقيم التي تعتمد على مراعاة الجانب الإنساني، والذي بدوره يُحقق التفاعل الإيجابي، ويزيد الإنتاجية، مما يؤدي إلى بلوغ الأهداف المرجوة.	(العتيبي، ٢٠١٩، ٩)
أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تستند إلى مجموعة من القيم التنظيمية الواجب توافرها في المديرين، وتظهر في ممارساتهم للعمل الإداري؛ مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل.	(حسنوة، ٢٠٢٠، ٩)
مجموعة من المعتقدات والأفكار تهدف لتوجيه سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة وإرشادهم إلى السلوكيات المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها داخل التنظيم، وتعد مرشداً لأعمالهم المكلفين بأدائها	(الزريدي والقبلي، ٢٠٢٠، ٢٥٥)
فلسفة إدارية تنطلق من القيم كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة مما يؤدي إلى تحقيق جملة من الخصائص والمزايا الصالح المؤسسة.	(الغامدي، ٢٠٢٠، ١٩)
فلسفة إدارية تنطلق من ضرورة الاهتمام بجميع العاملين في أية مؤسسة من المؤسسات، حيث يركز هذا الاهتمام على التعامل معهم بكل تقدير واحترام، وعدالة، وشفافية وانتماء، الأمر الذي يساهم في التطوير الإيجابي في أدائهم، بما يحقق ميزة تنافسية؛ مقارنة مع المؤسسات الأخرى، انطلاقاً من أن القيم هي بمثابة المؤجّه لسلوك الأفراد.	(ناصر، ٢٠٢٠، ٩٧)
مدخل إداري يتضمن قيام عمداء الكليات بتطوير قيم وعادات وسلوكيات وثقافات أعضاء هيئة التدريس داخل كليات التربية بجامعة الأزهر، والتي تؤثر على معدل أدائهم بالإيجاب أو السلب، بما يساهم في تحقيق الأهداف المرغوبة أو عديمها، وأبعادها المتمثلة في(إدارة المنظمة، وإدارة المهمة، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة التنظيمية)، والتي لها تأثير إيجابي على إحساس أعضاء هيئة التدريس بمناخ فعال يساعد على ممارسة أداء وظائفهم في جو يخلو من الصراعات والمشكلات، ويخفف من التوتر الناتج عن الروتين اليومي والأكاديمي.	(جويلي، عبد الله، ٢٠٢٤)

ويتبين مما سبق جدول (١) أن الإدارة بالقيم تعد نهجًا إداريًا حديثًا يركز على القيم كأساس لتوجيه السلوك الإنساني في المؤسسات ولاسيما الجامعات، وتيسير العمليات الإدارية بالمنظمة واستثمار الموارد المتاحة لتحقيق التميز في الأداء، وتؤكد الإدارة بالقيم على أهمية التوافق القيمي بين الأفراد والمؤسسة، وتحرص على بناء مؤسسة قوية ومستدامة من خلال دمج القيم والأخلاق في صميم جميع جوانب العمل الإداري، وبالتالي فإن الإدارة بالقيم تعمل على تنمية القيم الإيجابية حيث يتم التركيز على تعزيز القيم والسلوكيات الرشيدة والأخلاق العالية لدى جميع الأفراد، مما يسهم في بناء شخصية متكاملة وتنمية الوعي والضمير الجماعي والالتزام الوظيفي، كما تعمل الإدارة بالقيم على توجيه الأداء المؤسسي حيث يتم توجيه جميع استراتيجيات وأهداف المؤسسة وفقًا لنظام قيمي متفق عليه، مما يضمن توافق الجهود نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية، وتعمل على ترسيخ مبدأ الشراكة على كافة المستويات التنظيمية والوظيفية لتعزيز العمل الجماعي، وتساعد الإدارة بالقيم في التغلب على التعقيدات التنظيمية والإدارية وتبسيط الإجراءات على جميع المستويات الإدارية.

٢- أهداف الإدارة بالقيم بالجامعات.

يأتى دور الإدارة بالقيم بصفتها أسلوبًا إداريًا؛ فهي تَحُدُّ من التشبُّث والسلوكيات الغير أخلاقية التى تحدث داخل الجامعة، فالنَّسق القِيمي الذى تتبَّاه الجامعة هو نتاج الأفكار التى يؤمنوا بها منسوبيها وينتمون إليها.

وتهدف الإدارة بالقيم إلى استثمارها السلوك البشرى الفعَّال؛ من أجل إنجاز الأهداف المرجوة، كما تُعَدُّ مُحَفِّزًا للأداء الجيد لدى العاملين؛ لأنها إدارة وسطية لا يشعر العامل فيها بالتحيز والتسلط والتعالى، وهى تهتم بسعادة الفرد ورفاهيته وبعث الحركة والنشاط فى ذاتيته، وتنمية وعى الموظفين وتعزيز انتمائهم للعمل والتزامهم الوظيفي (ضحك ، ٢٠١٦، ٣)، وأضافا بكوش ومحجر (٢٠١٧) وسعد الدين (٢٠٢٥، ٥٦) أن الإدارة بالقيم أداة قيادية شاملة تركز على عدة أهداف أهمها:

- التبسيط: ويتضمن استيعاب المشكلات والقضاء على التعقيدات التي تتعرض لها المنظمة.
 - الإرشاد والتوجيه: وهو إعداد وتوجيه الرؤية الاستراتيجية نحو تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة.
 - ضمان الالتزام بالمنظمة: لا بد وأن يكون هناك تكامل للإدارة بالقيم مع السياسة الموجهة بهدف تنمية الانتماء للتنظيم من جهة وتنمية الالتزام بتقديم أداء عالي الجودة.
 - تهدف الإدارة بالقيم إلى تحقيق التجانس الفكري والسلوكي بين العاملين.
 - تهذب أسلوب المنافسة بين المنظمات بحيث تصبح شريفة قائمة على القيم.
 - تهدف الإدارة بالقيم إلى تعزيز الجوانب الأخلاقية الفاضلة في العمل وجعلها أسلوب حياة يعايشه جميع الأطراف ذات المصلحة المشتركة.
 - تهدف إلى تشجيع روح الابتكار بين العاملين وتعزيز اجتماعات التفكير والتشاور.
 - توجيه السلوك داخل المؤسسة، وبناء ثقافة إيجابية بالمؤسسة.
 - تعزيز المسؤولية لدى جميع العاملين، وتحقيق التكامل داخل المؤسسة.
 - بناء السمعة الحسنة للمؤسسة.
- ويتبين مما سبق أن الإدارة بالقيم تهدف إلى غرس مجموعة من القيم الإيجابية، التي تعد بمثابة موجه جيد لسلوك جميع العاملين في المؤسسات على اختلاف نوعها ونشاطها، بما يضمن أداء المهام بكفاءة وفاعلية عالية، كما تهدف إلى استثمار السلوك البشري الفعّال لتحقيق الأهداف، وتُحفّز الأداء الجيد لمنسوبي الجامعة من خلال بيئة عمل عادلة وخالية من التحيز، وتركز هذه الإدارة على سعادتهم، وتنمية وعيهم وتعزيز انتمائهم والتزامهم الوظيفي، فهي أداة قيادية شاملة تهدف إلى تبسيط المشكلات، وتوجيه الرؤية الاستراتيجية، وضمان الالتزام التنظيمي بتقديم أداء عالي الجودة، وتسعى لتحقيق التجانس الفكري والسلوكي، وتهذيب المنافسة لتكون شريفة، وتعزيز الأخلاقيات الفاضلة وتشجيع الابتكار وروح التفكير الجماعي بين منسوبي الجامعة.

٣- أهمية الإدارة بالقيم فى الجامعات.

تعتبر الإدارة بالقيم من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التى حظيت بإهتمام الكتاب والباحثين والمهتمين بتطوير المؤسسات ولا سيما الجامعات، وقد تناولت بعض الأدبيات والدراسات الإدارية أهمية الإدارة بالقيم فيما يلى: (Dolan & Garcia, 2002, 10) (سكر، ٢٠١٨، ٥٢٤).

- تطوير الإمكانيات الشخصية والمهنية لكل عضو فى المؤسسة.
- ترسيخ ثقافة جديدة فى التفكير نحو تغيير آليات مراقبة النتائج من أعلى إلى أسفل، وأن يتخذ القادة خياراً استراتيجياً، وليس خيار السيطرة.
- هى استراتيجية وأداة قيادية ذات إمكانيات هائلة للتطوير العملى، وتمتص التعقيد فى العمل اليومي، وتوفير هياكل تنظيمية أكثر مرونة.
- التعاون بين العاملين، وإشباع الحاجة للاستقلال الذاتى والالتزام من جانب جميع الأفراد الذين تتألف منهم المؤسسة.
- تساعد على توجيه الجهود المهنية اليومية نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.
- تهتم بإعادة تصميم الثقافة بما يتوافق مع أفكار التطوير التنظيمي.
- تعد من أهم الأساليب التى ترتبط بالجانب السلوكى للعاملين، ومن أهم موجّهات ومحددات الأداء الوظيفي.
- تساعد على تشكيل ثقافة المنظمة، فالقادة وممارستهم للقيم يسهمون فى تماسك البناء التنظيمي بشكل ملحوظ
- تعطى التزاماً أكبر نحو العمليات الوسيطة والأهداف داخل المؤسسة.
- تقترح الإدارة بالقيم إعادة هندسة "الثقافة" و"الاهتمام بالجانب الإنسانى" إذا تعتبر الإدارة بالقيم هى "الإنسانية الجديدة".
- تسهل تضمين المبادئ الأخلاقية والبيئية فى القيادة الإستراتيجية، حيث يصعب بقاء المؤسسات دون الإدارة بالقيم.

ويتبين مما سبق أهمية الإدارة بالقيم كأسلوب إداري شامل، فهو يتجاوز التركيز التقليدي على النتائج ليولى اهتمامًا أكبر للعمليات والسلوكيات والقيم التي تشكل جوهر المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات، حيث إن بناء ثقافة قوية ترتكز على القيم مثل: النزاهة والتعاون والابتكار والالتزام بالتميز ويمكن أن يعزز بشكل كبير جودة التعليم والبحث العلمي والخدمة المجتمعية؛ وبالتالي يمكن القول أن الإدارة بالقيم ليست وسيلة لتحقيق الأهداف؛ بل هي فلسفة إدارية تهدف إلى بناء مؤسسات أقوى وأكثر مرونة وإنسانية، وقدرة على التكيف مع التحديات وتحقيق التنمية المستدامة.

ومن ناحية أخرى تناولت بعض الدراسات أهمية الإدارة بالقيم بالنسبة للفرد والمؤسسة على النحو التالي:

أ- بالنسبة للمؤسسة:

- ذكر كلا من (عبد الغنى، وعوض الله، ٢٠٠٣، ٩٨-٩٩) (بوخالفة، ٢٠١٧، ٢١-٢٢) (٢٢) أهمية الإدارة بالقيم للمؤسسة فيما يلي:
- تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المؤسسة، وهي أساس لفهم الإحتياجات والدوافع.
- تحدد الأهداف والسياسات، بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم.
- تحتكم إليها المؤسسة في تقويم سلوكيات العاملين.
- القيم هي أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات إتجاه إيجابي مستقبلي.
- التقارب والتفاعل الإيجابي بين الرؤساء والمرؤوسين؛ مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة الجماعية وإنجاز الأهداف المرسومة و في تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية في العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم؛ وبالتالي الابتعاد قدر الإمكان عن مظاهر المحسوبية والفساد الإداري.
- تعد أداة قيادة استراتيجية لإمكاناتها الهائلة في التنمية العملية، نتيجة لإتصالها المباشر

والمتين في عديد من المستويات.

وأضافا العتيبي (٢٠٠٩ ، ٣١)، وبكوش ومحجر (٢٠١٧ ، ٣٢) أن أهمية الإدارة بالقيم بالنسبة للمؤسسات بما فيها الجامعات فيما يلي:

- تحدد أولويات العمل الرئيسة في المؤسسة والأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة أنشطتها.
- توجه جهود المؤسسة إلى المجالات المختلفة وتعطى سعة وبعد في التفكير.
- تحدد الأعمال ونوعيتها التي ترغب المؤسسة أن تعمل فيها.
- توضح توقعات المؤسسة المستقبلية وتشرها للآخرين.
- تساعد على تحقيق التغيير الاستراتيجي في المؤسسة لأجل التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

- تعزز الجوانب الأخلاقية الفاضلة في العمل وتجعلها منهج حياة يعايشه جميع العناصر والأطراف ذات المصالح المشتركة.
- تساعد على تنمية روح الانتماء للمؤسسة من ناحية والالتزام بتقديم أداء متميز عالي الجودة من ناحية أخرى.

ب - بالنسبة للفرد:

ويذكر (الغامدي، ٢٠٢٠ ، ٢٥) (البقي، ٢٠٢٠ ، ١٣١) أن الإدارة بالقيم تكمن أهميتها بالنسبة للفرد فيما يلي:

- تساعد على استقطاب أفراد ذوي مهارات وكفاءات وجدارات عالية.
- تحقق التجانس الفكري والسلوكي بين جميع العاملين في المؤسسة.
- تشجع روح الابتكار بين الأفراد وتعزز اجتماعات التشاور والتفكير.
- تقوى علاقات التقاهم والتعاون وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.
- تحقيق الطاعة للرؤساء واحترام النظام والسلطة الرسمية.
- تساعد على منع الممارسات غير الأخلاقية والقانونية التي يقوم بها بعض الأفراد مثل الرشوة وأعمال الفساد الإداري وتضليل وخداع العملاء.

- تقليل الصراعات والنزاعات الإدارية وتضييق الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة.
- تعزيز سلوكيات الالتزام الذاتي للأفراد.

وباستقراء ما سبق يتبين أن الإدارة بالقيم تشكل حجر الزاوية في بناء مؤسسات قوية ومستدامة ولا سيما الجامعات، وتعد أفراد ملتزمين ومبدعين بالنسبة للمؤسسة، وتبرز القيم كعنصر ثقافي محوري يؤثر في السلوك التنظيمي، ويعزز الاستقرار الاجتماعي، وتوجه الأهداف والسياسات لتتوافق مع مبادئها، حيث إنها أداة استراتيجية لتعزيز التقارب والثقة بين الرؤساء والمُروّسين، مما يقلل من الفساد ويدعم العدالة الإدارية، كما تحدد الإدارة بالقيم أولويات العمل، وتساعد المؤسسات على التكيف مع التغيير الاستراتيجي، وتعزيز الانتماء والأداء المتميز، أما على صعيد الفرد، فتؤدي الإدارة بالقيم دورًا حاسمًا في استقطاب الكفاءات العالية، وتحقيق التجانس الفكري، وتشجيع الابتكار والتعاون، وتقوى علاقات الاحترام المتبادل، وتسهم في منع الممارسات غير الأخلاقية، وتقلل من الصراعات، مما يعزز في النهاية الالتزام الذاتي للأفراد بأهداف وقيم المؤسسة.

٤- خصائص الإدارة بالقيم في الجامعات.

إنَّ الأسلوب الإداري القائم على الإدارة بالقيم يحتوي على عدد من الخصائص والسمات التي تُضفي على هذا الأسلوب أهميةً تمنحه وظيفة حيوية يؤديها داخل الجامعات، وعلى ذلك فقد تناول (لخضر وحده ، ٢٠٠٦ ، ٩٦ - ١٢٥) خصائص الإدارة بالقيم في أنها:

- تعتبر نظامًا سلوكيًا إداريًا تنظيميًا أساسه القيم على كافة المستويات والممارسات الإدارية في المنظمة.
- تعزز احترام النظام والسلطة الرسمية والتنظيم الرسمي وتحديد المسؤوليات وتحقيق الطاعة والاحترام المتبادل بين الرئيس ومروّسيه.
- تمنع المؤسسة من مزاوله أنشطة غير مشروعة.
- تساهم في ضمان التخطيط الجيد وربطه بفلسفة وقيم المجتمع.

وأضاف كلا من (الهييتى، ٢٠٠٥، ٢٨)(العتيبي، ٢٠٠٩، ٣١) أن خصائص

الإدارة بالقيم تتمثل فى الآتى:

❖ المرونة: إن نظرية الإدارة بالقيم لا تأخذ قيم معينة بالتطبيق بل تضع الإطار المرن المناسب لجميع القيم الثقافية والعقائدية: فالنظرية تؤيد دور القيم ولا تحددها.

❖ الاتصالات والعلاقات الإنسانية: تعتمد الإدارة بالقيم على الاتصال والعلاقات الإنسانية مما يعزز دور العنصر البشرى، وتربط النظام بالأفراد العاملين فيه وبالمجتمع الذى ينتمى إليه وبالثقافة التى ينشأ فيها.

❖ الشمولية: الإدارة بالقيم شاملة فهى تهتم بجميع الأطراف والعناصر فى العمل الإدارى، كما أنها ليس شعارًا بل لها سلطة على جميع العمليات والممارسات والأفراد.

❖ الشراكة: تقدم نظرية الإدارة بالقيم خاصية الشراكة القيمية، والتى تُمثّل حلًّا لكثير من صور الصراع داخل النظام الإدارى، كما أنّ القيم هنا تركز على عنصرى الإعلام والشراكة؛ مما يُحقّق لها انسجامًا وشفافيةً تنظيميةً مهمةً، فالأفراد أو القادة الإداريون إن لم يجدوا نسقًا قيميًا حقيقيًا فهم قد ينشؤون نظامًا قيميًا خاصًا بهم، يحتكم إلى قيمهم ومعاييرهم الفردية.

❖ الإصلاح: فالإدارة بالقيم هى اتجاه عالمى نحو معالجة الإخفاقات والمظاهر السلبية للحضارة المعاصرة وهى اتجاه نحو صيانة الذات الإنسانية داخل المنظمة.

ويتبين مما سبق أن الإدارة بالقيم أسلوبًا إداريًا حيويًا يعتمد على القيم كنظام سلوكى شامل يؤثر فى جميع المستويات والممارسات الإدارية بالمؤسسة، كما يعزز احترام النظام والسلطة ويمنع الأنشطة غير المشروعة، ويضمن التخطيط الجيد، وتتميز الإدارة بالقيم بالمرونة، وتعزيز الاتصالات والعلاقات الإنسانية، والشمولية فى اهتمامها بجميع الأطراف، وتشجع الشراكة القيمية لحل النزاعات، وتعزيز الانسجام والشفافية، وتسعى إلى الإصلاح وصيانة الذات الإنسانية داخل المؤسسة.

كما أن الإدارة بالقيم تتسم بمعالجة التصادم القيمي لدى القادة الإداريين بين قيمهم الشخصية والقيم التنظيمية، التي يلزمهم النظام بها وقيم القيادات الخاصة، فهي التي تُحدّد الاتجاه الثقافي العام في المنظمة، وهي كذلك ملزمة بتأييد ونشر الثقافة التنظيمية التي يطمح لها النظام (الأبيدي، ٢٠١١، ١٠٦)، فهي إدارة مرتبطة بالبيئة الاجتماعية، وتتسم بالوسطية فهي تستند إلى العلاقات الإنسانية، كما تتخذ العدالة قيمة جوهرية في جميع تعاملاتها، كما تعتمد على العقيدة والمبدأ وتنمية السلوك السليم وأخلاقيات العمل فهي ذاتية الرقابة، وتهتم بتحقيق التوافق والشاركة القيمة على جميع المستويات داخل النظام الإداري، وتحقيق إشباع الحاجات المادية والمعنوية للفرد (عبد المحسن، ٢٠١٤، ٢٥٠ - ٢٥١)، ومن خصائصها أيضاً الاهتمام بالجانبين المادي والروحي للأفراد على حد سواء، فهي ثمرة ونتاج مجتمع ارتبط بأخلاقيات فاضلة، ويتعامل الفرد فيها بإنسانية سامية ومشاركة في اتخاذ القرار وفقاً للاستعداد الفكري والقدرة العقلية (العتيبي، ٢٠١٩، ٢٠).

- وفي ذات السياق فقد أشار كل من (الغامدي، ٢٠١٩، ٤٨٣) و (الغامدي، ٢٠٢٠، ١٤) إلى أن القيم الإدارية أو التنظيمية لها خصائص متنوعة تتمثل في:
- أنها معيارية: تعد معياراً مناسباً للمفاضلة بين الأشياء حيث تحدد الغايات وأنواع السلوك المقبول والمرفوض اجتماعياً، كما تعتبر محكاً دقيقاً لقيم وتقويم شخصية الفرد.
 - تترتب القيم الإدارية ترتيباً هرمياً أي تدرج وفق سلم أولويات الفرد وتختلف من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر، كما أنها تختلف باختلاف المستوى الإداري.
 - القيم الإدارية مكتسبة ومتعلمة أي أنها مكتسبة من خلال البيئة يتعلمها الفرد من خلال مؤسسات المجتمع.
 - القيم الإدارية موضوعية: بمعنى أنها خارجة عن ذوات الأفراد ومستند محتواها العلمي من وجود القيم كحقائق علمية.

ويتضح بذلك أن الإدارة بالقيم تعالج التصادم بين القيم الشخصية والتنظيمية لدى القادة، وتُحدد الاتجاه الثقافي العام للمؤسسة، مع الالتزام بنشر الثقافة التنظيمية المرغوبة، وترتبط هذه الإدارة بالبيئة الاجتماعية، وتتبنى الوسطية والعدالة، وتعتمد على العقيدة والمبادئ لتنمية السلوك السليم وأخلاقيات العمل، مما يجعلها ذاتية الرقابة، كما أن الإدارة بالقيم في الجامعات تعزز التفاهم والانسجام بين منسوبي الجامعة، وترسم خارطة طريق واضحة للجميع، وتحدد رؤيتها ورسالتها لضمان تحقيق الأهداف والقيم المتفق عليها مسبقاً، كما أن الإدارة القيم توجه السلوك وتبنى الثقة، وتحدد السلوكيات والتصرفات العامة داخل الجامعة، لتكون بمثابة الإطار الأخلاقي والقيمي الذي يحتكم إليه جميع منسوبي الجامعة، كما تسهم بشكل كبير في إيجاد بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

٥- النظريات المفسرة لأسلوب الإدارة بالقيم .

تُعَدُّ الإدارة بالقيم أسلوباً إدارياً حديثاً ترجع جذوره إلى عديد من النظريات الإدارية التي سعت إلى فهم وتطوير آليات عمل المنظمات، وتهدف هذه النظريات لغرس مجموعة من القيم تتعلق بالأخلاقيات، والشفافية، والمسؤولية الاجتماعية، ويمكن توضيحها على النحو التالي.

• نظرية الإدارة بالقيم عند كينيث بلانكارد ومايكل أوكونور

تقوم فكرة نظرية الإدارة بالقيم عند كينيث بلانكارد ومايكل أوكونور على الاستخدام الأمثل للنظام القيمي، وتحاول فهم أثر القيم الشخصية والمؤسسية على المنظمات؛ فهي تركز على العامل الإنساني في الإدارة (بلانكارد وأوكونور، ٢٠٠٠ ، ١٥٩-١٦٠)، وتقوم تلك النظرية على عدة مبادئ أساسية هي: تحديد الأولويات، والشفافية وإزالة الغموض، والتوجه عبر القيم، والاتصال الفعال، التوافق مع متطلبات التغيير، وتعديل النماذج السلوكية والمواقف (ربيع، ٢٠١٤، ٢٤-٣١) (Elena, 2009).

ويتبين مما سبق أن نظرية الإدارة بالقيم عند كينيث بلانكارد ومايكل أوكونور تتميز باهتمامها في تحقيق التوافق والشراكة القيمية على كافة المستويات داخل النظام

الإداري، كما يمكن تطبيقها بفاعلية ونجاح في المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعات مثلما حققت نجاحاً في قطاع الأعمال.

• نظرية الإدارة بالقيم لدى مرغاد لخضر ورايس حدة

يرى "مرغاد ورايس" في هذه النظرية أهمية نظام الإدارة بالقيم ونظام الإدارة بالأهداف في رسم ملامح السلوك الإداري والتنظيمي، وتقوم فكرتها على أن نظام الإدارة بالقيم يقوم على سلوك إداري تنظيمي، أساسه القيم على مستوى كافة العمليات والممارسات الإدارية في المؤسسة (لخضر، وحدة، ٢٠٠٦، ٣٢)، ويوضح ماهر أن تلك النظرية تهتم بتنمية القيادات الإدارية في المؤسسة وتمكينها من حسن ترشيد استخدام مواردها المختلفة (٢٠٠٣، ٩٣)، وتتم هذه النظرية بمجموعة من المراحل لتطبيقها، والتي تتمثل في: تحديد أهداف وقيم المنظمة: وهي مرحلة تعد أساساً لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم، حيث تعمل النظرية على تحديد رئيس واحد لجميع الوحدات والعناصر الإنسانية والتنظيمية، وهي القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع القيادات والأفراد والنظام بشراكة تامة، ويعتمد نجاحها على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين الفعل والسلوك من قبل القيادة العليا، ثم مرحلة إيصال الأهداف والقيم: فلا بد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقاً، ثم مرحلة توجيه فلسفة الإدارة وفقاً للأهداف والقيم: ويتحقق ذلك عن طريق الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم، من خلال قياس فعالية استراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات، مع التركيز على نظام الأجور والحوافز (ربيع، ٢٠١٤، ٢٥-٣٢، Elena, 2009).

ويتبين مما سبق أن نظرية مرغاد ورايس تعتمد بشكل أساسي على الإدارة بالقيم والإدارة بالأهداف كركيزتين أساسيتين لتوجيه السلوك الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات، تؤكد النظرية أن القيم يجب أن تكون هي الموجه الرئيسي لجميع الممارسات

والعمليات الإدارية على كافة المستويات، وهو ما يتفق مع التوجهات الحديثة في الإدارة التي ترى أن الثقافة والقيم التنظيمية تلعب دوراً محورياً في نجاح المؤسسات واستدامتها.

• نظرية التفوق الإداري لعبد المعطى عساف.

تناولت النظرية منظوراً جديداً للإدارة بالقيم وهو المنظور الإسلامي، بهدف تحقيق الثبات والاتفاق بين كافة الرؤى والتوجهات، وتتضمن هذه النظرية الحديثة -والتي دخلت الساحة الإدارية عام ٢٠٠٥م باسم I ويقصد به واضعها : الإسلام Islam والعالمية international - عدة مبادئ رئيسية (عساف، ٢٠٠٥، ١٥)، والتي تتمثل في ضرورة إدراك واستشعار أثر منظومة القيم على الإدارة بأجهزتها ومكوناتها وسلوكياتها، وضرورة الوقوف على مشروع تحديد القيم الخاصة بالإدارة في الأمم الإسلامية، وتفاوت القيم بين ما هو جوهري وما هو ثانوي قابل للنقاش، وتختتم النظرية بترتيب تنظيمية تضمن استمرار فعالية المنظمات التي تطبقها، ويضم المجال التطبيقي لهذه النظرية الحياة الإنسانية، ومن ضمنها النظام الإداري، فهي ترى أن الفصل في مصادر الاحتكام بين الحياة الإنسانية اليومية وبين العمل، هو ضرب من الإرباك وتشتيت السياق القيمي للفرد (ربيع ٢٠١٤، ٢٤ - ٣١).

ويتبين مما سبق أن نظرية التفوق الإداري لعبد المعطى عساف إضافة قيمة ومحورية للفكر الإداري المعاصر، خاصة في سياق سعي المؤسسات لتحقيق التميز والريادة، وتكمن أهمية هذه النظرية في أنها لا تكتفى بتقديم وصف للتفوق، بل تسعى إلى تأصيل مفاهيمه وتقديم إطار عمل متكامل يمكن للمؤسسات الاستناد إليه لتحقيق قفزات نوعية في أدائها المهني.

وباستقراء النظريات السابقة يتبين أن القيم ليست مجرد مفاهيم نظرية، بل هي محركات أساسية للسلوك الإداري والتنظيمي؛ ولذلك تتفق النظريات السابقة على ضرورة تحديد القيم سواء كانت أولويات واضحة كما في نظرية (بلانكارد وأوكونور)، أو قيم جوهريّة للمنظمة كما في نظرية (مرغاد ورايس)، أو قيم مستمدة من منظور إسلامي مثل

نظرية (عساف)، كما تتفق جميعها على إيصال القيم لضمان فهمها واستيعابها على كافة المستويات، وكذلك التوافق بين الأقوال والأفعال لضمان مصداقية القيادة والمؤسسة ككل، ويمكن استنتاج أن هذه النظريات ليست متضاربة بل متكاملة فلكي تحقق أى مؤسسة التفوق الإداري، تحتاج إلى بناء أساس قيمي متين وواضح، وربط هذه القيم بأهداف إستراتيجية واضحة المعالم، وتأسيس هذه المنظومة القيمية.

٦- أبعاد الإدارة بالقيم بالجامعات.

ولما كانت الإدارة عملية أساسية لتسيير شؤون المؤسسة واستثمار مواردها نحو التميز، فإن الإدارة بالقيم أسلوبًا إداريًا حديثًا وفعالًا فهي خلاصة لخبرات فكرية وإدارية وتجارب تطبيقية سابقة، مما يدل على أنها ليست مجرد صيحة عابرة، بل تعد نهجًا متطورًا يجمع بين أفضل الممارسات، وتعتمد على استخدام القيم كركيزة أساسية؛ مما يقود إلى تقسيمها بشكل منطقي إلى بعدين رئيسيين: القيم الشخصية والقيم التنظيمية، هذا التقسيم ليس مجرد تصنيف نظري، بل هو انعكاس لأهمية العلاقة التكاملية بين قناعات الأفراد (القيم الشخصية) وثقافة المؤسسة (القيم التنظيمية).

أ- القيم الشخصية:

تعد القيم الشخصية إحدى المكونات الأساسية لشخصية الفرد، والإطار الموجه لسلوكه داخل المؤسسة وخارجها كما أنها تقوم بدور المراقب الذاتي الذي يتابع أفعال الفرد وتصرفاته، وتتصف بالثبات النسبي.

وتعرف بأنها عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض و الصواب و الخطأ (العمرى، ٢٠٠٣، ٢٥)، ويعرفها العتيبي (٢٠٠٩، ٨) بأنها منظومة القيم التي يتبناها الشخص باختياره ويحرص عليها ويتمثلها في سلوكه سواء اتفقت مع الأنساق القيمية الأخرى كقيم المنظمة أو قيم الجماعة التي ينتمى إليها، أو اختلفت عنها

ويرى الجحى أن القيم الشخصية من العناصر الأساسية فى تكوين الثقافة الشخصية حيث لها بالغ الأثر فى حياة الأفراد الخاصة والعملية بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصية فتشمل تأثر سلوك الأفراد وعلاقاتهم واتجاهاتهم؛ لذا فهي بمثابة الموجه لسلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم، فتقوم بدور المراقب للفرد فى سلوكه وتصرفاته داخل نطاق العمل و خارجه، فالقيمة هى ما يراها الفرد، ولا بد أن يكون سلوكه منسقا مع تلك القيم التى يؤمن بها؛ لذا فالقيم لا يمكن الاستغناء عنها لأنها تمثل عنصراً مهماً لتحقيق الأهداف الموضوعة نحو نجاح المؤسسة وتميزها (٢٠١٨، ١٠)، فالقيم الشخصية تمثل للقيادات النماذج الموجهة لسلوكهم، والتى تمثل معيار الحكم على تصرفاتهم وعلى طريقة ممارستهم للسلطة وعلاقتهم بالمرؤوسين، وتتأثر القيم الشخصية للقيادات بثقافة المؤسسة التى تستمد بصفة أساسية من ثقافة المجتمع، وتنعكس الثقافة على اختياراتهم فيما يتعلق باستتباط وتبنى أنماط الإدارة والتنظيم المختلفة (بن شميلان، ٢٠١٩، ٢٢٠).

وباستقراء ما سبق يتبين أن القيم الشخصية والأنماط الإدارية هما محركان أساسيان لإنتاجية المؤسسة وفعاليتها، فإدراك القائد لذاته ووعيه بأسلوبه الإدارى الذى يتبعه يصبغ سلوكه ويقوده لبيئة عمل تشجع على المسؤولية والتفانى، كما أن القيم الشخصية تشكل رؤية المدير وعلاقاته، ويظهر تأثيرها المباشر على قراراته وحلوله للمشكلات، وتحدد أخلاقيات العمل وتؤسس لولاء وانتماء المرؤوسين، مما يجعل التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية ضرورة قصوى لتجنب الاغتراب وتعزيز الالتزام المؤسسى.

ب- القيم التنظيمية:

تأتى أهمية القيم التنظيمية من أن سلوك المؤسسة واتجاهاتها يتحددان من خلال مجموعة القيم والمعتقدات الضرورية لاستمرار بقائها، وتمثل القاعدة التى تبنى عليها القيم المهنية والوظيفية، وبالتالي فهي تشتمل على مجموعة من القيم السائدة فى المؤسسة منها ما يرتبط برؤية ورسالة المؤسسة والتعاون والمشاركة بين جماعات العمل المختلفة ... وغيرها.

ويرى عصفور (٢٠٠٨، ٩٩) أن نواة أى مؤسسة هى مجموعة من القيم التنظيمية التى تحدد رؤيتها المستقبلية فالرؤية والقيم تساعدان على تشكيل مهمة ورسالة المؤسسة التى من خلالها تتحدد الاستراتيجيات والنظم والهيكل التنظيمى كما أن تلك القيم التنظيمية تختلف فى طبيعتها ووظيفتها عن الأنواع الأخرى من القيم السياسية، والدينية ، والفكرية لارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمى للمؤسسة.

ويعرفها كلا من القحطانى والبحيرى بأنها الأفكار والمعتقدات والفلسفة التى يعتنقها العاملون والمديرون فى المؤسسة وتحرك سلوكهم، وتعكس التماسك والتكامل بين أعضائها، كما تعكس ثقافة المؤسسة، وتوجه سلوكهم نحو غايات ووسائل يختارونها لأنهم يؤمنون بها، وتحدد النهج الذى يتبعونه فى إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم (٢٠١٣، ١٦٧).

وللقيم التنظيمية دوراً مهماً فى حياة الفرد والمؤسسة والمجتمع عامة؛ حيث تمثل المحرك والموجه الأساس للسلوك، والدليل والمرشد له، بل وأحياناً المنشئ له، كما تمثل المعانى التى من خلالها يحكم الفرد والمجتمع على مدى صواب وخطأ التصرفات والمواقف التى تصدر عن الآخرين (الموسوى، ٢٠٢٠، ٥)، كما تعمل القيم التنظيمية على ترسيخ فكرة الوعى بالالتزام وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق الاتساق القيمى بين العاملين، فبقدر وحدة الجماعة يكمن تماسكها وتحسن أداء مواردها البشرية، وبقدر التفاوت والتباين فى قيمها يكون تفككها؛ مما يؤدى للصراع القيمى وبالتالي تدهور فى الأداء (أحمد وعبد السلام، ٢٠٢٢، ٣٤).

وباستقراء ما سبق يتبين أن القيم التنظيمية هى جوهر أى مؤسسة، فمن خلالها تتشكل الرؤية والمهمة، وتبنى الاستراتيجيات والهيكل، وتختلف هذه القيم عن غيرها بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمى، كما تمثل الأفكار والمعتقدات التى يعتنقها القادة والمؤوسين، وتوجه سلوكهم وقراراتهم نحو غايات يؤمنون بها، وتؤدى القيم التنظيمية دور المحرك والمرشد للسلوك، فهى تحدد معايير الصواب والخطأ، وتسهم فى ترسيخ

الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، فكلما زاد الاتساق القيمي بين العاملين، زاد تماسك الجماعة وتحسن أداء الموارد البشرية، بينما يؤدي التباين القيمي إلى الصراع وتدهور الأداء.

ويصنف (فرانسيس وودكوك، ١٩٩٥، ٣٩-٤٥) القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد يشمل كل بعد مجموعة من القيم هي:

١- قيم إدارة الإدارة (أسلوب التعامل بالإدارة) وتعرف بقيم إدارة المنظمة: وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها وتوجهها الإدارة من خلال النفوذ والسلطة، والقيم التي تتبع هذا البعد (القوة، والصفوة، والمكافأة).

٢- قيم إدارة المهمة: وتعنى اهتمام المنظمة بالقيم ذات العلاقة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع هذا البعد (الفعالية، والكفاءة، والاقتصاد).

٣- قيم إدارة العلاقات الانسانية: وتعنى العلاقات التي تنطوى على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة والأفراد بهدف رفع الروح المعنوية، وزيادة الانتاجية، والقيم التي تتبع هذا البعد هي (العدل، وفرق العمل، والقانون والنظام).

٤- قيم إدارة البيئة: وتعنى أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها سواء عوامل البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية وكيفية التأثير فيها، والقيم التي تتبع هذا البعد هي (الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص).

وعليه فقد تبنت الباحثة الأبعاد السابقة بقيمها المرتبطة بكل بُعد وهي من أشهر أبعاد الإدارة بالقيم التي تناولتها الأدبيات والدراسات التربوية والإدارية المعاصرة، كما تبناها البحث الحالى نظراً لارتباطها الوثيق بالبيئة الجامعية، كما أن قيم كل بُعد ترتبط إلى حد كبير بأبعاد متغيرات الدراسة الأخرى، وهذا ما يتم تناوله لاحقاً نظرياً وميدانياً عند بناء استبانة الدراسة الميدانية للبحث.

ويمكن عرض أبعاد الإدارة بالقيم فى الجامعات كما يلي:

البعد الأول: قيم إدارة المنظمة Organization Management Values.

ويقصد بها الكيفية التي تدار بها المؤسسة وتتعامل بها مع النفوذ والسلطة والعمليات التي تعتمد عليها في تسيير شؤونها واستثمار مواردها لتحقيق الأهداف والوصول للنجاح ويُعدّ العنصر البشري له دور بارز في تنفيذ خطط الإدارة وإجراء عملياتها وتحقيق أهدافها؛ ولذلك كان ولا بد من الاهتمام باختياره وتدريبه، ويتضمن هذا البعد مجموعة من القيم، وهي (القوة والصفوة، والمكافأة) ويقصد بهم:

■ **القوة:** وتعني المعرفة الشاملة بمتطلبات الإدارة من أمور فنية وعلمية وخبرات عملية، ويعرفها Kaporir & Razavi قدرة العاملين للتأثير على باقي أفراد التنظيم، فالمجموعة الإدارية تمتلك السلطة والمعلومات والمركز الوظيفي الذي يُمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة المنظمة (8, 2022).

■ **الصفوة:** وتعني شغل مجموعة من الأفراد مراكز النفوذ والسيطرة في الإدارة مستمدة من مركزهم الإداري، ولهم تأثير مهم في تشكيل القيم، ولأهمية عملية الإدارة فإنه من الواجب أن توكل المهام للأشخاص الأكفاء وذوي الأداء المتميز، ويعرفها Mikolajczak بأنها عدد من المتفوقين بطبيعتهم، من خلال صفات محددة كالمهارات والمعرفة والإنجاز والكفاءة (109, 2023).

■ **المكافأة:** وهي نوع من التحفيز المعنوي أو المادي الذي تعدّه الجامعة لموظفيها للتأكيد على العمل بجد واجتهاد، ولا بد أن تتناسب هذه المكافأة مع خططها وأهدافها الاستراتيجية (مرار، ٢٠٢٠، ٢٦).

وتعرف إدارة المنظمة إجرائيًا: بأنها مجموعة الممارسات التي يتحدد من خلالها الطريقة التي تُدار بها جامعة جنوب الوادي، وتعاملها مع النفوذ والسلطة، والعمليات المتبعة لتسيير شؤونها واستثمار مواردها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التركيز على القيم التالية: القوة، والصفوة، والمكافأة.

البُعد الثاني: قيم إدارة المهمة Task management Values

وتعني الاهتمام بالقضايا ذات العلاقة بأداء العمل وإتمام العمل بالطريقة المثلى

لتحقيق أهداف المؤسسة، وضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، ويشمل هذا البعد قيم (الفعالية والكفاءة، والاقتصاد)، ويقصد بهم:

- **الفعالية:** وهي الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها وتعتبر قدرتها على دعم بقائها بصفة مستمرة هو الاختبار النهائي للفاعلية، وفيها تركز المؤسسة على الأنشطة التي تعود بالنتائج الفعالة؛ لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة.
- **الكفاءة:** وهي القدرة على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات المؤسسة،

- **الاقتصاد:** وهو القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف، إلى جانب إتقان العمل (الناصر، ٢٠٠٨) (جويلي وعبد الله، ٢٠٢٤، ٣٢)

وتعرف قيم إدارة المهمة إجرائيًا: بأنها مجموعة الممارسات التي تركز فيها إدارة جلعة جنوب الوادي على جودة الأداء وإنجاز المهام بأفضل السبل الممكنة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويتطلب ذلك تحديد الأهداف بوضوح، والعمل بكفاءة عالية، وتأمين كل الموارد والقدرات الضرورية، ويشمل هذا البعد على قيم أساسية مثل: الفعالية، والكفاءة، والاقتصاد.

البُعد الثالث: قيم إدارة العلاقات الإنسانية Human Relations Management Values

وهي تلك العلاقات التي تنطوى على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة والأفراد، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، وهي تبعث بين الجميع جو الألفة والمحبة والتعاون والاحترام والتقدير، والمنظمة الناجحة هي التي يستطيع قادتها توطيد هذه العلاقات بين القادة والمروّسين، وكذلك بين الأفراد مع بعضهم البعض؛ لأنه يؤدي إلى الترابط ونمو العلاقات الجيدة مما يؤثر إيجابيًا على أهداف المنظمة وأيضًا الشعور بالرضا الوظيفي الذي يرفع مستوى الإنتاجية لدى الفرد، ويشمل هذا البعد (قيم العدل، وفرق العمل، والقانون والنظام)، ويقصد بهم:

▪ **العدل:** وهو تطبيق نظام عادل وإعطاء كل ذي حق حقه مما يؤدي إلى بناء الثقة بين الموظفين والشعور بالولاء للمنظمة.

▪ **فرق العمل أو العمل الجماعي:** هي مجموعة من الأفراد تجمعهم أهدافاً مشتركة، بالإضافة لوجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، والعمل الجماعي له مزايا عدة مثل: كثرة العطاء وعظمة النتائج، وإيجاد بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل الحصول على فوائد الشورى، والعمل المنهجي المنظم.

▪ **القانون والنظام:** وهي قواعد وأحكام تضعها السلطة العليا لتنظيم العلاقات بين الأفراد والجماعات وحماية حقوقهم لذلك فإن المنظمات تنشئ مجموعة من القوانين والأنظمة (مساد ٢٠٠٥ ٨٦) (حمادي، وخلف ، ٢٠١٦ ، ١١٧).

وتعرف قيم إدارة العلاقات الإنسانية إجرائياً بأنها مجموعة الممارسات التي تركز فيها إدارة جامعة جنوب الوادي على الجانب الإنساني ومراعاة الظروف الشخصية لمنسوبي الجامعة؛ مما يؤثر على أدائهم وسلوكياتهم أثناء أداء المهام، وهو ما ينبغي التركيز عليه بشكل أكبر، إلى جانب الاهتمام بتطبيق اللوائح والتعليمات الرسمية المنظمة للعمل الجامعي وتحقيق العدالة، وتشجيع العمل الجماعي، ويشمل هذا البعد (قيم العدل، وفرق العمل، والقانون والنظام).

البُعد الرابع إدارة البيئة Environmental management Values

ويعنى كيفية التعامل مع العوامل الداخلية والخارجية والاستفادة منها لتحقيق أهدافها فالعلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة علاقة متبادلة وتفاعلية، كما أن للعوامل الخارجية فرصة للازدهار والاستمرار والبقاء، ويشمل هذا البعد قيم (الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص)

▪ **الدفاع:** وهو القدرة على مواجهة الأخطار الداخلية أو الخارجية والتصدي لها والحد من تأثيرها، وعلى المنظمة الاستعداد للمخاطر بتطوير خططها وآلياتها وذلك من خلال استشراف المستقبل، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع قاعدة بيانات للبيئتين،

وإدارة الأزمات.

- **التنافس:** هناك نوعان هما منافسة مباشرة وغير مباشرة، فالمنافسة المباشرة تلك التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد، أما غير المباشرة فتتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع.
- **استغلال الفرص:** فالمنظمة الناجحة هي التي تستغل الفرص المتاحة، ولا تكتفى بذلك، بل لا بد لها من العمل الدؤوب والبحث لإيجاد الفرص واستغلالها (الزريدي والقبى، ٢٠٢٠، ٢٦٠ - ٢٦٢) (شطى وأحمد، ٢٠٢٢، ١٠٠).

وتعرف قيم إدارة البيئة إجرائياً بأنها طريقة تعامل إدارة جامعة جنوب الوادي مع العوامل الداخلية والخارجية والاستفادة منها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالعلاقة القائمة بين الجامعة والبيئة علاقة متبادلة وتفاعلية، ويشمل هذا البُعد قيم (الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص).

وختاماً يمكن القول أن الإدارة بالقيم تمثل أسلوباً إدارياً متكاملًا يضع الجانب الإنساني في صميم العمل الجامعي، وتعتمد المؤسسة ولاسيما الجامعة على القيم في كافة جوانب تدبيرها وتنظيمها، بدءاً من التخطيط ووصولاً للتقييم، ويتطلب هذا الأسلوب امتلاك القيادات للكفاءات والمهارات الإدارية القائمة على القيم، وتجسيدها في ممارسات وسلوكيات عملية؛ بهدف تحقيق التوافق بين قيم منسوبي الجامعة وقيم الجامعة، مما يسهم في حشد واستثمار الطاقات البشرية بفاعلية لتحقيق أقصى إنتاجية وبلوغ الأهداف المرجوة، كما تركز الإدارة بالقيم في الجامعات على أربعة أبعاد رئيسة متمثلة في: قيم إدارة المنظمة، وقيم إدارة المهمة، وقيم إدارة العلاقات الإنسانية، وقيم إدارة البيئة، وجميعهم يسعون نحو تحقيق الالتزام التنظيمي للجامعة؛ ولذلك يمكن تناول الالتزام التنظيمي للجامعة على النحو التالي.

ثانيًا: الالتزام التنظيمي في الجامعات على ضوء الأدبيات والدراسات التربوية والإدارية المعاصرة.

يُعدّ الالتزام التنظيمي بمثابة حجر الزاوية في بناء مؤسسات تعليمية قوية ومستدامة، خاصةً في بيئة الجامعات التي تواجه عدد من المتغيرات المتسارعة، ويشير الالتزام التنظيمي بالجامعات إلى الرابط النفسي والعاطفي الذي يربط أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي الجامعة بالجامعة التي ينتمون إليها، وينعكس ذلك في مدى تبنيهم لأهدافها وقيمها، واستعدادهم لبذل جهد إضافي لتحقيق رؤيتها وخططها الاستراتيجية، ويمتد الالتزام التنظيمي ليشمل الشعور بالانتماء، والرغبة في التطوير المستمر، والمساهمة الفعالة في تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي وخدمة المجتمع.

١- مفهوم الالتزام التنظيمي Organizational Commitment Concept

بالرغم من اهتمام الكتاب والباحثين بموضوع الالتزام التنظيمي إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد ؛ ولذلك تعددت مفاهيمه وتباينت الرؤى والاجتهادات حوله نظرًا لتعدد العوامل المؤثرة فيه ومداخل دراسته والمنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها واختلاف الاتجاهات الفكرية ونتائج الدراسات التي تناولته؛ الأمر الذي أدى إلى تعدد مجالات تطبيقه وتعريفاته.

ويعرف الالتزام لغة من مادة "ل ز م" وما اشتق منها، مثل "الترام"، ولزم الشيء لزوماً، أي ثبت ودام، والزمه الشيء فالتزمه، يعنى العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه (بن منظور، ٢٠٠٣، ٥٠٤)، ويمكن تناول مفاهيم الالتزام التنظيمي كما يلي:

جدول (٢) أهم مفاهيم الالتزام التنظيمي

الدراسة/ السنة	أهم مفاهيم الالتزام التنظيمي
(المصاروة، والخفاجي، ٢٠١٥، ٤٨)	أنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المؤسسة.
(Metin & Asli , 2018)	الاستعداد لبذل الجهد والرغبة في البقاء بالمنظمة.

(جندلى، ٢٠١٨، ١٠)	حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق اهداف العاملين مع المنظمة وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوى بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة فى الاستمرار فيها.
2019, 177), Arasanmi & Krishna(	عبارة عن مجموعة من السلوكيات التى تتولد نتيجة تطابق قيم ومعتقدات الفرد مع قيم وأهداف المنظمة مع الرغبة فى الاستمرار واعتزازه بالانتماء للعمل فيها، واستعداده لبذل مزيد من الجهود لأجل نجاح المنظمة.
Askolani, 2019(	توجه الفرد للمنظمة وولائه لها وارتباطه بها.
Karem, Mahmood, Jameel, & Ahmad, 2019(	هو ارتباط نفسى بين المنظمة وموظفيها.
Ozpehlivan, 2019(	هو ارتباط الفرد بمنظمته وأهدافها وقيمتها ورغبته فى البقاء فيها بغض النظر عن أهدافه المالية.
Prastiwi, 2019 (	استعداد الفرد لبذل أقصى جهده لتحقيق أهداف منظمته.
(المولى، وحافظ، ٢٠١٩)	أنه حالة اعتناق فكرى وعاطفى.
(عبد الوهاب، مرزوق، وطلحة (٢٠١٩، ٩٥)	بأنه الشعور الإيجابى المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التى يعمل فيها، والنتائج عن توافق القيم والمعتقدات الخاصة به مع قيم ومعتقدات المنظمة، والرغبة القوية فى الالتزام بتحقيق أهدافها، وفخره بالانتماء إليها، والتمسك بالبقاء فيها.
(الزبياري، والحمدانى ٢٠١٩، ٦٠)	أنه استجابة شعورية، تتكون من خلال خلق مناخ منظمى ملائم ومحفز ومشجع يظهر فيه التزام منطقي تلقائي، ومن ثم رغبة العاملين بالبقاء فى المنظمة ومساعدتهم لتحقيق أهدافها.
(السبيعي، ٢٠١٩، ٦٣)	عبارة عن درجة ارتباط الموظف بالمنظمة التى ينتسب إليها، والشعور الذى يتولد لديهم بحيث يجعلهم مستعدون لبذل أقصى جهد فى سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وتبنى قيمها والاستمرار بها، والقدرة على المواءمة بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية.
(2020 & Imron)	أنه سلوك يعكس مشاعر حب أو كره الموظف لمنظمته.
(الشربيني، ٢٠٢٠، ٨٥)	-أنه المطابقة بين أهداف وقيم المنظمة فالالتزام بذلك هو التزام نفسى يشعر به الأفراد نحو المنظمة. (فى ضوء المدخل السيكلوجى) -أنه محصلة لمجموعة من العلاقات التبادلية بين المنظمة من ناحية والموظفين من ناحية أخرى. (فى ضوء مدخله التبادلى أو الاتجاهى)
(المطيرى، ٢٠٢٠، ٦١)	- أنه الرغبة القوية للبقاء والاستمرار فى العمل بالمنظمة من ناحية وبمجموعة المصالح والمنافع المشتركة بين الفرد والمنظمة من ناحية أخرى. (فى ضوء المدخل التكاملى)
(الزبيدي، ٢٠٢١، ٣٤١)	درجة الارتباط بين الموظف والمنظمة التى يعمل فيها وشعوره بالتزامه بتحقيق أهدافها من خلال التزامه بالواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه.
(الزبيدي، ٢٠٢١، ٣٤١)	أنه الانتماء تجاه العمل بالمؤسسة من خلال إيمان الفرد بأهمية عمله فى المؤسسة ورغبته فى

الاستمرار والبقاء بها مسخرًا جل طاقته وجهده لتحقيق أهداف المؤسسة وفق ثلاثة أبعاد الالتزام التنظيمي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري.	
هو استعداد عضو هيئة التدريس لبذل جهود كبيرة لصالح الجامعة التي يعمل بها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل الجامعة والعمل على تحقيق أهدافها.	(دياب، ومهدى، وأحمد، ٢٠٢٢، ٩٦٧)
يعنى طبيعة العلاقة بين الموظف والمؤسسة، ونظراته الإيجابية لها والإيمان بأهدافها وقيمتها، واهتمامه المستمر بها.	(فريشي وشناى ومغزى ، ٢٠٢٢، ٥٧٣)
درجة شعور الفرد بالولاء للمنظمة وارتباطه المادى و العاطفى نحوها نتيجة لتوافق قيمه وأهدافه Outcomes مع قيم وأهداف المنظمة وإدراكه لحصوله على مجموعة من العوائد أو النواتج معينة Inputs المادية والاجتماعية والسيكولوجية تعادل أو تفوق ما يقدمه للمنظمة من مدخلات	(البيب، ٢٠٢٣، ٨٦)

ويتبين مما سبق جدول (٢) تنوع مفاهيم الالتزام التنظيمي، ويرجع ذلك إلى تباين وجهات نظر الباحثين حول تحديده، حيث تناول كل منهم الموضوع من منظور مختلف، ورغم هذا التباين فى الطرح إلا أنه يمكن تحديد بعض النقاط الرئيسة التى اتفقت عليها معظم المفاهيم السابقة أهمها:

- أن الالتزام التنظيمي ينفرد بكونه باعثاً نفسياً داخلياً ينبع من الفرد نفسه.
- يؤثر بشكل مباشر على سلوكه التنظيمي.
- تسعى المؤسسات جاهدة لتعزيز هذا الالتزام بين منسوبيها.
- إدراك المؤسسات ولاسيما الجامعات أثر الالتزام التنظيمي الفعال فى ضمان استمرارية الأفراد واستقرار العمل.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على تقبل الأفراد لأهداف المؤسسة التى يعملون فيها، وعلى تقانيهم وجهدهم المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

٢-أهمية الالتزام التنظيمي بالجامعات.

يعد الالتزام التنظيمي من الموضوعات المحورية فى بيئة العمل الجامعي، ولها أهمية بالغة فى سياق الجامعات، ويتجلى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي الجامعة فى مدى تقانيهم فى أداء مهامهم التعليمية والبحثية والإدارية، وقدرتهم على التكيف مع التغيرات، وولائهم للجامعة، ويؤثر الالتزام التنظيمي بشكل مباشر على الإنتاجية

- الأكاديمية والبحثية، وجودة التعليم، والاستقرار الوظيفي، ومعدلات دوران العمل، وقد تناولت عديد من الدراسات أهمية الالتزام التنظيمي يمكن عرضها على النحو التالي.
- وقد أوضح عليان (٢٠١٦، ٣٣) (العيسوي، ٢٠١٨) أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي:
- تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال جعل الفرد يتمسك بمنصبه في المنظمة ويتفانى في عمله دون البحث عن عمل في منظمة أخرى.
 - ارتفاع الروح المعنوية للفرد، وزيادة إنتاجية المنظمة .
 - زيادة معدلات الأداء لدى الموظفين؛ وتقليل مشاكل العمل.
 - توافق قيم الموظف وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة والسعى لتحقيقها والالتزام بها.
 - التنبؤ بالظواهر السلوكية من خلال التزام الفرد بالقوانين والقيم والثقافة السائدة في المنظمة.
 - المساهمة في الحد من معدل دوران العمل؛ مما يساعد على استقرار الموظفين في المنظمة.
 - حث الأفراد على عملية التعاون في ما بينهم لتحقيق تطلعات المنظمة، وحثهم على بذل المزيد من الجهود المرتبطة بمهامهم؛ مما يسهم في زيادة حب الموظفين لعملهم في المنظمة التي يعملون بها.
 - دعم رغبة الأفراد الكبيرة للتضحية من أجل منظمته.
 - يسهم في محاربة هروب الكفاءات والعمالة المؤهلة.
 - يعمل على زيادة الترابط الداخلي وخاصة العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
 - يسهم الالتزام التنظيمي المرتفع في تبني أهداف المؤسسة والتفاني لتحقيقها والمحافظة على العضوية فيها.
 - يمكن قياسه بشكل جيد من خلال إثارة الظاهرة على شعور العامل تجاه المؤسسة.
- وللالتزام التنظيمي أهمية خاصة تتعلق بالأفراد وأخرى بالمؤسسات يمكن تناولها على النحو التالي:

ـ بالنسبة للفرد: تكمن أهميته للفرد فيما يلي

- الالتزام التنظيمي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة لا تعتمد على الصفات والخصائص التي يتمتع بها الفرد فقط؛ وإنما على ما تقدمه المنظمة من الدعم والمساندة لتحقيق أهدافه والذي يؤثر بشكل أساسي على درجة الالتزام التنظيمي لديه.
- يسهم في رفع درجة الرضا الوظيفي وتبنى سلوك الولاء التنظيمي وتحسين أجواء العمل وإيجاد جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية الجيدة والثقة بين العاملين في المنظمة. (الزنط، ٢٠١٩، ١٢٢) (هنداوى، ٢٠٢٠، ٩٦)
- ـ بالنسبة للمؤسسة.

يرى كل من (Purwanto, 2020) (المصرى، ٢٠١٨، ٨٧) (هنداوى، ٢٠٢٠، ٩٦-٩٧) أن أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للمؤسسة تكمن فى الآتى :

- يعمل الالتزام التنظيمي على تحسين القدرة التنافسية للمنظمة ويؤثر إيجابيا على الفاعلية التنظيمية.
- يساعد على إحداث التغيير التنظيمي بصورة أسرع ويعطى مرونة لأجل التكيف مع التغيرات والتطورات التى تحدث فى البيئة الخارجية.
- يمكن من خلاله قياس مدى التوافق فى الأهداف والقيم بين الأفراد من جهة وبين المنظمة من جهة أخرى.
- يؤدى الالتزام التنظيمي إلى الإبداع والابتكار والتميز فى المنظمة؛ مما ينعكس بشكل إيجابى على أداء الأعمال وبالتالي زيادة معدلات الأداء والإنتاجية بالمنظمة.
- يعمل الالتزام التنظيمي على إقامة علاقات صحية داخل المؤسسة ويمنع أو يقلل التآمر والصراعات التنظيمية بين أعضاء التنظيم العمالي و فرق وجماعات العمل المختلفة ويعزز التماسك بينهم.
- يشجع الالتزام التنظيمي عن التفانى والرغبة القوية فى العمل والإنجاز، وبذل كافة الجهود باستمرار لتحقيق الأهداف التى حددتها المؤسسة بكفاءة وفعالية.

▪ يقضى على السلوكيات السلبية وغير المرغوبة فى العمل كالتسيب الوظيفى، والغياب المتكرر، وانخفاض الرغبة فى العمل، وعدم الرغبة فى قبول مسؤوليات إضافية تحسن وتطور من الأداء.

▪ يحسن الأداء، ويزيد من قدرة المؤسسة على جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم . وباستقراء ما سبق يتبين أهمية الالتزام التنظيمى كعامل حاسم فى نجاح واستدامة أى مؤسسة ولاسيما الجامعات، ويتبين أن الالتزام التنظيمى ليس مجرد مفهوم نظرى، بل هو محدد رئيسى للسلوك البشرى داخل المؤسسات، وله تأثيرات ملموسة على الفرد والمؤسسة على حد سواء، فبالنسبة للفرد يعزز الالتزام التنظيمى من الاستقرار الوظيفى ويقلل الرغبة فى البحث عن فرص عمل أخرى، مما يؤدى إلى زيادة الرضا الوظيفى، وتحسين الأجواء العامة للعمل، وأما على مستوى المؤسسة، فإن الالتزام التنظيمى يمثل دفعة قوية نحو تحسين الأداء العام، وزيادة الإنتاجية فهو يساهم فى تقليل مشاكل العمل، ويعزز من الإبداع والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على القدرة التنافسية للجامعة.

٣- نماذج الالتزام التنظيمى .

تناولت عديد من الدراسات الإدارية نماذج الالتزام التنظيمى والتى يمكن عرضها وفقاً لتسلسلها الزمنى على النحو التالى:

• نموذج اetzioni Model

ترجع نشأت هذا النموذج إلى عام ١٩٦١ والتى تعد من المحاولات الأولى لدراسة الالتزام التنظيمى وتقوم فكرة هذا النموذج على أن سلطة المنظمة تكونت على حساب الفرد ونابعة من طبيعة علاقة الفرد مع المنظمة ويتكون النموذج من ثلاث أبعاد هى: (بوqندوره، وإيريم، ٢٠١٩ ، ٩٤)

- الالتزام المعنوى : ويمثل اندماج حقيقى بين الفرد ومنظمته والصادر عن قناعة الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ومعاييرها التى يعمل بها، وتمثله لها.

- الالتزام التراكمي: المبني على أساس المزايا المتبادلة وهو أقل درجة من وجهة نظره، واندماج الفرد مع المنظمة يحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه من حاجات الفرد حتى تمكنه من الإخلاص والعمل على تحقيق أهدافها فالعلاقة علاقة متبادلة بين الفرد والمنظمة
- الالتزام الإضطراري (الاغترابي) ويمثل جانباً سلبياً في علاقة الموظف مع منظمته فيكون اندماج الفرد مع المنظمة خارج عن إرادته بحكم القوانين والقيود التي تفرضها المنظمة، ويجبر الأفراد على الالتزام التنظيمي تحت ظروف قاهرة حيث لا بديل.

• نموذج Buchanan

- ترجع جذور هذا النموذج إلى عام ١٩٧٤، وتقوم فكرته على أن الالتزام التنظيمي نتاج تفاعل بين ثلاث عناصر أساسية هي:
- التطابق Identification: ويقصد به تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.
 - الانهماك Involvement: ويقصد به الاستغراق أو الانغماس النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
 - الولاء Loyalty: ويقصد به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة (Buchanan, 1974, 533)

• نموذج ستاو وسلانك Staw & Salanick

- ترجع نشأت هذا النموذج إلى عام ١٩٧٧، ويمكن تقسيم الالتزام التنظيمي وفقاً لهذا النموذج إلى بعدين:
- الالتزام الموقفي: وهو متعلق بالعوامل الشخصية والتنظيمية معا ويشبهه علماء السلوك التنظيمي بالصندوق الأسود ويشمل عوامل مثل: السمات الشخصية، والخبرة، والخصائص التنظيمية، والخصائص الوظيفية.

- الالتزام السلوكي: ويعني العمليات التي يصبح الفرد خلالها مرتبطاً بمنظّمته نتيجة سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يمكنه داخل منظّمته يجعله متمسكاً بها وبعصويتها (الوزان، ٢٠٠٦، ٣٧-٣٨).

• نموذج Porter, Lyman, Steers, Richard & Mowday, Richard

يشير هذا النموذج إلى القوة النسبية لتطابق الفرد واندماجه في منظمة معينة، وأنه يشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (Porter, et al., 1979, 226):

- الالتزام بالقيم: ويعني الإيمان القوى بقيم وأهداف المنظمة.
- الالتزام ببذل الجهد: ويقصد به الاستعداد لبذل مستويات عالية من جهده نيابة عن المنظمة.
- الالتزام بالعضوية: ويقصد به الرغبة في البقاء عضواً بالمنظمة.

• نموذج Morrow

ترجع نشأت هذا النموذج لعام ١٩٨٣، فقد قسم النموذج الالتزام التنظيمي لخمس أبعاد رئيسية وهي: (Cohen, 1999, 289-290):

- الالتزام بأخلاقيات العمل: ويُشير إلى اعتبار العمل قيمة في حد ذاته، ويفترض أن تكون سمة ثابتة نسبياً خلال دورة حياة الفرد، ويتم اكتسابها في وقت مبكر من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية.
- الالتزام الوظيفي: ويُعنى حرص العامل على التطوير والتقدم في حياته المهنية بعيداً عن نظام التشغيل والعمل داخل المنظمة.
- الاندماج الوظيفي: ويعنى وجود علاقة قوية بين العامل ووظيفته، واستعداده لاستثمار كافة إمكانياته الشخصية في وظيفته الحالية.
- الالتزام الوجداني: ويعنى الارتباط العاطفي والشعور القوى بالانتماء والاندماج في المنظمة.

- الالتزام المستمر: ويعنى ارتباط الفرد بالمنظمة بناءً على مدى وعيه بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة مثل: ضياع الاستثمارات أو ندرة وجود بدائل.

• نموذج إنجل وبيري Engel & Perry

ترجع نشأت هذا النموذج إلى عام ١٩٨٣، ويقسم الالتزام التنظيمي وفقاً لهذا النموذج إلى بعدين هما (بوقندوره وإبرييم ، ٢٠١٩):

- البعد الأول: التزام تنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدى إلى هذا الاتجاه .

- البعد الثانى: التزام تنظيمي يبنى على أساس العمليات حيث يتم التفاعل بين المؤسسة وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد فى هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التى يريد تحقيقها من المنظمة.

• نموذج كانتر Kanter

أنشئ هذا النموذج عام ١٩٨٦، ويقدم هذا النموذج ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التى تفرضها المنظمة على أفرادها وهى (عبد الرحيم، ٢٠١٨ ، ١٢٤) (بوقندوره وإبرييم ، ٢٠١٩)

- الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذى يستطيع فيه الأفراد التضحية مقابل بقاء المنظمات التى يعملون فيها ويعتبرون أنفسهم جزء لا يتجزأ من منظماتهم وبالتالي يجدون صعوبة فى تركها.

- الالتزام التلاحمى (القائم على التماسك): ويتمثل فى العلاقة النفسية الاجتماعية التى تنشأ بين الفرد ومنظمته ويتم دعمها بالمناسبات الاجتماعية التى تعملها المنظمة والخدمات الصحية والاجتماعية بحيث تتولد علاقة قوية قائمة على التماسك والتلاحم بين المنظمة وأفرادها.

- الالتزام الرقابى: ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الفرد أن معايير وقيم المنظمة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد العاملين بها وبالتالي فإن سلوك الفرد يتأثر بتلك المعايير.

• نموذج Meyer & Allen

أنشئ النموذج عام ١٩٩١ واشتمل على ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمى وهى (Meyer & Allen, 1991,67):

- الالتزام العاطفى Affective Commitment: ويُعنى درجة ارتباط الفرد بالمنظمة وجدانياً ؛ نتيجة توافق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة.
- الالتزام المستمر Continuous Commitment: ويعنى رغبة الفرد فى البقاء والعمل فى المنظمة لإدراكه التكاليف المرتبطة بترك المنظمة.
- الالتزام المعيارى Normative Commitment: ويعنى شعور الفرد بالواجب تجاه المنظمة.

ويتضح مما سبق تعدد وتنوع نماذج الالتزام التنظيمى، فمنهم من يرى أن الالتزام التنظيمى مكوناً من الالتزام الأخلاقى، والالتزام الحسبى، والالتزام الاغترابى، وآخر يرى أن الالتزام نتاج تفاعل التطابق، الانهماك، والولاء، ومنهم من يقسم الالتزام إلى الالتزام بالقيم، والالتزام ببذل الجهد، والالتزام بالعضوية، ومنهم من صنف الالتزام إلى الالتزام بأخلاقيات العمل، الالتزام الوظيفى، الاندماج الوظيفى، الالتزام الوجدانى، والالتزام المستمر، وتبنى البحث الحالى نموذج (Allen and Meyer) الذى يقدم تفسيراً شاملاً ومتكاملاً للالتزام التنظيمى وهى (الالتزام المعيارى، والالتزام العاطفى، والالتزام الاستمرارى)، كما أنه من أكثر النماذج شمولية وتكاملاً مقارنة بالنماذج الأخرى، لكونه يفسر الالتزام من زوايا متعددة نفسية، أخلاقية، واقتصادية.

٤- أبعاد الالتزام التنظيمي بالجامعات.

يُعدّ الالتزام التنظيمي من أهم الموضوعات الإدارية التي تحدد مسار المؤسسات وخاصة الجامعات نحو النجاح أو الفشل، فمن خلال ارتباط الأفراد بمؤسساتهم وولائهم لها ينعكس ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة، فيتبنى الأفراد أهدافها بوعي وإيمان، مما يعزز من دوافعهم ويرفع من روحهم المعنوية لتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالالتزام التنظيمي هو حالة تتجسد في سلوك وإدراك الفرد تجاه طبيعة علاقته بالمؤسسة، سواء كانت هذه العلاقة إيجابية أو سلبية، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على أداء وعمل المؤسسة ككل، ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة بأبعاد الالتزام التنظيمي تم الاعتماد في هذه الدراسة على نموذج (Allen & Meyer 1993) وهو النموذج الأكثر شهرة بين عديد من نماذج الالتزام التنظيمي.

وعلى ذلك فإن أبعاده تتمثل في الالتزام المعيارى، والالتزام العاطفى، والالتزام الاستمرارى كما يتبين من العرض التالى:

البُعد الأول: الالتزام المعيارى Normative Commitment:

ويطلق عليه أيضا الالتزام القيمي أو الالتزام الأدبى أوالالتزام الأخلاقى، ويعكس شعور الفرد بواجبه تجاه المنظمة ورغبته فى الاستمرار والتزامه بثقافتها وقيمها والوفاء لها ولأهدافها، حيث إنها أعطته كثيرًا ومن ثمَّ فهو مدين لها وعليه الاستمرار فيها، وتتم زيادة الالتزام المعيارى عن طريق دعم المنظمة للعاملين من خلال مساهمتهم فى وضع الأهداف والخطط والمشاركة فى اتخاذ القرارات (عيد، ٢٠١٩).

ويعبر عن شعور ورغبة الموظف فى البقاء والالتزام والواجب والولاء للمؤسسة والاستمرار فى العمل فيها، كنوع من الالتزام المعيارى القيمي والأخلاقى، نتيجة وجود أنموذج من الجهات الإشرافية يمتاز بالالتزام المعيارى كقدوة يُحتذى بها، وغالبًا ما يكون الالتزام المعيارى مستمدًا من القيم التى اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة، حيث تلعب التنشئة الاجتماعية دورًا حيويًا فى تطوير الالتزام المعيارى، كما أنه يتطور بتأثير القيم

الاجتماعية والدينية والثقافية، ويؤدي هذا الالتزام إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج بين العاملين، وخفض معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات الحضور، وفرص تطوير المهارات القيادية لدى العاملين ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية (الصلاحين والعطار، ٢٠١٩، ٦٤).

ويعرف أيضًا بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد من خلال رغبته الشديدة في البقاء بالمؤسسة، ويزداد هذا الشعور بالرجوع إلى الدعم الذي توفره المؤسسة للفرد والسماح له بالتفاعل الايجابي في المؤسسة، مما يمكنه من المشاركة في مختلف الاجراءات الخاصة بتنفيذ العمل ومساهمته في رسم الخطط والسياسات العامة للمؤسسة، فالالتزام المعيارى هو ارتباط أخلاقي سامى، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يحركهم ويدفعهم ضميرهم الشخصى للتخلص من الأنانية والنظر الدائم لتحقيق أهداف ومصالح المؤسسة (الحارثى، ٢٠١٩، ١٥-٣٥).

ويعرف الالتزام المعيارى إجرائيا بأنه مدى شعور أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة جنوب الوادى بالواجب الأخلاقى والقيمى للبقاء فى الجامعة، والذي ينبع من قيم تم اكتسابها قبل الالتحاق بالجامعة أو أثناء بقائهم فيها، أو من تأثير القدوة الإشرافية، وينعكس ذلك على شعورهم بضرورة الوفاء والالتزام والبقاء بالجامعة.

ولقد أشار Hedayat, Sogolitappeh, Shakeri, Abasifard & Khaledian إلى بعض الشروط الواجب توافرها فى الالتزام المعيارى بالمؤسسات منها: القدرة على التأثير الثقافى والتنظيمى، واستثمار المؤسسة، والتعويض المتبادل للخدمات (2018)، وأضافت دراسة ذيب والسعود (٢٠١٤، ٥٠٠) ودراسة الحراصية والحدابى (٢٠٢٢) ثلاثة عوامل تؤثر فى تطوير وتعزيز الالتزام المعيارى منها: العوامل الشخصية وهى كل ما يتعلق بالفرد مثل شخصيته، وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعاته للوظيفة، أو ارتباطه النفسى بالمؤسسة، أو اختياره العمل، ثم العوامل التنظيمية وهى العوامل التى تتعلق بخصائص الوظيفة، كالخبرة العملية أو نطاق العمل والعلاقات التى

ترتبط الفرد بالمؤسسة من مناخ تنظيمي وبيئة إيجابية تضمن العمل، وتحقيق الأهداف لتعزيز التزام الموظف والنجاح، والعوامل الخارجية غير التنظيمية ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، ومع هذا يتمسك الموظف بمؤسسته وولائه لها رغم وجود فرص في البيئة المحيطة، وهذه العوامل تتعلق بالرضا الوظيفي للفرد كمؤشر قوى للالتزام التنظيمي.

ويرتبط الالتزام المعيارى بالالتزام العضو تجاه المنظمة؛ نتيجة شعوره بالالتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية بالبقاء في المنظمة، مما يعنى أن ولاء الفرد للمنظمة ينبع من شعوره بالالتزام الأخلاقي بالبقاء فيها (أبو ليفة والصالحى، ٢٠٢٥، ٤١)

ويتضح مما سبق أن الالتزام المعيارى يعكس بشكل أساسى التزاماً أدبياً وشخصياً تجاه قيم وأهداف الجامعة، وينبع هذا الالتزام من منظومة القيم الاجتماعية، والثقافية، والدينية التى اكتسبها الفرد سواء قبل أو بعد التحاقه بالجامعة، ويتميز أعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون هذا التوجه بكونهم يعملون وفقاً لقيمهم، مراعين بذلك المصلحة العامة للجامعة والمجتمع على حد سواء.

البُعد الثانى: الالتزام العاطفى Effective Commitment :

ويطلق عليه أيضاً الالتزام الوجدانى أو الالتزام الموقفى، أو الالتزام الاتجاهى، وينظر إليه على أنه قوة شعور الأفراد بالانتماء الكامل والنفسى مع المؤسسة بدرجة كبيرة، حيث إن الأفراد الذين يتمتعون بالالتزام العاطفى لديهم إدراك كبير بالخصائص التى تميز مؤسستهم من خلال التواصل الفعال والدائم مع الإدارة وتلقى التوجيهات من طرف الرؤوساء، ويتأثر الأفراد بدرجة توفير البيئة التنظيمية ومشاركتهم فى صنع مختلف القرارات؛ وبالتالي فإن الأفراد المتأثرين بالالتزام العاطفى لديهم علاقة كبيرة مع المؤسسة من خلال ما توفره لهم من خدمات خاصة متطلباتهم الضرورية (الصلاحين، العطار، ٢٠١٩، ٩٤)

ويعرف الزنط (٢٠١٨، ١١٤) الالتزام العاطفي بأنه يعبر عن مدى ارتباط الفرد عاطفياً ووجدانياً بقيم وأهداف المنظمة بالإضافة إلى رغبته القوية للاستمرار في هذه المنظمة وعدم التفكير في تركها والانتساب إليها والتوحد مع هويتها، ويعرف أيضاً بأنه يعبر عن قوة ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها وجدانياً، والتطابق ما بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف وقيم المؤسسة من خلال مجموعة من المشاعر مثل الانتماء والولاء، والتعلق بالمنظمة (نصر الدين، ٢٠٢١).

كما يعرف الالتزام العاطفي بأنه يعبر عن الارتباط الوجداني بالجامعة، ويتميز بمدى امتلاك عضو هيئة التدريس للخصائص المميزة كما يمثل الالتزام العاطفي تماثلاً وتوافقاً قيمياً مع فلسفة وأهداف الجامعة؛ حيث يعمل على هوية جميع منسوبي الجامعة (سليم، وغنيم، ٢٠٢٥، ٢٣).

ويمكن تعريف الالتزام العاطفي إجرائياً بأنه ارتباط أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة عاطفياً ووجدانياً ونفسياً في العمل بجامعة جنوب الوادي، ومدى امتلاكهم للخصائص المميزة، والتوافق مع فلسفة الجامعة وأهدافها وقيمتها وعدم التفكير في تركها. وقد أشار Meyer & Allen (1993, 538-551) إلى وجود عوامل تؤثر على الالتزام العاطفي منها: عوامل تجعل الفرد يحب المؤسسة فتقوى لديه الإحساس بالالتزام وتقوم على تأكيد اتساق القدرات مع واجبات العمل مثل: العدالة في توزيع المكافآت، والتقدير وتوقعات الدعم التنظيمي، وبيئة خالية من الصراعات، وعوامل أخرى تجعل الفرد يشعر بكفاءته في العمل مما تقوى شعور الالتزام فتؤدي إلى تحقيق الأهداف والإنجاز والتغلب على تحديات العمل والمشاركات في الإدارة والقيادة، وأضاف هنداوي وجود عوامل تحدد درجة ومستوى الالتزام العاطفي للفرد تجاه المؤسسة والتي منها: عوامل وظيفية مثل: المكافآت والحوافز والعقوبات والجزاءات، وعوامل تنظيمية مثل: نطاق الإشراف ومركزية العمل، وعوامل تتعلق بالفرد نفسه مثل: خبرته، ومؤهلاته، واستعداده للوظيفة (٢٠٢٠، ١٠٥).

ويتضح مما سبق أن الالتزام العاطفي يبرز العلاقة بين عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة ومدى ارتباطهم العاطفي والوجداني بالجامعة التي ينتمون إليها، وينعكس ذلك على مدى ارتباطهم برؤية ورسالة الجامعة وقيمها وأهدافها الاستراتيجية، ويتأثر ذلك بالمشاركة الفعالة لعضو هيئة التدريس ومعاونيه في عملية اتخاذ القرارات بالجامعة.

البُعد الثالث: الالتزام الاستمراري Commitment Continuous :

ويطلق عليه الالتزام المستمر أو البقائي أو المحسوب أو السلوكي، ويعرفه برقوق ودرنوني بأنه درجة التزام الفرد التي تتحدد بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد، إذا بقي في المنظمة مقابل ما سيفقده إذا قرر الالتحاق بجهات أخرى (٢٠١٤، ٢٣)، وأضاف (نصار، ٢٠١٦، ٢٢) بأنه قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير؛ مما استثمره فيها على مدار الوقت، مثل: الدخل الشهري، وخطط المعاشات والصدقة لبعض الأفراد، فكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور .

ويعبر عن رغبة الفرد بمواصلة العمل في المؤسسة؛ بسبب إدراكه للتكاليف والخسائر المادية والمعنوية (اقتصادية كتكلفة التعاقد أو النقاعد، أو تكاليف اجتماعية كعلاقات الصداقة التي تترتب على مغادرته للمؤسسة)، فيلتزم بعضويته في المؤسسة؛ لحاجته للعمل ووعيه بالمنافع والعوائد النسبية بالبقاء أو مغادرة هذه المؤسسة، ووعيه لارتفاع التكاليف المرتبطة بالتخلي عنها، ويزداد هذا الالتزام باعتقاد الفرد بعدم وجود فرص بديلة، أي يعتمد على العلاقة التبادلية من وجهة نظر الفرد بينه وبين مؤسسته، فكلما زادت المصالح المتبادلة بين الفرد وبين مؤسسته زادت درجة ارتباطه بها (Suharto, Suyanto, & Hendri, 2019)، كما يعرف بأنه درجة التأثير في التزام الفرد لمؤسسته من خلال المزايا والمنافع التي توفرها له إذا ما استمر في العمل داخل

المؤسسة، ومن جهة أخرى ما سيخسره فى حالة ما ترك العمل فيها، ويبقى هذا الارتباط مستمراً فى حالة ما توفرت المصالح والمنافع التى تجعل الفرد يبقى بالمؤسسة وما يخسره اذا قرر تركها (الصلاحيين، العطار، ٢٠١٩، ٩٤)، ويشير إلى رغبة الفرد بالاستمرار فى منظمته لاعتقاده أن تركها يكلفه الكثير، ويلاحظ أن ارتباط الفرد هنا قائم بالدرجة الأولى على منفعة من منظمته التى تفوق ما يمكن أن يحصل عليه من أخرى (أبو شقر، وجبران، ٢٠١٩)

ويؤكد Malietso, Manyasi, & Kwendo على أهمية الالتزام الاستمرارى فى كونه رغبة أعضاء المنظمة فى البقاء فيها؛ بسبب الاعتقاد بأن تركها يعود بخسائر أو تحديات على المدى الطويل (2023,649) وأضاف سليم وغنيم أن الالتزام الاستمرارى يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة، مثل الترقيات ومكافأة نهاية الخدمة بين عضو هيئة التدريس والجامعة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية، وتحدد درجة التزام أعضاء هيئة التدريس فى هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التى يمكن أن يحققها العضو لو بقى فى الجامعة، وتتأثر هذه القيمة بعامل الخبرة الوظيفية والتقدم فى العمر (٢٠٢٥، ٢٣).

ويعرف الالتزام الاستمرارى إجرائياً بأنه رغبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة جنوب الوادى فى البقاء والاستمرار فى العمل بالجامعة، وتحدد درجة التزامهم بالقيمة النفعية مثل المكافآت والحوافز والترقيات التى يمكن أن يحصلون عليها من بقائهم وانتمائهم للجامعة.

وفى ذات السياق أشار عاشورى (٢٠١٥) إلى مجموعة عوامل تؤثر فى الالتزام الاستمرارى منها: أن تبنى السياسات الداخلية على إشباع حاجات العاملين فى المؤسسة، ويساعد تحديد الأهداف بدقة ووضوح عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام والولاء التنظيمى بشكل أكبر، ومشاركة الأفراد العاملين، وتحسين المناخ التنظيمى، وتطبيق أنظمة حوافز مناسبة، وبناء ثقافة مؤسسية، ونمط القيادة والمكانة الاجتماعية إما الرسمية أو المرتبة

الاجتماعية التي يحصل عليها الفرد بانتمائه لمؤسسة ما.

ويتضح بذلك أن الالتزام الاستمراري لا ينبع من المشاعر الوجدانية أو العاطفية، بل يقوم على أسس منطقية ونفعية، ويرتبط برغبة عضو هيئة التدريس في البقاء في عمله نتيجة لوعيه بالتكاليف الباهظة التي قد تترتب على قرار ترك الجامعة، كما يزداد هذا الالتزام بشكل خاص عندما يدرك عضو هيئة التدريس أن الفرص الوظيفية البديلة قد تكون قليلة أو غير موجودة في حال تركه للجامعة؛ وبالتالي فإن ولاء عضو هيئة التدريس للجامعة في هذه الحالة يتأسس في المقام الأول على تقييمه الدقيق للتكاليف المصاحبة لقرار المغادرة.

وختاماً لما سبق يتبين أن الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي: الالتزام المعياري والعاطفي، والاستمراري تتفاعل معاً وتشكل سلوك الفرد وولائه للمؤسسة، فبينما يمثل الالتزام المعياري ارتباطاً أخلاقياً عميقاً ينبع من القيم الشخصية وشعور عضو هيئة التدريس بالواجب تجاه الجامعة، يعكس الالتزام العاطفي ارتباطاً وجدانياً وانتماءً نفسياً يعتمد على جودة البيئة التنظيمية والتفاعل الإيجابي مع الإدارة، وأما الالتزام الاستمراري فيقوم على أسس نفعية ومنطقية، حيث يفضل عضو هيئة التدريس البقاء في الجامعة بناءً على تقييمه للتكاليف والخسائر المحتملة في حال تركها، ففهم هذه الأبعاد يُمكن المؤسسات من تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الالتزام لدى موظفيها، سواء من خلال دعم قيمهم الأخلاقية، أو بناء بيئة عمل جاذبة، أو توفير حوافز ومزايا تشجع على البقاء، ويعكس كل بُعد جانباً فريداً من دوافع الأفراد للبقاء والإنتاج في بيئة العمل، وتسهم تلك الأبعاد مجتمعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورؤية ورسالة الجامعة؛ ومن ثمّ تعزيز الاستقرار الوظيفي، وتحسين الأداء المؤسسي؛ وبالتالي رفع مكانة وسمعة الجامعة.

ثالثاً: السمعة التنظيمية فى الجامعات على ضوء الأدبيات والدراسات التربوية والإدارية المعاصرة.

تعد السمعة التنظيمية موضوعاً إدارياً حديثاً يجمع بين تحسين العمليات الداخلية للمؤسسات ولاسيما الجامعات، وجودة الاتصال الخارجى الفعال؛ من خلال تبنى استراتيجيات منهجية سليمة تسهم بدورها فى تمكين الجامعات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتكوين انطباع إيجابى عنها، وتتشكل سمعة الجامعات تحديداً من خلال المعرفة والمعتقدات والآراء السائدة حول جودة الخدمات التعليمية وتحسين العمليات الإدارية التى تقدمها، مما يسهم فى إظهار صورة ذهنية إيجابية عن الجامعة تساعد على استمراريتها، والمنافسة بفاعلية، والاحتفاظ بالكوادر البشرية المتميزة.

١- ماهية السمعة The Organizational Reputation of universities

التنظيمية بالجامعات

لقد نال مفهوم السمعة التنظيمية اهتماماً واسعاً، ليس على الجانب النظرى فحسب؛ بل اتسع ليشمل الجانب التطبيقي، وأصبحت السمعة التنظيمية واحدة من أبرز التوجهات التى تحظى باهتمام عديد من المؤسسات، وعلى وجه الخصوص المؤسسات التعليمية. وقد مرت السمعة خلال تطورها التاريخى بثلاث مراحل، ويمكن تناولها على النحو التالى (جنيد وآخرون، ٢٠٢٢، ٣٣-٣٢)

- الأولى: وقد امتدت فى الفترة (١٩٥٠ - ١٩٧٠م) ركز فيها الباحثون والكتاب فى أمريكا الشمالية على مفهوم صورة المؤسسة وإدارتها، وظهرت فى تلك المرحلة ثلاثة مداخل بينية فى دراسة الصورة (النموذج النفسى، ونموذج الهوية المرئية ممثلة فى التصاميم والرسوم البيانية للمنظمة، ونموذج التسويق والعلاقات العامة).

- الثانية: امتدت فى الفترة (١٩٧٠ - ١٩٨٠م)، وشهدت صعود هوية المؤسسة وشخصيتها إلى صدارة اهتمام الباحثين فى أمريكا، وامتدت إلى أوروبا بمفهوم السمعة

التنظيمية، وبخاصة في بريطانيا التي شهدت نموًا في الكتابات والاستشارات عن مجال السمعة التنظيمية خلال تلك الفترة.

- الثالثة: بدأت تلك المرحلة من عام ١٩٩٠ وركزت على إدارة سمعة المؤسسات حيث ظهرت في كتابات الباحثين مثل: بروملي Bromley و براون Brown ١٩٩٥ وفومبرون Fombrun ١٩٩٦م، وشهدت هذه المرحلة ظهور أول دورية متخصصة تهتم بإدارة وقياس سمعة المنظمات باسم Corporate Reputation review التي صدرت تحت إشراف عالمي السمعة الشهيرين فومبرون وفان ريل Fombrun & Van Rie.

وفي أدبيات الإدارة الاستراتيجية تعد سمعة المؤسسة بمثابة أصل فكري يوفر فائدة تنافسية للمؤسسة في سوق المنتجات والخدمات، وقد يطلق على هذا الأصل المجرد اسم رأس مال السمعة؛ وبالتالي يتم تقييم مسألة سمعة المؤسسة من حيث وجهة النظر القائمة على الموارد؛ وتعد بذلك سمعة المؤسسة موردًا استراتيجيًا يوفر ميزة تنافسية للأعمال، ولا يمكن الحصول عليه بسهولة، ولا يمكن استبداله (Esenyel, 2020, 34).

يتبين مما سبق أن التطور التاريخي لمفهوم السمعة التنظيمية انتقل من كونه مجرد صورة ذهنية إلى أن أصبح أصلًا استراتيجيًا تتم إدارته بفاعلية، ففي البداية كان التركيز ينصب على الصورة الذهنية والهوية المرئية، مع ربطها بشكل وثيق بالتسويق والعلاقات العامة، ثم بدأ الاهتمام نحو هوية المؤسسة وشخصيتها، مما يشير إلى فهم أعمق للكيان الداخلي للمؤسسة وتأثيره على تصوراتها الخارجية، هذا التحول مهد الطريق لبروز مفهوم السمعة التنظيمية بمعناها الحديث، وفي المرحلة الثالثة شهدت ظهور نهج منظم لإدارة سمعة المؤسسات، وظهور الدوريات المتخصصة في هذا المجال، وأصبحت بذلك مجالًا قائمًا بذاته يتطلب تخطيطًا وقياسًا متخصصًا.

وعطفًا على ما سبق تعد السمعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة، وأصبح تحسين السمعة التنظيمية من أهم أولويات المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية خاصة، وتعددت مفاهيم السمعة التنظيمية نظرًا لاهتمام الباحثين والدارسين لها على اختلاف

مجالاتهم البحثية؛ الأمر الذى يتطلب التعرف على مفهومى السمعة والسمعة التنظيمية بشكل عام، ثم التعرف عليها فى الجامعات وذلك على النحو التالى:

تعرف السمعة لغوياً بأنها ما يسمع به من صيت حسن أو سيء ويُقال فعل ذلك رياء وسمعة أى ليراه الناس ويسمعوا به، ويُقال ذو سمعة شديدة ف(السمعة) الصيت يُقال فعل ذلك رياء وسمعة ليراه الناس ويسمعه (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٣، ٢٥٠)، فالسمعة فى معجم اللغة العربية المعاصرة تعنى صيت، ما يسمع عن شخص من ذكر حسن أو سيء، والسمعة هى تقييم عام لما يتمتع به الشخص من إيجابيات أو سلبيات (عمر، ٢٠٠٨، ١١٠٩).

ويعرف قاموس بلاكويل الموسوعى للسلوك التنظيمى "السمعة" بأنها هى تمثيل جماعى لإجراءات المؤسسة ونتائجها السابقة والتى تصف جاذبيتها بشكل عام للمستفيدين منها (Nicholson, 1998, 478) كما أن كلمة السمعة مشتقة من الناحية الاشتقاقية من كلمة "reputen" فى اللغة الإنجليزية وكلمة "reputer" فى اللغة الفرنسية القديمة، وتستند إلى الكلمة اللاتينية reputare ، والتى تعنى التفكير فى موضوع ما، وتعتبر مؤسسة اللغة التركية (TDK) عن كلمة السمعة على أنها تعادل كلمات الاحترام، والقيمة أو الثقة أو المكانة، وتستخدم السمعة أيضاً كمعادل لكلمة الاحترام Tümtürk & Deniz (2021,3).

ويمكن تناول مفهوم السمعة التنظيمية فى الأدبيات والدراسات المختلفة ووفقاً لتسلسلها الزمنى على النحو التالى:

جدول (٣) أهم مفاهيم السمعة التنظيمية

أهم مفاهيم السمعة التنظيمية

تمثيل إدراكى مستقر نسبياً ومحدد للإجراءات السابقة للمؤسسة وأفاقها المستقبلية مقارنة ببعض المعايير (Walker, 2010, 370).
قدرة الجامعة على تحسين صورتها أمام الأطراف ذات العلاقة من خلال اهتمامها بمسؤولياتها الإجتماعية وتحسين جودة خدماتها المقدمة، والإبداع فى تقديم هذه الخدمات وذلك من خلال قدرتها على جذب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين الموهوبين (Mustapha, 2015, 123).

أهم مفاهيم السمعة التنظيمية

مجموعة من الأحكام الجماعية الثابتة نسبياً ومبنية على نتائج سلسلة زمنية حققت مخرجات ذات قيمة لعملاء المؤسسة، وتسعى المؤسسة للحفاظ على مكانتها لدى عملائها بشكل مستمر وتعزيز سمعتها التنظيمية. (Zavyalova, Pfarrer, Reger & Hubbard, 2016. 254)
التقييمات الذاتية والجماعية للمؤسسة حول الجدارة بالثقة والموثوقية (Farazmand, 2018)
التقدير الإجمالي أو الجاذبية الذي تتمتع بها المؤسسة في نظر المستفيدين منها (Fombrun, 2018)
هي أحد أكثر الموارد غير الملموسة ذات قيمة للمؤسسة، وتتبع هذه القيمة من كونها تقلل عدم يقين أصحاب المصلحة بشأن أداؤها في المستقبل، وتقوية الميزة التنافسية، كما تساهم في كسب ثقة الجمهور المستهدف، إلى جانب تعظيم قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة عالية للمستفيدين (Pires & Trez, 2018, 53).
تصور أو حكم لأصحاب المصالح حول قدرة المؤسسة على إيجاد قيمة بناء على الإنجازات السابقة، مما يوفر أفاقاً مستقبلية ويخلق مكانة بارزة لها مقارنة بمثيلتها في البيئة الخارجية (Confente et al, 2019, 493).
من الناحية الاقتصادية: هي سمات أو إشارات تصف السلوك المحتمل للشركة في موقف معين. من الناحية الاستراتيجية: هي أصول غير ملموسة يصعب على المنافسين تقليدها أو اكتسابها أو استبدالها. من الناحية التسويقية: تصف ارتباطات الشركات التي ينشئها الأفراد باسم المؤسسة. في مجال الاتصالات: مسارات الشركات التي تتطور من العلاقات التي تقيمها الشركات مع ناخبها المتعددين. و في ضوء نظرية التنظيم: هي تمثيلات معرفية للشركات التي تتطور عندما يفهم أصحاب المصلحة أنشطة المؤسسة. من وجهة نظر علم الاجتماع: عبارة عن إنشاءات اجتماعية تنبثق من العلاقات التي تقيمها الشركات مع أصحاب المصلحة في بيئتها المؤسسية المشتركة. (Gurieva & Systun, 2019, 175)
مزيج من التوقعات والتصورات والآراء الخاصة بالمؤسسة، والتي تم تطويرها بمرور الوقت من قبل العملاء والعاملين والموردين والمستثمرين والجمهور بشكل عام فيما يتعلق بصفات المنظمة وخصائصها وسلوكها، بناءً على الخبرة الشخصية والتعامل السابق مع المنظمة (Kawengian, Pangemanan, Tielung, 2019, 63)
عملية تراكم الانطباع والصورة الذهنية عن المؤسسة لدى جمهور المتعاملين وغير المتعاملين (Hina, Selvam, & Lowry, 2019, 86)
توقعات مختلف أصحاب المصلحة حول قدرة المؤسسة على تلبية مصالحهم (Delgado-Garcia & Pérez-Cornejo, de Quevedo-Puente 2020, 1252)
مجموع التصورات والتقييمات الإيجابية التي تحدث مع مرور الوقت في أذهان جميع أصحاب المصلحة نتيجة للجهود المستقرة التي تبذلها المؤسسة، وهي مورد مجرد يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية كبيرة، وهي عاملاً أساسياً في تحقيق أهداف كل من الأفراد والمنظمات لأن المجتمع أو الجمهور يثق بالأفراد والمنظمات ويقدم الدعم لهم بقدر سمعتهم (Esenyel, 2020, 27)
مجموعة من المعتقدات الرمزية حول القدرات والأدوار والالتزامات الفريدة، حيث تكون هذه المعتقدات جزءاً لا يتجزأ من شبكات الجمهور (Bustos, 2021, 736)

أهم مفاهيم السمعة التنظيمية

التصور الذي تم إنشاؤه لدى أصحاب المصلحة من خلال سلوك المؤسسات السابق وخصائصها وممارساتها الحالية (Dursun & Altin, 2021, 169)
مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتطوير ثقافتها التنظيمية، وتفعيل دورها في المسؤولية الاجتماعية، وتعزيز أدائها المالي وتميمته (الحربي، ٢٠٢١، ١٧٠٠)
المقدرة على تنفيذ الخطط المرسومة بطريقة إبداعية لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بشكل يحسن من أدائها ويخلق الميزة التنافسية والمصادقية من أجل بقائها واستمرارها، وكسب رضا المجتمع وتفضيله، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لهذا الغرض (يوسف والمقدادى، ٢٠٢١، ٩١)
الممارسات الإدارية المطبقة لجودة الخدمة والمسؤولية الاجتماعية وجودة الأداء المالي والحوكمة، وغيرها من العوامل التي تتكامل فيما بينها لتحقيق استجابة إيجابية وتقدير عام واحترام ومصادقية من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (البشيتي وأبو سعدة وأبو سويرح، ٢٠٢٢، ١٠١).
التقييم العام للمؤسسات لدى مجموعات المصالح المتعددة التي تؤثر وتتأثر بأعمال المؤسسة وأنشطتها ويبنى التقييم من خلال السلوكيات السابقة والحاضرة للمؤسسات، فضلا عن سلوكياتها المتوقعة من قبل مجموعات المصالح (جنيد وآخرون، ٢٠٢٢، ٣٣).
الأصول غير الملموسة ذات القيمة للجامعة التي توضح إدراك المستفيدين بأن الجامعة لديها القدرة والخبرة في تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة (صلاح الدين، ٢٠٢٢، ٤٤).
تصورات وانطباعات ذوي المصلحة الداخليين والخارجيين عن المؤسسة ومكانتها وأنشطتها وتوقعاتهم لما ستكون عليه (مصطفى، ٢٠٢٢، ٤٩٤)
ذلك الانطباع الذي يتشكل داخل أذهان أصحاب المصالح مع المؤسسة من العاملين والمتعاملين معها، حول السياسات المختلفة والأنظمة المتعددة والأنشطة المتنوعة التي تؤديها المؤسسة والتي يكون لها العامل الرئيسي في مدى جودة سمعة المؤسسة من وجهة نظرهم، ومدى استمرارية تعاملهم ودعهم للمؤسسة من عدمه، انطلاقا من الصورة الذهنية لديهم عنها (الشعار ؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ٣٣٨)
تعنى قدرة المؤسسة على تحسين صورتها أمام المجتمع من خلال الاهتمام بمسؤولياتها الاجتماعية وتحسين جودة الخدمات التعليمية بجانب الإبداع في تقديم هذه الخدمات، وذلك من خلال جذب أكبر عدد من الأفراد ذات الكفاءات العالية (قنديل، ٢٠٢٣، ٢٧١)
عملية توازن بين التصورات الجيدة والواقع الجيد وتجنب النظرة السئية للمؤسسة. (Warta, et.al, 2024,636)
وهي الأداء والانطباعات التي تتشكل لدى أصحاب المصلحة أو المستفيدين منها بناء على أداء المؤسسة التعليمية لمسؤولياتها الاجتماعية وجودة الخدمات التعليمية المقدمة لهم، بهدف إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم فيما يقدم لهم من خدمات وأنشطة (جمال الدين، ٢٠٢٤، ٤٢)
محصلة الآراء التي يبينها الأفراد أو المؤسسات في تفكيرهم حول مؤسسة ما، وتتكون السمعة من خلال المعرفة والمعتقدات والآراء السائدة حول جودة الخدمات التعليمية والتي يصعب تقييمها (عبد العال، ٢٠٢٤، ٣٧).

وبتحليل ما سبق جدول (٣) من مفاهيم السمعة التنظيمية بمختلف المؤسسات ولا سيما التعليمية يتبين أن السمعة التنظيمية هي نسيج معقد من التصورات والإدراكات والتقييمات التي تتكون في أذهان مختلف أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين، أو

طلابًا، أو مستثمرين، أو مجتمعًا، أو جهات حكومية، وقد اشتملت المفاهيم السابقة على نقاط مشتركة تمثلت في الطبيعة الإدراكية والتصورية، والاستناد إلى الأداء والسلوك السابق، والقيمة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وشمولية أصحاب المصلحة، والمسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمات، والتوقعات والمستقبل ويستنتج مما سبق أن التنوع في مفاهيم السمعة التنظيمية يعكس ثراء المفهوم من جهة، ويبرز التحدي في تحديد إطار موحد للقياس والإدارة من جهة أخرى، ومع ذلك فإن القاسم المشترك بين تلك المفاهيم هو أن السمعة التنظيمية تمثل جوهر الثقة والمصادقية والجاذبية للمؤسسة، وهي محرك أساسي لاستدامتها ونجاحها في بيئة تنافسية متزايدة، لا سيما المؤسسات التعليمية التي تعتمد سمعتها بشكل كبير على جودة مخرجاتها وقدرتها على تلبية تطلعات مجتمعاتها.

٢ - أهمية السمعة التنظيمية بالجامعات.

لقد أصبحت السمعة التنظيمية بمثابة أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات حيث إنها تمثل مرآة تعكس قيم المؤسسة، وشفافيتها، ومسؤوليتها الاجتماعية، وقدرتها على تحقيق التوقعات وتجاوزها. وبات تحسين السمعة التنظيمية للمؤسسات ضرورة استراتيجية تسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وتتمثل أهمية السمعة التنظيمية داخل المؤسسات على النحو التالي:

(Esenyl, 2020, 36 ؛ Feldman, Bahamonde & Velasquez Bellido, 2014, 55)

- تشكل السمعة الجيدة للمؤسسات قيمة اقتصادية من خلال جذب أصحاب المصلحة من المستثمرين والموظفين والعملاء والموردين إلى المؤسسات، والحفاظ على الموارد البشرية الموجودة.
- تعمل السمعة الإيجابية للمؤسسة على تحسين رضا العملاء وولائهم.
- سمعة المؤسسة تسمح لها بالتميز، مما يجذب العمال المؤهلين إلى المؤسسة بحيث يزيد الموظفون المؤهلون من سمعة المؤسسة.

- تحسين إدراك المستهلك لجودة المنتجات أو الخدمات مما يسمح بفرض أسعار مميزة وزيادة المبيعات والتعامل الإيجابي مع الآخرين.
- تحسين القدرة على توظيف واستبقاء الموظفين المؤهلين في المؤسسات، ورفع معنويات الموظفين، وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- السبق والمساعدة في التوسع الدولي، ليس فقط من حيث اختراق السوق ولكن أيضًا في تحسين المشهد في المجتمعات الرئيسة وتسهيل التحالفات.
- جذب أكبر عدد من المستثمرين، وارتفاع القيمة السوقية، وتقليل المخاطر التي تواجه المؤسسة.
- تعمل السمعة الإيجابية للمؤسسة على تعزيز القدرة التنافسية لها، ولو بطريقة غير مباشرة من خلال الجودة المضمونة لتوريد المنتجات والوعي بأنشطة المسؤولية الاجتماعية.
- تعد السمعة التنظيمية محركًا حاسمًا للقيمة التنظيمية وسببًا رئيسًا يؤدي إلى كفاءة جيدة للمؤسسة، وهي مصدر مهم للكفاءة الأساسية للمؤسسة (Huynh, 2019, 110)
- وباستقراء ما سبق يتبين أهمية السمعة التنظيمية فهي تمثل ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات من خلال السعي لتقديم خدمات تلبي رغبات أصحاب المصلحة، وتبنى صورة إيجابية راسخة في أذهانهم، وتحفيز أداء العاملين ورفع الروح المعنوية والولاء لديهم، وتعزيز استدامة المزايا التنافسية للمؤسسة، وإقامة الشراكات والعلاقات الإيجابية مع كافة أطراف المجتمع المحلي، وتحديد نقاط القوة والضعف ومعالجتها.
- وفي ذات السياق تكمن أهمية السمعة التنظيمية للجامعات في كونها معيار مهم للطلاب في اختيار الجامعة، فهي تجسد التميز الملحوظ للجامعة، مما يؤثر بشكل إيجابي على مستقبل الطلاب (Munisamy, Jaafar Nagaraj 261 2014) ،
- وأضاف Wang et.al أن السمعة التنظيمية يمكن النظر إليها كمرآة لتاريخ الجامعة التي

تعمل على تحسين جودة خدماتها، وقد تنعكس هذه الجودة في قدرة الجامعة على تلبية توقعات المستفيدين (123, 2016)، كما تسعى الجامعات الناجحة من خلال سمعتها التنظيمية إلى الحفاظ على دورها الفعال بالبقاء واستمرار نموها ومواجهة الأزمات التي تتعرض لها، كما تحرص على تكوين صورة ذهنية جيدة مستدامة لجميع المتعاملين معها والحصول على القبول والاعتراف من أفراد المجتمع ومؤسساتها بدرجة عالية، كما تسعى لزيادة رضا المعنيين والمستفيدين الداخليين والخارجيين، وتحسين بيئة العمل لما له من مردود إيجابي على تحسين جودة الخدمات والمخرجات التعليمية؛ الأمر الذي يترتب عليه بقاء الجامعة واستدامة نجاحها الاستراتيجي على المستوى المحلي والعالمي (النجار، ٢٠١٨، ٣٢-٣١)، ويرى قنديل أن السمعة التنظيمية أحد أهم الموارد والأصول الغير ملموسة لمؤسسات التعليم العالي، ومن ثمَّ فإن إهمال هذا المورد يضع تلك المؤسسات في أزمة شديدة (قنديل، ٢٠٢٣، ٢٧٢)

وأضافا عبد العال (٢٠٢٤، ٤٠)، وجمال الدين (٢٠٢٤، ٤٩) أن أهمية السمعة التنظيمية للجامعات تتمثل في النقاط التالية:

- تساعد على تحقيق فوائد للمستفيدين والجامعات ذاتها من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، وكسب رضا المستفيدين الخارجيين، وتوفير عدد من التحالفات مع المؤسسات المعنية بمجالات عمل الجامعات؛ الأمر الذي يترتب عليه بقاء المؤسسة التعليمية واستدامة نجاحها الاستراتيجي على المستوى المحلي والعالمي.
- تميز الجامعات وقدرتها على المنافسة، ومن ثم قدرتها على التوظيف وتحقيق الرضا لدى كافة العاملين بها وزيادة إنتاجيتهم، وتحسين تصور أصحاب المصالح والمستفيدين منها عن الخدمات التي تقدمها لهم .

وبتحليل ما سبق يتبين أن السمعة التنظيمية تعد عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح للمؤسسات ولاسيما الجامعات من خلال تعزيز الصورة وجذب المستفيدين، والارتقاء بجودة الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية التي تقدمها الجامعة، واستقطاب وتوفير

كوادر بشرية مؤهلة من أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى قيادات جامعية تتمتع برؤى استراتيجية، وتوفير بيئة جامعية تعزز فرص التنمية المهنية وجودة الحياة الوظيفية، وتنمى القيم والمعايير المتعلقة بالضبط الذاتى والمجتمعى، وبناء شراكات وتحالفات استراتيجية قوية مع الجامعات العالمية، وتعزيز التواصل الفعال والمستمر مع المجتمع المحلى.

٣- خصائص السمعة التنظيمية للجامعات.

تتسم السمعة التنظيمية للجامعات بخصائص عديدة تجعلها مختلفة عن غيرها فى المؤسسات الأخرى، فهى تتشكل نتيجة للتفاعل بين الأداء الأكاديمى، وجودة البحث العلمى، ومدى التزام الجامعة بالمسؤولية المجتمعية، وكفاءة الإدارة، وفعالية التواصل مع الجمهور، كما أن فهم هذه الخصائص وتحليلها بعمق يُعد خطوة أساسية لأى جامعة تسعى لتعزيز مكانتها وتنافسيتها محلياً وعالمياً: ويمكن تناول تلك الخصائص على النحو التالى: .

- السمعة أصول غير ملموسة: فهى تعد من أهم الموجودات والأصول غير الملموسة، كما أنها من المزايا التنافسية الاستراتيجية (Wiedmann, 2012, 57).

- السمعة قابلة للقياس: إن محاولات قياس السمعة هى ضرورة للحفاظ على الميزة التنافسية للأصول غير الملموسة جنباً إلى جنب مع الأصول الملموسة التى تملكها المنظمة فى مواجهة الأجواء التنافسية للغاية فى السوق العالمية ومنذ منتصف الثمانينيات من القرن الماضى، اكتسب قياس السمعة شهرة واسعة فى عالم الأعمال (Baybars-Hawks & Samast, 2013, 30).

- السمعة قابلة لإدارتها: يمكن إدارة الأجزاء المكونة للسمعة، ووضع استراتيجية وخطة لقياس السمعة ومراجعتها وإدارتها على أساس مستمر (John & Helio, 2015, 86).

- السمعة يمكن بنائها: إن بناء السمعة هو مشروع مشترك بين المنظمة وأصحاب المصلحة، حيث يتم إنشاء بنية السمعة جنباً إلى جنب مع أصحاب المصلحة من خلال

تطبيق المبادئ الأساسية لبناء السمعة، فبدون تعاون وعلاقة جيدة بين المنظمة وأصحاب المصلحة فإن السمعة التي يتم بناؤها ستكون هشة ويمكن خسارتها سريعاً (Aula & Heinonen, 2016, 33)

- **السمعة هي شراكة:** إن نجاح أى منظمة يعتمد على بناء شراكات استراتيجية والعمل ضمنها، فالشراكة الجيدة هي دائماً شراكة سمعة في عالم أصبحت تتشكل شبكات متعددة بين المنظمات والموردين والمنافسين وأصحاب المصلحة ووسائل الإعلام والمجتمع، ويمكن أن تكون المشاركة في الشبكات أو البقاء خارجها أمراً حاسماً لوجود المنظمة ونجاحها (Aula & Heinonen, 2016, 33)

- **السمعة لها قيمة اقتصادية:** إن النجاح الاقتصادي يؤدي دوراً مهماً في السمعة، والذي لا يقل أهمية عن العوامل الأخرى، وإن المؤسسات التي لا تستطيع تلبية توقعات أصحاب المصلحة لديها، ولا يمكنها الاحتفاظ بعملائها من خلال الابتكار والجودة والسعر والخدمة، ستجد صعوبة في زيادة رأس المال على المدى الطويل ومع ذلك فإن انخفاض تدفق الأموال يعني أيضاً انخفاض قوة المنظمة على الابداع الإداري والتطوير المستمر (Aula & Heinonen, 2016, 33)

- **السمعة غير قابلة للتكرار:** إن سمعة المنظمة تشكل أصل غير ملموس لها طابع محدد (Christensen, Gornitzka & Ramirez, 2019, 3)

- **السمعة ليست ظاهرة مؤقتة:** تستغرق السمعة التنظيمية وقتاً للبناء والتطور ولكن يمكن أن تضيع في دقائق من خلال فعل سيء (Merriam-Webster, 2025).

وأضاف الزياى أن السمعة التنظيمية تمتلك مجموعة من الخصائص منها: تحسين الصورة الذهنية للمستفيدين عن جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، وتحسين قدرتها على الاحتفاظ المواهب من العاملين، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة قدرتها التنافسية، وجذب أكبر عدد من المستثمرين وأصحاب المصالح، تسهيل تكوين تحالفات استراتيجية (٢٠٢٠، ٧٧ - ٧٨).

وباستقراء ما سبق يتبين أن السمعة التنظيمية تتسم بعدة خصائص فهي تسعى لتعزيز مكانة الجامعة وتنافسيتها محلياً وعالمياً، ويتطلب ذلك رؤية شاملة للسمعة التنظيمية كأصل متعدد الأبعاد، والتركيز على قياسها، وإدارتها، وبنائها كشراكة، وتقدير قيمتها الاقتصادية، والاعتراف بأنها أصل غير مؤقت وغير قابل للتكرار، يمكن للجامعات أن تضمن لنفسها مكانة رائدة ومستدامة في عالم التعليم العالى، ومن ثمّ فالسمعة التنظيمية تتسم بالحدّثة النسبية، والتغير والتطوير باستمرار.

٣- نظريات السمعة التنظيمية بالجامعات.

تواجه المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات تحديات عديدة قد تتطور إلى أزمات تؤثر سلبيًا على سمعتها التنظيمية هذه الأزمات قد تنبع من عوامل داخلية أو خارجية متنوعة، لذلك تسعى الجامعات جاهدة لتحسين صورتها الذهنية وتعزيز هويتها التنظيمية بهدف التأثير إيجاباً في تصورات وإدراكات أصحاب المصلحة؛ الأمر الذى يتطلب استثماراً كبيراً في الوقت والجهد لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات محلياً وإقليمياً ودولياً.

ويمكن تناول النظريات المفسرة لتكوين إطار مفاهيمى حول السمعة التنظيمية (Walker, 2010, 376) (Gurieva & Systun, 2019, 175)

- **النظرية المؤسسية:** يتم تطبيق النظرية المؤسسية في مرحلة ما قبل الإجراء أو عملية البناء حيث يتم التركيز على كيفية حصول المؤسسات على الدعم ضمن سياقاتها المؤسسية لتحسين سمعتها، أى أن المؤسسة تسعى لتحسين السمعة التنظيمية بالنظر إلى السياق البيئى المحيط بها، و فى ضوء هذه النظرية يتم تحديد إمكانية استبدال منتج أو خدمة كمتغير والتنبؤ بتأثيره على سمعة المؤسسة.

- **نظرية الاشارات الاستراتيجية:** تركز نظرية الإشارات الاستراتيجية على الصور التى ترسلها المؤسسة والانطباعات اللاحقة لأصحاب المصلحة، وغالبًا ما يتم تطبيق نظرية الإشارات فى مرحلة العمل وتتضمن النظرية تحسين السمعة التنظيمية والحفاظ عليها

والدفاع عنها بناء على الصورة التنظيمية المتوقعة، وترى هذه النظرية أن السمعة التنظيمية هي القدرة المحتملة للمؤسسات على تحسين صورتها الذهنية وتعزيز هويتها التنظيمية للتأثير في تصورات وإدراكات أصحاب المصلحة.

● **نظرية القيمة القائمة على الموارد:** يتم تطبيق نظرية القيمة القائمة على الموارد في مرحلة ما بعد الإجراء، فهي تدرس كيف تعتبر السمعة مورداً قيماً ونادراً يودى إلى ميزة تنافسية مستدامة.

وباستقراء ما سبق يتبين أن النظريات الثلاث تُقدم منظوراً متعدد الأبعاد لفهم السمعة التنظيمية وإدارتها في المؤسسات التعليمية، فالنظرية المؤسسية تؤكد على أهمية التكيف مع السياق البيئي والحصول على الدعم المؤسسي كقاعدة لتحسين السمعة التنظيمية، ثم تأتي نظرية الإشارات الاستراتيجية لتركز على الجوانب الفعالة والديناميكية لإدارة التصورات من خلال التواصل الاستراتيجي الفعال، وأخيراً تُبرز نظرية القيمة القائمة على الموارد كأصل استراتيجي غير ملموس يُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي ذات السياق أشارت دراستي (Klaavu, 2009, 17) (2019, 176-177) و (Gurieva & Systun, 2019) إلى بعض المبادئ المستندة على تلك النظريات لتحسين السمعة التنظيمية للمؤسسات، ويمكن تناولها على النحو التالي:

● **مرئية:** يجب أن تكون المؤسسة مرئية في وسائل الإعلام ومجتمع الأعمال ويتم ذلك من خلال الحملات الإعلانية، والمسؤولية الاجتماعية.

● **متميزة:** بمعنى تفرد الخدمة والرمز والشعار واستراتيجية التطوير والفوائد التي يمكن أن تنتج نتيجة التعاون مع المؤسسة.

● **أصيلة:** ويعنى صدق نشاط إدارة المؤسسة، بما في ذلك سلوكها في المواقف الحرجة دون التضحية بالقيم والمبادئ الأخلاقية.

- **الشفافية:** أن تتمتع بالشفافية من خلال الوصول الكامل إلى المعلومات حول المؤسسة، أو منتجها، أو خدمتها، مما يسمح بإجراء تقييم دقيق لأنشطة المؤسسة وموثوقيتها.
 - **الاتساق:** أن تكون متسقة من خلال اتساق المعلومات حول المؤسسة والمعلن عنها، والتي تم تصميمها بما يتناسب مع ميزات المجموعات المهتمة، فضلاً عن عدم وجود اختلافات بين صورة المؤسسة والقيم التنظيمية الداخلية في الإعلان والاتصالات.
 - **المصادقية الاجتماعية:** تعنى بناء الثقة وتطويرها بين المستفيدين والمؤسسة، فمن خلال حسن نية المؤسسات يزيد من مصداقيتها في المجتمع.
 - **المصادقية البيئية:** أن تكون المؤسسة مسؤولة بيئياً، مع مراعاة البصمة الكربونية للمؤسسات.
 - **المصادقية المالية:** وهي الطريقة الأكثر شيوعاً لتقييم أداء المؤسسة، فمن خلال وجود توثيق قوى وحديث للأرباح يصل لأصحاب المصلحة، تبني المؤسسات مصداقيتها.
- ويتضح مما سبق أن تحسين السمعة التنظيمية للجامعات ليس هدف تكميلي للمؤسسات الجامعية، بل هو ضرورة استراتيجية قصوى تضمن لها الاستمرارية والازدهار في بيئة تنافسية مليئة بالتحديات والأزمات، وإن عملية تحسين السمعة تتجاوز مجرد التسويق أو العلاقات العامة، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الهوية التنظيمية للجامعة ومنظومتها القيمية.
- ٤- **أبعاد السمعة التنظيمية في الجامعات.**

تتسم السمعة التنظيمية للجامعات بطابع متعدد الأبعاد، فلا يمكن اختزالها في بُعد واحد فقط، فالنظرة الشمولية لهذه الأبعاد ضرورية لفهم تعقيداتها وتأثيراتها المتشابكة على أداء الجامعة ومستقبلها، وتوضح هذه الأبعاد في مجموعة من المكونات المتكاملة التي تُشهم مجتمعة في تشكيل التصور العام للجامعة، وقد تنوعت الأدبيات والدراسات التي تناولت أبعاد السمعة التنظيمية للجامعات، والتي يمكن تناولها على النحو التالي:

يرى Barron and Rolfe أنها تتضمن ثلاثة أبعاد هي (الانفعالات المتعلقة بالخدمات المقدمة، والانفعالات المتعلقة بسياسات ولوائح المؤسسة، والانفعالات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسة (2011)، وتناولت دراسة Schreiber سبعة أبعاد للسمعة التنظيمية منها: المنتجات والخدمات، والابتكار، ومكان العمل، والمواطنة، والحوكمة، والقيادة، والأداء المالي (1, 2011)، وتوصل Shamma إلى أن السمعة التنظيمية تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة هي المسؤولية الاجتماعية، والمهارات الإبداعية، وجودة الخدمة المقدمة (2012)، في حين حدد كلا من Sarstedt and Wilczynski & Melewar خمسة أبعاد للسمعة التنظيمية هي: التوجه الاستراتيجي، والتوجه الثقافي، والمرونة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والعمليات المتضمنة (2013)، وأضافت دراسة Tümtürk & Deniz أبعاد السمعة التنظيمية وهي: (الجاذبية العاطفية، وجودة الخدمات، والرؤية والقيادة، والمسؤولية الاجتماعية، وبيئة العمل، والأداء المالي (2021)، وأما دراسة ماضى، والبشيتي تناولت عدة أبعاد للسمعة التنظيمية وهي: (المسؤولية الاجتماعية، والأداء المالي، وجودة الخدمة، وجذب العاملين الموهوبين، وإدارة الجودة ، والحوكمة) (٢٠٢٠)

ويتضح مما سبق أن السمعة التنظيمية للجامعات تُعد بناءً معقدًا يتأثر بمجموعة متشابكة من الأبعاد يمكن تناول هذه الأبعاد وإن اختلفت مسمياتها على النحو التالي: الجودة الأكاديمية والخدمية: ويشمل ذلك جودة البرامج التعليمية، والبحث العلمي، وجودة الخدمات المقدمة للطلاب والمجتمع، والمسؤولية المجتمعية والمواطنة: وتعكس مدى التزام الجامعة بقضايا المجتمع، ومساهماتها في التنمية المستدامة، وأخلاقياتها المؤسسية، وبيئة العمل والجاذبية للمواهب: وتشمل قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية، وتوفير بيئة عمل محفزة، والأداء المالي والتوجه الاستراتيجي: وهو يعكس الاستقرار المالي للجامعة، وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومستوى الإبداع الإداري والتطوير فيها، ويستنتج من التحليل السابق إن الاعتراف بهذه الأبعاد أمرًا حيويًا

للجامعات التى تسعى لتحسين السمعة التنظيمية لها، وهو ما يمكن الجامعات من التميز فى بيئة تنافسية متزايدة، وتعزيز مكانتها كمؤسسات تعليمية وبحثية رائدة، وعلى ذلك يركز البحث الحالى على الأبعاد الرئيسة للسمعة التنظيمية للجامعات والأكثر شهرة وانتشاراً فى الأدبيات والدراسات التربوية والإدارية المعاصرة، والتى جاءت على النحو التالى:

البُعد الأول: جودة الخدمات الجامعية المقدمة Quality of university services provided

فى عصر يتسم بالتنافسية الشديدة وتزايد وعى المستفيدين يأتى دور جودة الخدمات المقدمة فى الجامعات كركيزة أساسية لا غنى عنها فى تحسين السمعة التنظيمية لتلك الجامعات، فلم يعد دور الجامعة يقتصر على تقديم المعرفة الأكاديمية فحسب، بل امتد ليشمل توفير بيئة تعليمية متكاملة تدعم الطلاب أكاديمياً واجتماعياً ونفسياً، وتلبى تطلعات أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتخدم المجتمع بفعالية.

ويعرفا Fombrun, Ponzi and Newburry جودة الخدمة بأنها عبارة عن الملاحظات المتعلقة بجودة الخدمات، وقيمتها ومستوى ابتكارها وموثوقيتها، حيث إنها تعكس مدى تلبية الخدمات التى تقدمها المؤسسة لاحتياجات عملائها وأصحاب المصلحة، وتلبية توقعاتهم، وتؤدى إلى قدر أكبر من الولاء والثقة فيها، مما يشجعهم على زيادة ولائهم لها، وارتباطهم بمنتجاتها؛ مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحسين سمعتها التنظيمية (2015)، وأضاف خليل بأنها منتجات غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات المستفيد من الخدمة، وتحقق له المنفعة كالخدمات التعليمية والبحثية والصحية والثقافية والاستشارية والاجتماعية والترفيهية، والحكومية، والقضائية، والتأمينية (٢٠١٥، ٤٣)

وتعرف جودة الخدمات الجامعية المقدمة إجرائياً بأنها: مدى قدرة جامعة جنوب الوادى على تلبية رغبات واحتياجات المستفيدين (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس،

الموظفين، المجتمع) من خلال تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات الأكاديمية والإدارية والبحثية والمجتمعية التي تتميز بالفعالية، والكفاءة، والموثوقية، والاستجابة، وسهولة الوصول، والتعامل الاحترافي، وذلك بهدف تعزيز رضاهم وتحسين السمعة التنظيمية للجامعة.

وفي ذات السياق تسعى الجامعات اليوم إلى جذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة العالية، بينما تواصل دورها الحيوي في خدمة المجتمع، فالجامعات هي شريك أساسي في تحقيق التنمية المستدامة، ولذا بات لزاماً عليها تقديم خدمات عالية الجودة لكسب ثقة المستفيدين وتلبية تطلعاتهم، وهو ما يمكنها من تمييز نفسها عن منافسيها.

فسعى الجامعات لتقديم خدمات ذو جودة عالية للطلاب لها تأثير معنوي غير مباشر على ولاء الطلاب من خلال سمعة الجامعة، وهذا يعني أن سمعة الجامعة لها علاقة تأثير بين جودة الخدمة وولاء الطلاب، ويمكن لهذه النتائج أن تساعد مؤسسات التعليم العالي على وضع خطط استراتيجية أفضل لزيادة ولاء الطلاب من خلال تحسين جودة الخدمة وسمعة الجامعة (Bakrie, Widayatsih & Herlina, 2022, 461)، ويؤكد Ngan and Khoi أن جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة للطلاب المنسوبين إليها لها علاقة بسمعة الجامعة؛ حيث ترتبط جودة الخدمة الجيدة في التعليم العالي برضا المتعلمين وخدمة الثقة (2020,1885).

ولقد أشارت إحدى الدراسات أن جودة خدمات التعليم لها تأثيرات أكثر فعالية على الطلاب الذين يختارون المؤسسات التعليمية للالتحاق بها، وتؤثر جودة التعليم بالجامعات على استقطاب العلماء وولاء الطلاب، فيمكن للباحثين المحتملين اختيار الكليات التي توفر جودة تعليمية ممتازة ورضا أفضل للطلاب، لذا يجب على الجامعات أن تضع خطط عمل بناءة للدخول إلى السوق والبقاء فيه، كما أن جودة الخدمة التعليمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً برضا الطلاب، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز ولاء الطلاب على المدى

الطويل، وهناك أربعة جوانب رئيسة لجودة التعليم يمكنها أن تحسن رضا الطلاب بشكل ملحوظ، وهى: توفير المعرفة، وتطوير مهارات الاعتماد على الذات، وصقل المهارات المهنية، وتنمية مهارات تكنولوجيا المعلومات (Phonthanukitithaworn, et al., 2022, 15).

وأضافت دراسة الحربى أن المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات بحاجة إلى تحسين السمعة الداخلية متضمنة تطوير البرامج التعليمية واستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس ... وغيرها الذى يؤثر بشأنه على الأداء والانتماء إليها، وكذلك تحسين السمعة الخارجية والتي تؤثر على تصورات المستفيد الخارجى (٢٠٢١، ١٧٢). ويتبين مما سبق أن جودة الخدمات الجامعية المقدمة هى عملية بناء متواصلة تهدف إلى الارتقاء بالمرجع النهائى للجامعة (خريجها، أبحاثها، خدماتها للمجتمع) هذا التحسين المستمر لا يهدف فقط إلى تحسين السمعة التنظيمية للجامعة، بل هو وسيلة أساسية لضمان رضا المستفيدين؛ وبالتالي فهى تسعى من خلال جودة خدماتها إلى تحقيق التميز الذى يمكنها من بناء سمعة أكاديمية مرموقة بين نظيراتها من الجامعات الأخرى.

البُعد الثانى: الإبداع الإدارى.

يمثل الإبداع الإدارى بالجامعات الأسلوب أو الطريقة التى تتبعها الجامعات لإيجاد مناخ محفز يُشجع على توليد الأفكار الجديدة، والتعامل مع المشكلات المعقدة بأساليب غير تقليدية، والتوصل إلى آليات تسهم بفعالية فى تطوير الخدمات، وهذا التطوير المستمر يهدف إلى رفع كفاءة الجامعات فى تحقيق غاياتها الأساسية، مثل إعداد كوادر مؤهلة، وإجراء بحوث نوعية، وخدمة المجتمع بفاعلية.

ولما كان الإبداع هو القدرة على التوصل لفكرة جديدة وإخراجها إلى حيز التنفيذ، فإن المهارات الإبداعية هى سلوكيات تحوى فى طياتها أساليب للمعرفة المتخصصة وكيفية استخدامها وتطبيقها بكفاءة وفعالية لإنجاز أعمال روتينية أو مبتكرة (صلاح الدين،

٢٠١٧، ٤٥)، وفي ذات السياق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه مجموعة من الإجراءات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين الجو العام داخل المؤسسة وتفعيلها، وتحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر إبداعاً وطرق تفكير غير تقليدية، ويأتي الأثر الحيوي للإبداع الإداري مما يحققه في تطوير بيئة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة (Salama, 2018, 150-151)

وعطفاً على ما سبق فإن الإبداع الإداري يعد عملية تنظيمية جماعية تسهم في توليد الأفكار المتطورة والخلقة، والتي ترتبط بالتوظيف الجيد لإمكانات وموارد المنظمة، وتنمية السلوكيات التنظيمية وقدرات العاملين، والتي تعد المسارات المؤدية نحو الأداء الوظيفي والنجاح التنظيمي، ولا يستند إبداع أي مؤسسة على قدرتها في تقديم خدمات ومنتجات متميزة فقط، ولكن على الممارسات الإبداعية للإدارة وجميع العاملين، والتي تمكنهم من إنجاز الأهداف المنشودة (Ghafoor& Haar, 2021).

ويمكن تعريف الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: مجموعة الممارسات والأساليب التي تنتهجها جامعة جنوب الوادي لتوفير بيئة عمل محفزة، تُشجع على توليد وتطبيق أفكار وحلول جديدة ومبتكرة في مختلف العمليات والخدمات الأكاديمية والإدارية، بهدف تحقيق التميز، وزيادة الكفاءة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين السمعة التنظيمية للجامعة.

ويتبين مما سبق أن تحسين السمعة التنظيمية للجامعة يعتمد على الإبداع الإداري حيث إن قدرة الجامعة على الإبداع والابتكار في تنفيذ العمليات الإدارية تمكن الأفراد من توليد أفكار جديدة واتخاذ قرارات مبنية على التفكير الإبداعي والتجديد، ومن ثم تزداد قدرة الجامعة على تعزيز سمعتها التنظيمية وترسيخ مكانتها المرموقة.

ويمكن تقييم الإبداع الإداري بالمؤسسات ولاسيما الجامعات وفقاً للأبعاد الخمسة التالية: (Boroujerdi, Hasani and Delshab, 2019)

-الإبداع السلوكي: ويشمل إيجاد الفرص وتوليد أفكار جديدة للسلوك المرتبط بالإبداع، وسلوكيات تهدف إلى تنفيذ التغيير واستخدام المعرفة الجديدة، وقدرات الأفراد والجماعات والمديرين على إيجاد ثقافة الابتكار والقبول على مستوى المؤسسة للأفكار الجديدة والمبتكرة.

-إبداع المنتجات: ويتضمن إنشاء ومتابعة تقديم منتج أو خدمة، والتي تكون إما نسخة جديدة أو متقدمة من المنتج أو الخدمات السابقة.

-إبداع العمليات: وهو تنفيذ طريقة جديدة لتقديم الخدمات، أو تقديم نفس الخدمة ولكن بصورة محسنة بشكل كبير تحتوى على تغييرات كبيرة فى التقنيات أو المعدات أو البرامج، ويشمل إدخال أساليب إنتاج جديدة وأساليب إدارة جديدة وتقنيات جديدة يمكن استخدامها لتحسين عمليات الإدارة.

-إبداع التسويق: وهو التوجه لدمج التقدم فى علم التسويق أو الهندسة أو التكنولوجيا للحصول على كفاءة وفعالية تسويقية؛ لزيادة الميزة التنافسية.

-الابتكار الاستراتيجى: ويشير إلى توجه المؤسسة لتشجيع التقدم التكنولوجى أو الخدمات، ويتم عادة من خلال الاستثمار فى أنشطة البحث والتطوير .

وقد أشارت دراسة جرجس وحامد وشحاته أن الإبداع الإدارى فى الجامعات يعمل على إيجاد الأفكار التى تكون قابلة للتطبيق والتنفيذ، واكتشاف طرق إبداعية ومداخل للتغيير نحو الأفضل، وتبنى الأفكار الجديدة والاستفادة منها واستثمارها استثماراً ناجحاً، وإمكانية إدارة الإبداع وتنميته سواء من خلال التدريب أو توفير المناخ الملائم للإبداع، ووضع حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التى تواجه المؤسسات الجامعية، وتهيئة مناخ عام يشجع العاملين على الابتكار والإبداع الإدارى، وتطوير النظم القائمة وإيجاد مفاهيم وأساليب عملية لتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية (٢٠٢٠، ٢١).

وقد أشارت دراستى (Masa'd & Aljawarne, 2020, 9576) و(مصطفى، ٢٠٢١،

٥٩-٦٠)، أن الإبداع الإدارى يستند فى تحقيقه لعدة متطلبات أهمها:

- وضع استراتيجية يتم من خلالها تحقيق التحسين المستمر.
- وجود هياكل تنظيمية مرنة، تتيح للعاملين ابتكار أساليب عمل تساعد على الارتقاء بجودة المنتجات والخدمات المقدمة، وهو ما يحقق رضا العملاء.
- توفير مناخ تنظيمي يشجع الإبداع، والذي يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء إلى أعلى المستويات.
- دعم نظم الاتصال والمعلومات التي ترصد رغبات العملاء ومقترحاتهم في تحسين جودة المنتج والخدمة المقدمة.

وفي ذات السياق يرتبط بُعد الإبداع الإداري بجودة الخدمات والمنتجات والمسؤولية الاجتماعية، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي وجهة للابتكار وأن المؤسسة المبدعة هي التي تمارس أنشطة مبتكرة للمسؤولية الاجتماعية تستفيد منها في خفض التكاليف وترشيد استخدام الموارد، وتوليد عوائد إضافية للمنتجات علاوة على جذب الموظفين ذوي القدرات المهنية العالية والاحتفاظ بهم، وجميعها أمور تساعد على تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتميزة (Chkir, El Haj Hassan, Rjiba, and Saadi, 2021, 3-4)

ويتبين مما سبق أن الجامعات التي تتبنى الإبداع الإداري هي التي تنجح في تطوير أنظمتها، وتحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وصناعة مستقبل مشرق لنفسها وللمجتمعات التي تخدمها، كما يتبين ارتباط بعد الإبداع الإداري في الجامعات ببقية أبعاد السمعة التنظيمية مثل جودة الخدمات الجامعية المقدمة والمسؤولية الاجتماعية والأداء المالي؛ مما يؤكد مدى تكامل تلك الأبعاد مع بعضها لبعض؛ من أجل تحسين السمعة التنظيمية بالجامعات.

البُعد الثالث: المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

لم يعد دور المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعات قاصرة على مهمة التدريس والبحث العلمي؛ بل أصبح أكثر شمولية وتأثيراً من خلال تبني مفهوم المسؤولية

الاجتماعية، ويتم ذلك من خلال تشجيع العمل التطوعي فى مجالات خدمة المجتمع، والاهتمام بقضايا البيئة، والمشاركة الفعالة فى دعم القضايا المجتمعية الإيجابية، ومواكبة احتياجات سوق العمل من خلال استحداث تخصصات علمية جديدة، وتوجيه أنشطتها البحثية نحو دراسة احتياجات المجتمع واستثمار موارده بشكل أمثل، مما يساعد الجامعات على بناء سمعة طيبة لها ككيان فاعل ومسؤول تجاه مجتمعه؛ الأمر الذى يرسخ مكانتها ودورها المحورى فى بناء المستقبل.

وتُعد المسؤولية الاجتماعية إسهاماً أساسياً من المؤسسات فى تحقيق التنمية المستدامة من خلال تفاعلها مع المجتمع وتأثيرها على البيئة وأصبحت مؤشراً حيوياً لقياس أداء المؤسسة، وقدرتها على البقاء والاستمرارية، حيث يُربط أدائها العام بمدى مسؤوليتها الاجتماعية، وتحسين سمعتها (Boer, 2013, 123).

ولقد نشأت المسؤولية الاجتماعية كقرار طوعى للمؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعات، فأصبحت رؤية لنشاط تعليمى يدمج احترام القيم الأخلاقية والناس والمجتمع والبيئة فى سياق التعليم، وفى صنع القرار الإدارى، وأصبح وجودها يتطلب تغيير سلوك جميع العاملين بالمؤسسة (Burgos & Carnero, 2020, 2).

وتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الوسيلة التى يمكن من خلالها للمؤسسات تحقيق التوازن بين الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والتزام المؤسسة تجاه المجتمع، مع مراعاة توقعاته وتطبيق ممارسات مختلفة مثل: تحقيق المصداقية أمام العاملين، وحماية البيئة، مما يساعد على زيادة ثقة أصحاب المصلحة بأن المؤسسة توفر قيمة ومنفعة للمجتمع المحلى التى تعمل من خلاله وبالتالي تحسين سمعتها Kiyat (2017)، وتعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها نموذج عمل منظم ذاتياً يساعدها على أن تكون مسؤولة اجتماعياً أمام نفسها وأصحاب المصلحة والعملاء، ومن خلالها تدرك المؤسسة نوع التأثير الذى تحدثه على جميع جوانب المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Bradford, 2018, 26-27).

وتُعرّف المسؤولية الاجتماعية إجرائياً بأنها مجموع الممارسات والأنشطة التي تقوم بها جامعة جنوب الوادي لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع والبيئة، وتتمثل هذه الممارسات في المبادرات المجتمعية، والعمل التطوعي، والاهتمام بالبيئة، والمشاركة الإيجابية، وتطوير البرامج التعليمية من خلال استحداث تخصصات علمية جديدة تلبي احتياجات سوق العمل، والبحث العلمي التطبيقي من خلال توجيه الأبحاث للتعرف على احتياجات المجتمع واستثمار موارده، وتقديم الاستشارات العلمية لأفراد المجتمع لتحسين جودة الحياة بهدف تحسين السمعة التنظيمية للجامعة.

وتتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق عديد من المزايا للمؤسسات التعليمية منها: (Chopra & Marriya, 2013) (Bradford, 2018, 27-28) - بناء سمعة إيجابية وتدعيم العلاقة بين المستفيدين والمستثمرين وأصحاب المصلحة، مما يمنحها ميزة تنافسية.

- توفير التكاليف من خلال تقليل استهلاك الموارد والنفائات والانبعاثات، والمساهمة في حماية البيئة، وتحسين استخدام الطاقة وتقليل الهدر.

- الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، وتحفز الموظفين الحاليين على البقاء لفترة أطول.

- تحسين الأداء المالي والوصول إلى التمويل حيث يميل المستثمرون إلى دعم المؤسسات ذات السمعة الجيدة في المسؤولية والاستدامة، وينظر إليها على أنها أكثر استقراراً واستشرافاً للمستقبل.

- جذب اهتمام إيجابي من وسائل الإعلام المشاركة في الأنشطة المجتمعية أو المبادرات الاجتماعية يمكن أن تكسب المؤسسة تغطية إعلامية إيجابية، مما يعزز صورتها وسمعتها.

- تقليل العبء التنظيمي وبناء علاقات جيدة مع السلطات المحلية .

- تحديد فرص أعمال جديدة من خلال تطوير منتجات أو خدمات تلبي احتياجات الأسواق الناشئة، مما يوفر فرصاً إضافية للنمو والابتكار .
 - تطوير التعرف على العلامة التجارية، سواء لزيادة ولاء المستفيد وبناء قوة عاملة أكثر تعليمياً؛ وزيادة وعي المستفيد بقضية معينة وتحقيق أهداف المؤسسة.
- وعطفاً على ما سبق تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية للجامعات في تأثيرها على سمعة المؤسسة والأداء العام لها، وعززت التحديات الاجتماعية والبيئية التي شهدتها عديد من المؤسسات بما فيها الجامعات مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛ وهو ما جعل عديد من المؤسسات تتجه نحو الاستثمار بشكل متزايد في أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها كجزء من الجهود المبذولة لتوليد تصور إيجابي لأصحاب المصلحة، وكسب ثقتهم في محاولة لتعزيز سمعتها وترسيخ صورة إيجابية في أذهانهم (Ajayi & Mmutle, 2021).

ويتبين مما سبق أن المسؤولية الاجتماعية لم تعد مجرد خيار ثانوي للجامعات، بل أصبحت ركيزة أساسية لقياس أدائها وقدرتها على البقاء والاستمرارية، فالجامعة المسؤولة اجتماعياً هي التي تحقق التوازن بين متطلباتها الاقتصادية، واحتياجات مجتمعها، وحماية بيئتها، وتوفر قيمة حقيقية للمجتمع المحلي، وتتبين أهمية المسؤولية الاجتماعية للجامعات في كونها تمنح الجامعات مجموعة من المزايا أهمها بناء سمعة إيجابية، وجذب الكفاءات، وتحسين الأداء المالي، وفي الآونة الأخيرة بدأت الجامعات تستثمر بشكل أكبر في أنشطة المسؤولية الاجتماعية، ليس فقط كجزء من رسالتها الأكاديمية، بل كاستراتيجية أساسية لتوليد تصور إيجابي للمستفيدين وكسب ثقتهم، مما يحسن سمعتها التنظيمية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

البُعد الرابع: الأداء المالي. financial performance.

في ظل التنافس الذي تشهده المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعات لم يعد الأداء المالي للجامعة مجرد مؤشر داخلي على كفاءة الإدارة، بل أصبح انعكاساً قوياً لقدرتها

على تحقيق الاستدامة والاستقرار من خلال قدرتها على إدارة مواردها بكفاءة، وتوفير إيرادات مستدامة، واستثمارها بفاعلية في تطوير بنيتها التحتية، وتحديث برامجها التعليمية، ودعم أنشطتها البحثية، وهو ما يسهم بشكل مباشر في تشكيل صورتها الذهنية.

ويعبر الأداء المالى عن الإيرادات والرسوم الدراسية والبرامج ذات القيمة المضافة (Cohen, 2007, 288)، كما يشير إلى قدرة المؤسسات على الاستثمار في مجالات منخفضة المخاطر وتوفير فرص النمو والتوسع، فضلاً عن تحقيق أداء مالى أفضل من منافسيها في مختلف الأسواق، فهو معياراً يؤثر على تقييم أصحاب المصلحة لنجاح عمليات المؤسسة، وإمكانية زيادة ربحيتها واستمراريتها وبقائها، وكذلك يعد مؤشراً على قدرة المؤسسة على الإدارة الجيدة وتحقيق النمو والنجاح في المستقبل، وبالتالي تكون من المؤسسات المستقرة مالياً وقادرة على مواجهة الأزمات المالية نظراً لما تملكه من أنظمة إدارية متقدمة؛ مما يكون له بالغ الأثر على تولد سمعة مالية إيجابية لديها (Alniacik Alniacik, and Erdogmus ,2012; Fombrun, 2018).

ويعرف الأداء المالى إجرائياً بأنه مجموعة من المؤشرات التى تعكس كفاءة جامعة جنوب الوادى وقدرتها على إدارة مواردها المالية المتمثلة فى تحقيق إيرادات مستدامة من الرسوم الدراسية والبرامج الأكاديمية ذات القيمة المضافة، والقدرة على الاستثمار فى مجالات منخفضة المخاطر لتحقيق النمو والتوسع، وتقديم أداء مالى أفضل من الجامعات المنافسة، وامتلاك الجامعة أنظمة إدارية متقدمة تضمن الاستقرار المالى وتزويد من القدرة على مواجهة الأزمات، مما يولد سمعة مالية إيجابية، ويضمن للجامعة تحقيق الاستمرارية والبقاء ومن ثم تحسين السمعة التنظيمية.

وأكدت دراسة (Tümtürk & Deniz, 2021) أن بُعد الأداء المالى يقيس ربحية المؤسسة وتوقعات السوق وإدراك المخاطر، وأضافت دراسة Akill أن فى الأداء المالى يتم

استخدام الموارد المالية بشكل فعال وكفاء، حيث تكون النفقات المخصصة موجهة نحو الاحتياجات ويتم إنفاق هذه النفقات لتحسين البيئة التعليمية (2023, 149) ويتبين مما سبق أن الأداء المالى للجامعة يمثل عملية حيوية لضمان استدامتها وفعاليتها، وإن الإدارة المالية السليمة والتخطيط الدقيق ليس مجرد أدوات لتوزيع الموارد، بل هما الركيزة الأساسية لضمان توظيف هذه الموارد بفاعلية وشفافية لخدمة الأهداف الاستراتيجية للجامعة، كما يعكس قدرة الجامعة على استثمار مواردها بذكاء، وإدارتها بكفاءة، لتحسين بيئتها التعليمية والبحثية باستمرار، ومن ثم تحسين السمعة التنظيمية للجامعة.

وختامًا لما سبق يتبين أن السمعة التنظيمية للجامعات هي نتاج تكامل وتداخل بين عدة أبعاد رئيسة تعمل معًا لتعزيز مكانة الجامعة ممثلة في جودة الخدمات الجامعية المقدمة، والإبداع الإدارى، والمسؤولية الاجتماعية، والأداء المالى، فالإبداع الإدارى ليس مجرد عملية داخلية، بل هو محرك أساسى لتحسين جودة الخدمات والمخرجات التعليمية، كما أن المسؤولية الاجتماعية للجامعة من خلال تفاعلها مع المجتمع وتقديم مبادراته، لا تقتصر على بناء سمعة طيبة فحسب، بل تسهم أيضًا فى تحسين جودة الخدمات التعليمية بشكل مستمر، مما يرفع من مستوى رضا الطلاب والمستفيدين، إن هذا الترابط بين الأبعاد الأربعة يمثل الركيزة الأساسية للجامعات فى بيئة تنافسية متزايدة، فالسمعة التنظيمية الجيدة تمكن الجامعة من جذب أفضل الكفاءات البشرية، سواء من الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس، وتوفر بيئة عمل إيجابية تشجع على التميز والابتكار، وتساعد الجامعة على تحقيق الاستدامة من خلال توفير المنافع لجميع أصحاب المصلحة، مما يجعلها مؤسسة موثوقة ومتميزة وقادرة على الاستمرارية؛ ولذلك حرص البحث الحالى على تناول تلك الأبعاد الأربعة لارتباطهم المباشر بالبيئة الجامعية وأنهم أكثر الأبعاد شهرة فى الأدبيات والدراسات التربوية والإدارية المعاصرة، فضلًا عن ارتباطهم بأسلوب الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمى، وهذا ما توضحه العلاقة النظرية والميدانية بينهما.

ب- نموذج مقترح للعلاقات السببية بين متغيرات البحث (الإدارة بالقيم، الالتزام التنظيمي، والسمعة التنظيمية) في ضوء الأدبيات والدراسات التربوية والإدارية المعاصرة.

يمكن تناول العلاقات بين متغيرات البحث (الإدارة بالقيم، الالتزام التنظيمي ، والسمعة التنظيمية) في ضوء الأدبيات والدراسات التربوية والإدارية المعاصرة استنادًا إلى الهدف الرئيس للبحث الحالي وهو دراسة الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين ممارسات الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي، وجاء ذلك على النحو التالي:

١-العلاقة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي .

توجد علاقة تربط بين أسلوب الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي ، فعندما تتبنى المؤسسة قيمًا واضحة وتعمل على تطبيقها بجدية، فيؤدي ذلك إلى زيادة التزام منسوبيها تجاهها، فالإدارة بالقيم هي أسلوب إداري يركز على مجموعة من القيم الأساسية للمؤسسة متمثلة في: قيم إدارة المنظمة وتضم (القوة والصفوة والمكافأة)، وقيم إدارة المهمة وتضم (الفعالية والكفاءة والاقتصاد)، وقيم إدارة العلاقات الإنسانية وتضم (العدل، وفرق العمل، والقانون والنظام)، وقيم إدارة البيئة وتضم (الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص)، ويتم دمج هذه القيم في ثقافة المؤسسة وسلوكيات الموظفين، أما الالتزام التنظيمي فهو الارتباط النفسي والعاطفي الذي يشعر به الموظف تجاه مؤسسته ويتضمن هذا الالتزام ثلاثة أنواع: الالتزام العاطفي ويعني شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة ورغبته في البقاء فيها، والالتزام الاستمراري ويعني شعور الموظف بأنه لا يستطيع ترك المنظمة بسبب التكاليف والخسائر التي قد تنتج عن تركه للعمل، والالتزام المعيارى ويعني شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه مؤسسته، وأنه يجب عليه البقاء فيها.

وتؤثر الإدارة بالقيم على الالتزام التنظيمي من خلال زيادة التوافق بين قيم الموظف وقيم المؤسسة فعندما تتوافق قيم الموظف الشخصية مع القيم التي تتبناها المنظمة وتطبقها، فإنه يشعر بالرضا والانسجام، وهذا يعزز لديه الالتزام العاطفي فالموظف يؤمن برسالة المؤسسة وأهدافها.

وعطفاً على ما سبق تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي على أن الالتزام التنظيمي هو الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والنتائج عن توافق القيم والمعتقدات الخاصة به مع قيم ومعتقدات المنظمة، والرغبة القوية في الالتزام بتحقيق أهدافها، وفخره بالانتماء إليها، والتمسك بالبقاء فيها (عبد الوهاب، ومرزوق، وطلحة، ٢٠١٩، ٩٥)، فالالتزام التنظيمي هو درجة ارتباط الموظف بالمنظمة التي ينتسب إليها، والشعور الذي يتولد لديه بحيث يجعله مستعد لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وتبنى قيمها والاستمرار بها، والقدرة على المواءمة بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية (السبيعي، ٢٠١٩، ٦٣)، وتكمن أهمية تلك العلاقة في إيمان الموظف بأهداف المنظمة وقيمها، واهتمامه المستمر بها (قريشي وشناى ومغزى، ٢٠٢٢، ٥٧٣) وبالتالي فالالتزام التنظيمي هو درجة شعور الفرد بالولاء للمنظمة وارتباطه المادى والعاطفى نحوها نتيجة لتوافق قيمه الشخصية وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة وحصوله على مجموعة من العوائد أو النواتج المادية والاجتماعية والسيكولوجية تعادل أو تفوق ما يقدمه للمنظمة من مدخلات معينة (ليبب، ٢٠٢٣، ٨٦).

ولما كان الالتزام التنظيمي يتم من خلاله تحديد هوية الأفراد ومشاركتهم داخل العمل، فإن قيم العمل الجوهرية في المؤسسة لها علاقة وطيدة بالالتزام التنظيمي للعاملين؛ حيث ترتبط درجة التزامهم وولاءهم وعلاقاتهم بمؤسساتهم إيجابياً بقيم العمل والتكيف مع التغيرات البيئية، ولهذا يؤكد نموذج Meyer & Allen أن الالتزام التنظيمي يمكن تحديده من خلال معرفة اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم، فالالتزام الوجداني للأفراد يركز على العملية التي يفكر من خلالها هؤلاء الأفراد في علاقتهم بمؤسساتهم وأهدافهم الخاصة التي تتناسب مع قيمها التنظيمية، أما الالتزام السلوكي فيعنى بالعملية التي يصبح من خلالها هؤلاء الأفراد منخرطين داخل مؤسساتهم، وكيفية تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي تواجههم (Allen & Meyer 1993).

ويتبين مما سبق وجود علاقة قوية وإيجابية بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي حيث يمثل توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية حجر الزاوية في هذه العلاقة، هذا التوافق لا يقتصر على مجرد التكيف، بل يمتد ليشمل الرغبة في تحقيق الأهداف والفخر بالانتماء، مما يعزز من ولاء الموظف ورغبته في البقاء كما أن تلك العلاقة لا تكتمل إلا باستعداد الموظف لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يعكس مستوى عميقاً من الالتزام يتجاوز مجرد الوجود المادي، هذا الجهد الكبير هو نتيجة طبيعية للشعور بالارتباط والقدرة على المواءمة بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة. ومن ناحية أخرى تسعى القيم التنظيمية للمؤسسات إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم، فتحصد عدداً من الفوائد المهمة، وتُقلل الأخطاء في العمل، وتحقق أعلى درجات الالتزام الوظيفي، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين أسلوب حياة داخل المؤسسة (Somers, 2001, 193)؛ لذا أصبح التوافق بين القيم الشخصية و التنظيمية من أهم العوامل التي يتم عن طريقها تحديد النجاح التنظيمي للمؤسسات؛ لأن التوافق بينهما يؤدي إلى زيادة ولاءهم لمؤسستهم وارتفاع درجة التزامهم التنظيمي، بينما تقل دافعية الأفراد واهتمامهم بعمل مؤسستهم إذا كان هناك تناقضاً بين هذه القيم؛ نتيجة زيادة الصراع والتوتر بين الأفراد (AbdulAbaass & Mohamed, 2017, 79).

وتعد الإدارة بالقيم ليست مجرد أداة إدارية، بل هي أساس لبناء علاقة قوية مبنية على الثقة والاحترام بين المؤسسة ومنسوبيها، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وتحقيق النجاح المستدام، وهذا ما أوضحه Jackson أن من بين أبعاد الإدارة بالقيم القيم التنظيمية، والتي من أهمها قيم البقاء والقيم الأخلاقية وقيم الرفاهية، وتعد القيم الأخلاقية ذات أهمية كبيرة للمؤسسات، فعن طريقها يتم بناء العلاقات الفعالة داخل المؤسسة وخارجها (البعد الأخلاقي)، بالإضافة إلى أن لها تأثير قوى على تحفيز الأفراد العاملين وزيادة التزامهم التنظيمي (170, 2009)، وأضافت نتائج دراسة جويلي وعبد الله أن قيم إدارة العلاقات في الإدارة بالقيم تركز على الجانب الإنساني ومراعاة الظروف

الشخصية للأفراد، وهو ما يمثل جانباً معنوياً في التأثير على أدائهم وسلوكياتهم أثناء أداء المهام، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على ارتفاع روحهم المعنوية، وبالتالي زيادة التزامهم التنظيمي (٢٠٢٤، ٩٧).

وباستقراء ما سبق يتضح أن المؤسسات التي تبني وفقاً لمبادئ أخلاقية عالية تؤدي إلى فوائد عديدة أبرزها تقليل الأخطاء في العمل وزيادة الالتزام الوظيفي، كما تبرز أهمية القيم الأخلاقية في بناء علاقات فعالة داخل وخارج المؤسسة، وتسهم في تحفيز الأفراد، كما أن الإدارة بالقيم التي تركز على الجانب الإنساني وتراعى الظروف الشخصية للموظفين تؤثر بشكل معنوي على أدائهم وسلوكياتهم، هذا الاهتمام الإنساني يسهم في رفع الروح المعنوية، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي.

كما تعمل الإدارة بالقيم على إيجاد بيئة عمل عادلة فهي تضمن أن يتم التعامل مع جميع الموظفين بشكل عادل، فعندما يرى الموظف أن المكافآت والترقيات تُمنح بناءً على الأداء وليس المحسوبية، وأن الإدارة تلتزم بمبادئها، فإنه يثق في المنظمة ويزداد التزامه، حيث توصلت دراسة Prastiwi أن قيم العدالة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي (2019)، وأكدت دراسة Mark & David أن العوامل التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي من وجود عدالة في نظام أجور وحوافز ومكافآت، ودعم الإدارة المستمر للعاملين والعلاقات الإنسانية الفعالة مع زملاء العمل وكافة المشاركين والمستفيدين من المؤسسة، وتوافر مقومات البيئة الجاذبة من مبانى وتجهيزات، وتوافر برامج تنمية مهنية متميزة ومستمرة داخل المؤسسة (2020).

كما أن الإدارة بالقيم مُحفزة للأداء الجيد لدى العاملين؛ لأنها إدارة وسطية لا يشعر العامل فيها بالتحيز والتسلط والتعالى، وهي تهتم بسعادة الفرد ورفاهيته وبعث الحركة والنشاط في ذاتيته، وتنمية وعي الموظفين وتعزيز انتمائهم للعمل والتزامهم الوظيفي (ضحيك، ٢٠١٦، ٣)، وللقيم التنظيمية أهمية في تفعيل القرارات الإدارية من خلال قيم العمل والإتقان والوقت والانضباط وإبداء الرأي وقيم التعامل والعمل بروح الفريق، التي

نالت بشكل عام اهتمام عديد من المتخصصين فى مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية وعلم النفس، كما تعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة، وبالتالي تنفيذ القرارات المتخذة فور تلقيها وزيادة مشاركة العاملين خاصة فى مجال اتخاذ القرارات وتعزيز ولائهم للمؤسسة (بوخالفه، ٢٠١٧، ٧١).

ويتبين بذلك أن الإدارة بالقيم تعد منهجاً فعالاً يضمن الالتزام التنظيمي من خلال ترسيخ العدالة والثقة، وإيجاد بيئة عمل محفزة تُعزز من انتماء الموظف وسعادته، فعندما تُصبح القيم جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، فإنها تُصبح المحرك الأساسي للأداء المتميز والولاء القوي، مما يضمن فى النهاية تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

وتتضح العلاقة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي حيث تساعد الإدارة بالقيم الموظفين على فهم دورهم ومسؤولياتهم بشكل أفضل، عندما يعرف الموظف أن القيم الأساسية هى التعاون أو الإبداع، فإنه يسعى إلى تجسيدها فى عمله، وهذا يجعله جزءاً فاعلاً فى نجاح المنظمة، فقد أضاف كل من (الغامدى، ٢٠١٩، ٤٨٣) و (الغامدى، ٢٠٢٠، ١٤) إلى أن القيم التنظيمية تختلف باختلاف المستوى الإداري، فالموظف فى الإدارة العليا لديه اهتمام بقيمة النفوذ والسيطرة وفرض التعليمات والقواعد بينما الموظف فى الإدارة الدنيا لديه اهتمام بقيمة الطاعة لرؤسائه، والسعى نحو الالتزام بالقواعد والتعليمات والامتثال لها.

وفى ذات السياق تمكن الإدارة بالقيم المؤسسات من توحيد جهودها نحو تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، والتركيز بشكل كبير على التزام الأفراد بعملياتها التشغيلية وأهدافها (Dolan & Garcia, 2002, 102)، وعلى الجانب الآخر يؤمن الأفراد العاملون الذين يتمتعون بالالتزام تنظيمي قوى بالقيم التى تتبناها مؤسستهم وأهدافها الاستراتيجية ويتقبلونها، وتصبح رغبتهم قوية للبقاء كأعضاء فيها، وهم على أتم الاستعداد لبذل أقصى جهد لديهم لصالحها، كما أنه على مستوى فرق العمل، تعمل القيم المؤسسية على رفع معنوياتهم، وزيادة رضاهم الوظيفي (Fornes & Rocco, 2004, 391).

من هنا تُعد الإدارة بالقيم أداة حيوية لتعزيز الالتزام التنظيمي، فهي لا تُوفر فقط إطاراً سلوكياً للموظفين، بل تُعزز أيضاً من شعورهم بالانتماء، وتوحد جهودهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال وضوح القيم، وفهم تباينها بين المستويات الإدارية، وتأثيرها على الانتماء والولاء، وتُصبح الإدارة بالقيم حجر الزاوية في بناء مؤسسات قوية ومستدامة.

وتتضح أهمية الالتزام التنظيمي وعلاقته بقيم المؤسسة الجامعية في أنه يدفع أعضاء هيئة التدريس إلى إظهار أنماط سلوكية معينة تجاه الجامعة، كالشعور بالاعتزاز، والفخر لكونه ينتمي لها والدفاع عنها والرغبة بالبقاء فيها، كما أنه يظهر مستويات عالية من السلوك المتميز الذي ينصب تجاه الأداء المطلوب، والتعبير عن القناعة التامة، وقبوله لقيم الجامعة التي يعمل فيها وأهدافها، كما يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة قوة تماسك أفراد الجامعة والثقة بها، وارتفاع معدلات الإنتاجية والأداء، وكلما كانت درجة الاستقرار المنظمي مرتفعة كلما انخفضت المشكلات التي تحدث بين العاملين والإدارة (Abdullah, 2015, 229)، وأضاف بكوش ومحجر (٢٠١٧) أن الإدارة بالقيم أداة قيادية شاملة تركز على ضمان الالتزام للمؤسسة فلابد وأن يكون هناك تكامل للإدارة بالقيم مع السياسة الموجهة بهدف تنمية الانتماء للمؤسسة من جهة وتنمية الالتزام بتقديم أداء عالي الجودة، وتوصلت دراسة Ayşegül أن خصائص الالتزام التنظيمي يستدل عليه من خلال متابعة سلوك الأفراد وتصرفاتهم والتي توضح مدى التزامهم بقواعد العمل، وحصيلة تفاعل عدد من العوامل التنظيمية والإنسانية والإدارية، ويعبر عنه بقوة الارتباط بأهداف وقيم الجامعة (2019, 39).

وعليه توصلت نتائج عديد من الدراسات إلى وجود علاقة قوية بينهما منها دراسة (يحيى ٢٠١٨ ، ١٦) التي توصلت لوجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير إيجابي للمناخ الأخلاقي وجودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي، كما توصلت دراستي (مرار، ٢٠٢٠) (أبو القاسم، ٢٠٢٣) إلى وجود علاقة تربط بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي،

وأوصت دراسة (البقي ، ٢٠٢٠) بضرورة تشجيع المنظمات الحكومية والأهلية إلى الأخذ بنظرية الإدارة بالقيم لأهميتها للفرد والمنظمة، وضرورة تحقيق الإدارات العليا في المنظمات للتوافق القيمي (القيم الشخصية، والقيم التنظيمية) لزيادة ولاء والتزام العاملين تجاه المنظمة.

وباستعراض ما سبق يتبين أن العلاقة بين قيم المؤسسة الجامعية والالتزام التنظيمي هي علاقة جوهرية ومتشابكة، فالالتزام ليس مجرد سلوك إداري، بل هو انعكاس عميق لتماشى قيم أعضاء هيئة التدريس مع قيم الجامعة وأهدافها، ويمكن استخلاص أن الإدارة بالقيم هي أساس لبناء علاقة قوية مبنية على الثقة والاحترام بين المؤسسة ومنسوبيها، وذلك من خلال ترسيخ القيم الأخلاقية، وتشجيع التوافق القيمي، والاهتمام بالجانب الإنساني، كما تُعد الإدارة بالقيم في المؤسسات الجامعية حجر الزاوية لبناء ثقافة تنظيمية قوية فهي تُعزز شعور أعضاء هيئة التدريس بالفخر والانتماء، وتحفزهم على تحقيق أداء متميز من خلال تبني قيم واضحة، وتوفير مناخ قيمي داعم، يمكن الجامعات من تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على استقرارها ونجاحها.

٢- العلاقة بين الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية.

تُعد السمعة التنظيمية أحد الأصول غير الملموسة الأكثر قيمة لأي مؤسسة ولاسيما الجامعات، فهي تعكس إدراك المستفيدين لجودة منتجاتها، ومصادقيتها، وسلوكها الأخلاقي، فلم تعد السمعة مجرد انعكاس للأداء المالي أو جودة المنتجات، بل أصبحت ترتبط بشكل وثيق بالقيم التي تتبناها المؤسسة وتطبقها في جميع عملياتها، وتبرز الإدارة بالقيم كمنهج إداري استراتيجي يربط بين الأهداف المؤسسية والقيم الأخلاقية، وهي لا تقتصر على مجرد صياغة شعارات جذابة، بل تعمل على دمج مجموعة من المبادئ الأخلاقية والمهنية في ثقافة المؤسسة وقراراتها اليومية، هذه المبادئ تُصبح بمثابة

البوصلة التي توجه سلوكيات الموظفين، من الإدارة العليا وحتى المستويات التشغيلية، مما يساهم في بناء سمعة قوية ومستدامة.

وتتشكل السمعة التنظيمية للمؤسسات من القيم الجوهرية للقيادة والقدرة التنافسية والخبرة وفلسفة المنتج والخدمة والثقافة والأخلاق التي تستغرق وقتاً طويلاً لتنميتها (Wong, et.al, 2014, 115)، وفي ذات السياق تتبنى الثقافة التنظيمية في المؤسسات قيماً ومعاييرًا تشكل السلوك على ضوء القيم الرئيسة المنظمة للعمل، والمعتقدات الراسخة لدى العاملين عن المؤسسة، والتي تنعكس مباشرة على سلوكهم وسلوك الإدارة، ولذلك فإن المؤسسة الساعية نحو بناء سمعة طيبة وأداء مستدام طويل الأجل، تركز الثقافة التنظيمية بها على قيم العمل الإيجابية التي يتشكل على ضوئها سمعتها الأخلاقية (Vig, Dumičić, Klopota, 2017, 42)

وتكمن أهمية القيم التنظيمية في المؤسسات التعليمية في توجيه أعضائها نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، ولها دور أساسي في تحديد الإطار العام للعمل في المؤسسات التعليمية، كما تعكس بيئة العمل المحفزة على الإبداع وليس القائمة على العمل الروتيني (أحمد وعبد السلام، ٢٠٢٢، ٣٥)، وأيدت ذلك دراسة مسعوده إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيم التنظيمية - المتمثلة في (إدارة الإدارة، وإدارة المهمة، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة)، واشتملت تلك الأبعاد على القيم التالية (القوة، والعدل، والكفاءة، والانتماء، والدفاع والقانون، والنظام، وفرق العمل، والصفوة، والمكافئة، واستغلال الفرص) - على جودة التعليم العالي (٢٠١٠، ١٦)، ومن ثم تحسين السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي.

وباستقراء ما سبق يتبين أن القيم التنظيمية هي العنصر الأساسي الذي تُبنى عليه الثقافة المؤسسية والسمعة التنظيمية سواء في سياق عام أو في المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص ولاسيما الجامعات، فإن الالتزام بالقيم الأخلاقية، والعدل، والكفاءة،

يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل محفزة، وتحسين جودة الأداء، ومن ثم بناء سمعة قوية ومستدامة تحظى بثقة الجميع.

وتشجع الإدارة بالقيم على تبني سلوكيات إيجابية داخل المؤسسة، ولا يقتصر على تحسين جودة المنتجات والخدمات فحسب، بل يمتد ليشمل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مما يحسن من السمعة التنظيمية الإيجابية للمؤسسة في المجتمع، وعليه فقد توصلت دراسة Salem إلى أن القيم الأخلاقية مرتبطة بالنجاح التنظيمي من الناحية المالية، وأن جودة خدمات المؤسسة وقدرتها التنافسية يتم تصنيفها على أنها أعلى المؤسسات فهي تعطي الأولوية للقيم التنظيمية الأخلاقية (2017)؛ وبالتالي تساعد على تحسين السمعة التنظيمية لتلك المؤسسات، وأضافت دراسة ماضى والبشيتي أن جودة الخدمات والمسؤولية الاجتماعية تعد أبعاداً رئيسة من أبعاد السمعة التنظيمية، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها ورسالتها وقيمتها وتطبيق مبادئ الحوكمة (٢٠٢٠).

وتُعد المسؤولية الاجتماعية- كبعد من أبعاد السمعة التنظيمية- للمؤسسات إطار عمل شاملاً ومركباً تركز على عدة مجالات رئيسة هي (الأخلاق، والحوكمة، والشفافية، والعلاقات التجارية، وحماية البيئة) هذه المجالات تُشكل الأساس الذي تُبنى عليه الممارسات الإدارية للمؤسسة.

وعلى صعيد المؤسسات التعليمية فقد نشأت المسؤولية الاجتماعية كقرار طوعي للمؤسسات التعليمية، فأصبحت رؤية لنشاط تعليمي يدمج احترام القيم الأخلاقية والناس والمجتمع والبيئة في سياق التعليم، وفي صنع القرار الإداري، وأصبح وجودها يتطلب تغيير سلوك جميع العاملين بالمؤسسة (Burgos & Carnero, 2020,2)، وأوضحت دراسة درة والتيجاني وحناوي وجود تأثير طردى لبُعدي من أبعاد المسؤولية المجتمعية البعد الإنساني والبعد الاقتصادي على السمعة التنظيمية للمؤسسة الجامعية (٢٠١٨ ٢٦)، كما قدمت دراسة (Ajayi & Mmutle) نموذجاً عملياً لفهم المسؤولية الاجتماعية، وهو هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية الذي يُصنف التوقعات المجتمعية من المنظمات إلى

أربعة جوانب متدرجة: المسؤولية الاقتصادية: وهى القاعدة الأساسية، وتتمثل فى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والبقاء فى السوق، والمسؤولية القانونية: وهى الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها، والمسؤولية الأخلاقية: وتتعلق بالقيام بما هو صحيح وعادل، والمسؤولية التقديرية: وهى قمة الهرم، وتشمل الأنشطة التطوعية للمؤسسة للمساهمة فى تحسين المجتمع (2020)، وبذلك تتضح العلاقة القوية بين الإدارة بالقيم والمسؤولية الاجتماعية كُبعد من أبعاد السمعة التنظيمية.

واستكمالاً لما سبق فقد توصلت دراسة الحربى إلى وجود مجموعة من المتطلبات لتطوير إدارة السمعة التنظيمية بالجامعات؛ أهمها متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية، متمثلة فى تحقيق قيم العدل والمساواة بين المرؤوسين، والالتزام بالأنظمة المتعارف عليها فى بيئة العمل والاهتمام بتطوير المهارات المهنية للمرؤوسين، ومتطلبات تطوير المسؤولية الاجتماعية متمثلة فى توظيف البحث العلمى لخدمة قضايا المجتمع المختلفة، واستحداث تخصصات علمية جديدة وفقاً لاحتياجات سوق العمل، ومتطلبات تطوير الأداء المالى متمثلة فى: تعزيز العلاقة مع الشركات الوطنية والدولية ورجال الأعمال، وتقديم الاستشارات والخدمات مدفوعة الأجر للشركات والمؤسسات (٢٠٢١).

ويتبين مما سبق وجود علاقة قوية وتكاملية بين الإدارة بالقيم، والسمعة التنظيمية بأبعادها هذه العلاقة هى نتاج لنهج إدارى وإعٍ يربط بين الأداء الداخلى والتأثير الخارجى للمؤسسة، فالإدارة بالقيم هى القوة الدافعة وراء تبنى المؤسسة لسلوكيات إيجابية، كما أنها بمثابة حجر الزاوية الذى يُبنى عليه إطار المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمة والإبداع الإدارى والأداء المالى للمؤسسة حيث يُشكل بدوره الركيزة الأساسية لتحسين السمعة التنظيمية، مما يضمن للمؤسسة النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

٣- العلاقة بين الالتزام التنظيمى والسمعة التنظيمية.

يؤثر الالتزام التنظيمى على سمعة المؤسسة، كما أن السمعة التنظيمية الجيدة تزيد من الالتزام التنظيمى ويتضح ذلك عندما يكون الأفراد لديهم التزام عاطفى قوى تجاه

مؤسستهم، فإنهم يشعرون بالانتماء والفخر بالعمل فيها؛ مما يؤدي إلى تقديم خدمة ذات جودة أعلى، والعمل بجد واجتهاد، والتحدث بإيجابية عن المؤسسة خارج نطاق العمل كل هذه السلوكيات تسهم في تحسين السمعة التنظيمية للمؤسسة، كما أن الأفراد الذين لديهم التزام معياري يشعرون بمسؤولية أخلاقية واجتماعية للبقاء في المؤسسة وتقديم أفضل ما لديهم؛ مما يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل: مساعدة الزملاء، والالتزام بقيم وأخلاقيات العمل، ويؤثر ذلك إيجابياً على البيئة الداخلية للمؤسسة، أما الالتزام الاستمراري فهو يؤثر على السمعة التنظيمية للمؤسسة من خلال وجود موظفين مستقرين لفترات طويلة قد يُنظر إليه من الخارج كدليل على استقرار المؤسسة وجاذبيتها، مما يسهم في تحسين سمعتها التنظيمية.

وتكمن أهمية الالتزام التنظيمي في ارتباطه الوثيق بسلوكيات المرؤوسين وأدائهم، والذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسات التعليمية ككل بالإضافة إلى أنه يقلل من السلوكيات السلبية كالتقصير في العمل أو الغياب المتكرر أو ترك العمل نهائياً بشكل مفاجئ، كما أن عدم شعور الفرد بالمسؤولية وقلة التزامه بعمله له تأثير سلبي كبير على سلوكياته وعلاقاته مع العاملين معه؛ والذي يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة (Al-Jabar & Ghazzawi, I., 2019, 80)

وقد أصبح الالتزام التنظيمي محط أنظار تتبناه بعض سياسات الموارد البشرية كعنصر حيوي لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة فيها كسلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد، ويسهم في التنبؤ بسلوكيات الموظفين، والكشف عن تأثير عقلية الموظفين ومواقفهم تجاه العمل والمؤسسة (درادكة وآخرون، ٢٠٢٠)، ويشير الشربيني إلى أن التزام أفراد المنظمة يعد أحد الأصول المعنوية التي تسهم بصورة واضحة في تطوير المؤسسة وتميزها وتنفيذ استراتيجياتها المختلفة، فالفرد الملتزم يكون أكثر ارتباطاً وولاء وانتماء وتميزاً للمؤسسة، وأحد الركائز التي تعتمد عليها في تحقيق تميزها ورؤيتها واستراتيجياتها (٢٠٢٠، ٨٢)؛ ومن ثم تحسين سمعتها التنظيمية.

وعليه فقد أشارت دراسة Cheng and Bai & Hu أن الموظفين الذين لديهم التزام تنظيمي يمتلكون دافعية كبيرة لتحسين السمعة التنظيمية لمؤسستهم، ويحرصون على تحقيق أهدافها، وعلى العكس من ذلك بالنسبة للموظفين الذين يتمتعون بدرجة منخفضة نسبياً من الالتزام التنظيمي، فإن اهتمامهم ينصب على المخاوف المحتملة بشأن المؤسسة، ويركزون على المنافع أو الثمن المحتمل العائد عليهم بدلاً من سمعة المؤسسة (2022).

ويتضح مما سبق أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية هي علاقة تأثير متبادل؛ فالالتزام التنظيمي يمثل القوة الدافعة الحقيقية التي تؤثر على سمعة المؤسسة، فالموظف الملتزم الذي يمتلك ولاءً وانتماءً لا يكتفى بأداء مهامه فحسب، بل يدافع عن قيمها، ويسعى جاهداً لتحقيق أهدافها هذا السلوك الإيجابي يعكس الصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور وأصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة؛ لذلك يمكن القول أن الاستثمار في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين ليس مجرد استراتيجية لزيادة الإنتاجية، بل هو استثمار حقيقي في بناء سمعة قوية ومستدامة للمؤسسة.

وعلى الجانب الآخر فإن السمعة التنظيمية ليست نتيجة للالتزام التنظيمي فحسب، بل محفز رئيس له؛ فعندما يرى الموظفون أن منظماتهم تتمتع بسمعة جيدة، فإن ذلك يولد لديهم شعوراً بالفخر والاحترام ويشعرون بالرضا عندما يكونون جزءاً من منظمة يُنظر إليها باحترام في المجتمع، كما أن السمعة الجيدة للمؤسسة تبنى ثقة الموظفين في قيادتها وقراراتها، مما يجعلهم أكثر استعداداً لبذل قصارى جهدهم، والمؤسسات ذات السمعة القوية تجذب أفضل المواهب وتحفظ بها؛ مما يسهم في بناء بيئة عمل أكثر إنتاجية وفعالية؛ مما يعزز التزامهم الوظيفي.

وأشار Fombrun أن بناء السمعة التنظيمية للمؤسسات يؤتي ثماره في الأمد البعيد لأن السمعة الطيبة تنتج فوائد ملموسة منها تقديم خدمات مميزة، وانخفاض تكاليف

رأس المال البشري، وحرية أكبر في اتخاذ القرار ، وتحسين ولاء الموظفين والتزامهم الوظيفي (2018,125)

وتبرز العلاقة بين السمعة التنظيمية والالتزام التنظيمي بعدة طرق منها دراسة Sarstedt and Wilczynski & Melewar التي تناولت خمسة أبعاد للسمعة التنظيمية هي: التوجه الاستراتيجي، والتوجه الثقافي، والمرونة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والعمليات المتضمنة (2013)، وأضافت دراسة الشخاترة والطراونة أن الإجراءات الإدارية لرفع السمعة المؤسسية للجامعات جاءت أبعادها على النحو التالي: الارتباط العاطفي للجامعة، الرؤية والقيادة، الخدمات التي تقدمها الجامعة، وبيئة العمل الجامعية، الأداء المالي، والمسؤولية الاجتماعية (٢٠١٩)، ويتبين بذلك أن الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة بعدًا من أبعاد السمعة التنظيمية؛ مما يؤكد وجود علاقة وثيقة بينهما.

وأضافت دراسة أخرى إلى وجود علاقة تربط بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي، كما وضعت بعض الاستراتيجيات لتنمية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات لتحسين التزامهم (farid, et al, 2015) ، الذي يؤثر بدوره على سمعة الجامعات، وتوصلت دراسة المطيري إلى وجود علاقة إيجابية قوية تربط الالتزام التنظيمي بتحسين جودة الخدمة الحكومية، وأوصت بضرورة توفير البيئة المناسبة لتحقيق الالتزام التنظيمي، والعمل على إشباع احتياجات الأفراد الأمر الذي يشجعهم على الأداء الجيد (٢٠٢٠)؛ مما يحسن السمعة التنظيمية.

واستكمالاً لما سبق توجد عديد من الدراسات التي توصلت لوجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية من أهمها (Chaudhary & Chaudhary, 2020) (Sistiyan, 2019) (Metin & Asli, 2018) حيث أكدت كل منهم على وجود علاقة تربط الالتزام التنظيمي بأداء المؤسسة، فالالتزام التنظيمي يعمل على تحمل العاملين المسؤولية وبذل الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن ثم تحسين الأداء المؤسسي الذي ينعكس بدوره في تحقيق السمعة التنظيمية للمؤسسة.

ويتبين مما سبق أن العلاقة بين السمعة التنظيمية والالتزام التنظيمي هي علاقة تفاعلية، فكما أن الالتزام التنظيمي يُحسن من سمعة المؤسسة، فإن السمعة الجيدة للمؤسسة تُعد أيضاً محفزاً قوياً لتعزيز التزام التنظيمي؛ مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة واستمرار تميزها، والمؤسسات ذات السمعة القوية تتميز بقدرتها على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، مما يُشكل حلقة إيجابية متكاملة؛ فالالتزام التنظيمي يُحسن الأداء، وهذا الأداء المتميز يُعزز السمعة، والسمعة الطيبة بدورها تُعزز الالتزام، وكل ذلك يقوى العلاقة بينهما.

٤- الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية.

تُعد الإدارة بالقيم أسلوباً إدارياً يركز على دمج القيم الأخلاقية والإنسانية في العمليات والقرارات المؤسسية، فعندما تتبنى المؤسسات التعليمية هذا الأسلوب، فإنها لا تكتفى بتحقيق أهداف المؤسسة فحسب، بل تسعى أيضاً إلى بناء ثقافة مؤسسية قوية قائمة على مبادئ وقيم واضحة، كما يؤثر هذا الأسلوب على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، فالموظفون الذين يشعرون أن قيمهم الشخصية تتوافق مع قيم المؤسسة، يميلون إلى الشعور بالانتماء والولاء بشكل أكبر هذا التوافق القيمي يُعزز من دافعيتهم للعمل، ويُحسن من أدائهم العام، ويسهم الالتزام التنظيمي في بناء سمعة تنظيمية إيجابية للمؤسسة، فالموظفون ملتزمون يعكسون قيمها وأخلاقيها في تعاملاتهم الداخلية والخارجية، هذا السلوك الإيجابي ينعكس على جودة الخدمات المقدمة، ويُعزز المسؤولية الاجتماعية، ويجذب أفضل الكفاءات للعمل بها، ويحقق الإبداع الإداري ويحسن الأداء المالي؛ مما يُشكل حلقة متكاملة من خلال قيم قوية تؤدي إلى التزام عالٍ، والالتزام العالي يُعزز السمعة الإيجابية للمؤسسة.

وتُعد الإدارة بالقيم ضرورة لبناء كيان تنظيمي متماسك؛ فهي تعمل على المحافظة على الوحدات التنظيمية الفرعية داخل المؤسسة من خلال ربطها بقيم مشتركة ومعايير أداء واضحة، مما يؤثر على الأنشطة الأساسية مثل: التخطيط وضمان الجودة

والمحاسبية، وتضع الإدارة بالقيم إطاراً للسلوكيات الأخلاقية والاجتماعية بين العاملين، حيث تحدد قيماً مثل: الصدق والاحترام والنزاهة والولاء التي تُعزز العلاقات الإيجابية داخل فرق العمل، هذه القيم الأخلاقية والاجتماعية تُسهم بشكل فعال في زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين، مما يجعلهم أكثر ارتباطاً بالمؤسسة وأهدافها، كما أن التركيز على القيم العاطفية والتنموية مثل: الحرية، والسعادة، والإبداع، والثقة، والمرونة، وتوفير بيئة عمل محفزة تُعزز من جودة الحياة المهنية، مما يُسهم في بناء سمعة تنظيمية قوية وجذابة، حيث يُنظر إلى المؤسسة كبيئة عمل إيجابية وموثوقة (Kizakiewicz , 2012, 7-8)

ويعتبر التوافق مع القيم التنظيمية استراتيجية إدارية فعالة تتجاوز الأساليب البيروقراطية التقليدية، لتصبح الإدارة بالقيم هي المحرك الرئيس لسلوك الأفراد؛ مما يخفف من الصراعات الداخلية بين الموظفين والفرق، وهذا الانسجام القيمي يولد شعوراً قوياً بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين، فهم لا يلتزمون بالقواعد بقدر ما يلتزمون بالقيم التي يؤمنون بها، مما يزيد من ولائهم وتقانيهم في العمل، هذا الالتزام الداخلي هو ما يدفعهم لتحقيق الربح والتميز، ليس كواجب، بل جزء من هويتهم المهنية (Bourne& Jenkins, 2013, 499)، كما تعمل القيم التنظيمية على ترسيخ فكرة الوعي بالالتزام التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق الاتساق القيمي بين العاملين، فبقدر وحدة الجماعة يكمن تماسكها ومنه تحسن في أداء مواردها البشرية، وبقدر التفاوت والتباين في قيمها يكون تفككها مما يؤدي للصراع القيمي وبالتالي تدهور في الأداء (أحمد وعبد السلام، ٢٠٢٢، ٣٤).

وعلى ذلك تعتبر الجامعات من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى إدارة علاقات فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها وتنفيذ سياساتها أكاديمياً ومجتمعياً، بما يساعد في التطوير المستمر لمستوى أداء الجامعة وتحسين جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها ودعم الاندماج الوجداني بينها وبين المنتسبين إليها (Rosli, 2014)، وأضاف (سعد

الدين، ٢٠٢٥ ، ٥٦) أن الإدارة بالقيم تهدف إلى توجيه السلوك داخل المؤسسة، وبناء ثقافة إيجابية بها، وتعزيز المسؤولية لدى جميع العاملين، وبناء السمعة الحسنة للمؤسسة، وتحقيق التكامل داخل المؤسسة.

وباستقراء ما سبق يتبين أن الإدارة بالقيم تعد أسلوب إداري فعال لترسيخ أسس متينة للنجاح المؤسسي المستدام، كما أن تبني قيم تنظيمية مشتركة يمثل المحرك الأساسي للسلوكيات الفردية والجماعية، هذا التوافق القيمي يولد شعورًا عميقًا بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، وهو ما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة وجودة خدماتها، مما يسهم في بناء سمعة تنظيمية، فالجامعات التي تتجح في تطبيق الإدارة بالقيم تستطيع تعزيز المسؤولية والولاء لدى منسوبيها، وتحقيق التكامل الداخلي؛ مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وتطوير الأداء بشكل مستمر؛ وبذلك فإن العلاقة بين هذه المتغيرات هي علاقة تكاملية، مما يضمن للمؤسسة مكانة مرموقة وسمعة تنظيمية قوية.

وفى ذات السياق ترتبط السمعة التنظيمية، والإدارة بالقيم، والالتزام التنظيمي فى علاقة تكاملية قوية، فمن خلال تبني المؤسسة للإدارة بالقيم، فإنها لا تكتفى بوضع معايير مهنية، بل تُرسخ قيمًا أخلاقية واجتماعية مشتركة، هذا الأسلوب يوجد بيئة عمل يسودها الاحترام والثقة، مما يعزز بشكل كبير من الالتزام التنظيمي للعاملين، وعليه فقد أشارت دراسة Christensen, Gornitzka & Ramirez أن بناء سمعة الجامعة يعتمد على أربعة أبعاد رئيسة هي البعد الأدائي الذى يركز على إيجاد انطباع بين أصحاب المصلحة بأن مؤسساتهم تقدم بشكل فعال المخرجات والنتائج المرتبطة بأساسيات الرسالة والأهداف، بينما يركز البعد الأخلاقى على تبني المؤسسة معايير أخلاقية عالية، وجاء البعد الفنى والمهنى ليركز على إيجاد صورة للمؤسسة تحقق درجات عالية فى القدرات المهنية والمعرفية والكفاءة المطلوبة للتعامل مع المهام والبيئات المعقدة، وجاء البعد الإجرائى ليركز على المتطلبات الإجرائية والقانونية المناسبة فى عملية صنع

القرار (2019)، هذه الأبعاد جميعها تبين وجود علاقة تربط بين الالتزام التنظيمي والسمعة من خلال القيم التي تتبناها المؤسسة متمثلة في أسلوب الإدارة بالقيم . وأشارت دراسة عبد العال أن نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) يسهم في تحسين السمعة التنظيمية للجامعات؛ ومن ثم توصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين مستوى السمعة التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء هذا النموذج (٢٠٢٣).

ويتبين مما سبق أن تبنى المؤسسة قيماً أخلاقية ومهنية واضحة، يوفر بيئة عمل يسودها الاحترام والثقة، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، هذا الالتزام لا ينبع من مجرد الامتثال للقواعد، بل من الإيمان العميق بالقيم التي تمثلها المؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم، كما أن بناء سمعة المؤسسة، وخاصة الجامعات، يعتمد على أربعة أبعاد أساسية: الأداء، والأخلاق، والكفاءة المهنية، والشفافية الإجرائية، وتظهر أهمية الحوكمة كإطار عمل متكامل يدعم هذه المنظومة، كما أن تطبيق نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام يسهم بشكل فعال في تحسين السمعة التنظيمية.

وتتكامل مفاهيم الالتزام التنظيمي، والسمعة التنظيمية، والإدارة بالقيم لتشكل حلقة متصلة تدعم نجاح أى مؤسسة فمن خلال تبنى المؤسسة الإدارة بالقيم، يتم ترسيخ مبادئ أخلاقية واجتماعية مشتركة بين العاملين، كما ينمى الشعور بالالتزام التنظيمي لديهم، وهذا الالتزام ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وجودة منتجاتها أو خدماتها؛ الأمر الذي يسهم بدوره في تحسين السمعة التنظيمية.

فالالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع المنظمة وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها(جندلي، ٢٠١٨، ١٠)، وأضاف الزنط (٢٠١٨، ١١٤) أن البعد العاطفي يعبر عن مدى ارتباط الفرد

عاطفياً ووجدانياً بقيم وأهداف المنظمة بالإضافة إلى رغبته القوية للاستمرار في هذه المنظمة وعدم التفكير في تركها والانتساب إليها والتوحد مع هويتها، وعرفه Arasanmi and Krishna بأنه عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتولد نتيجة تطابق قيم ومعتقدات الفرد مع قيم وأهداف المنظمة مع الرغبة في الاستمرار واعتزازه بالانتماء للعمل فيها، واستعداده لبذل مزيد من الجهود لأجل نجاح المنظمة (177, 2019)، ويعرف أيضاً بأنه يعبر عن قوة ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها وجدانياً، والتطابق ما بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف وقيم المؤسسة من خلال مجموعة من المشاعر مثل الانتماء والولاء، والتعلق بالمنظمة (نصر الدين، ٢٠٢١).

ويمكن تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة من خلال الإثراء الوظيفي وتحمل المسؤولية المهنية؛ وبالتالي اتخاذ قرارات عملية، وإحداث توافق وعلاقة تبادلية بين مصالح الفرد ومصلحة المؤسسة، واستقطاب الموارد البشرية التي تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة، وبما يعزز من الالتزام العاطفي لديهم، وتعزيز العلاقات الاجتماعية وتشجيع التفاعل بين العاملين، وتطوير أساليب للتعريف بقيم وأهداف المؤسسة وإنجازاتها، وتعزيز شعور الفرد بالفخر لانتمائه للمؤسسة، والعمل على إيجاد مناخ إيجابي من المشاركة في وضع الأهداف وحرية الرأي، وإيجاد روح الوحدة والتعاون ككيان واحد بين العاملين والقيادة (دهليز، وغالي ٢٠١٨).

وبتحليل ما سبق يتبين أن الالتزام التنظيمي يعد حالة نفسية واجتماعية عميقة تنبع من التوافق بين قيم وأهداف الفرد وقيم وأهداف المؤسسة؛ ويظهر الالتزام كبعد عاطفي أساسي يحفز الأفراد لبذل مزيد من الجهد من أجل نجاح المؤسسة؛ ولتعزيز الالتزام التنظيمي لا بد من تبني المؤسسات استراتيجيات فعالة تعزز المسؤولية، وتوفير بيئة عمل تشجع على المشاركة وحرية الرأي، وتُعزز من العلاقات الاجتماعية الإيجابية، واستقطاب موظفين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة؛ مما يضمن أداءً متميزاً وتماسكاً داخلياً.

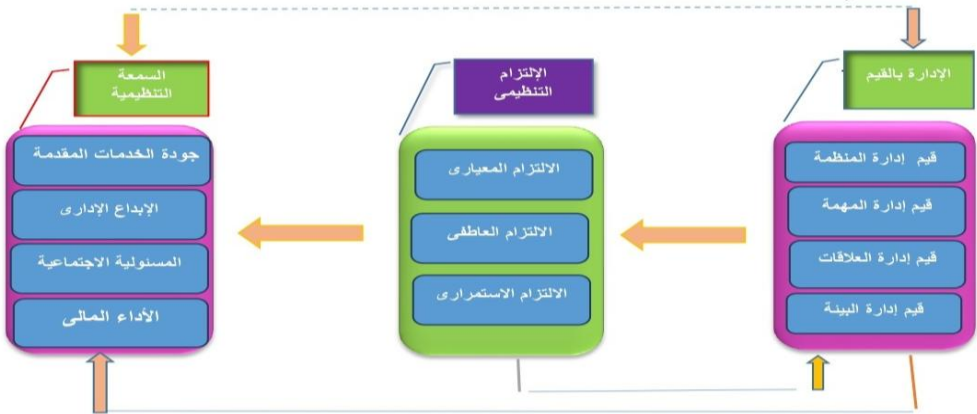
وتناولت عديد من الدراسات وجود علاقة ترابطية قوية بين السمعة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والإدارة بالقيم حيث يؤكد Choubey and Bhargava أن تطبيق مبادئ الحوكمة والالتزام التنظيمي لا يقتصر على الامتثال للقوانين، بل يضيف قيمة تنافسية كبيرة للمؤسسة، فالحوكمة تُوفر إطارًا من الشفافية والمساءلة، مما يُعزز من ثقة الأطراف المعنية ويدعم السمعة الإيجابية للمؤسسة في السوق (30، 2018)، كما توصلت دراسة (درة والتيجاني وحنّاوي، ٢٠١٨، ٢٦) إلى وجود تأثير طردي لبعدي من أبعاد المسؤولية المجتمعية (البعد الإنساني والبعد الاقتصادي) على السمعة التنظيمية للجامعات، وتوصلت أيضًا دراسة حسن إلى أن تبنى قيادات الجامعات الحكومية المصرية لسلوكيات وممارسات القيادة الخادمة يعمل على زيادة وتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية، وأن الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لهما تأثير إيجابي على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الحكومية المصرية، ووجود علاقة تربط بينهم، وأوصت بضرورة زيادة وتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بتلك الجامعات (٢٠١٩).

وأضاف مرار أن قيمة المكافأة تعد من أقوى عوامل التحفيز التي تدفع العاملين إلى الأداء بشكل جيد، وهذا يؤكد دورها في تحقيق النجاح في العمل الإداري؛ ومن ثم نجاح المنظمة (٢٠٢٠، ٢٦)، وأضافت دراسة Adeoye إلى أن هناك علاقة بين القيادة الأخلاقية والفعالية التنظيمية، وأن القيادة الأخلاقية تؤثر على التزام الموظفين وموقفهم تجاه العمل، وأكدت على وجود علاقة مهمة بين القيادة الأخلاقية والتزام الموظفين والفعالية التنظيمية، وأن القيادة الأخلاقية المناسبة هي الدافع الذي سيقود الموظفين للالتزام وتعزيز الفعالية التنظيمية في بيئة الجامعة، وأوصت الدراسة بتبنى الجامعة للقيادة الأخلاقية كمؤشر يساعد على تحسين جودة الخدمة وزيادة شعور الموظفين بالالتزام، وإعطاء القيادة الأخلاقية أولوية قصوى في المؤسسة لتحسين التزام الموظفين من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، وأن يكون القادة مؤهلين كقدوة حسنة ومثل أعلى للموظفين في الالتزام والانتماء والبقاء مع المنظمة (2021).

ويتبين مما سبق وجود علاقة تربط بين الالتزام التنظيمي والإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية فمن خلال ترسيخ قيم مشتركة بالمؤسسة، يتم تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين ولوائهم للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء والخدمة التعليمية، ومن ثم تحسين السمعة التنظيمية، كما تُعد الإدارة بالقيم عاملاً حاسماً في تعزيز الالتزام التنظيمي والفعالية المؤسسية، فالقادة الأخلاقيون يُشكلون قدوة للموظفين، مما يدفعهم لزيادة التزامهم وتحقيق أهداف المؤسسة؛ مما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية؛ وهذا ما تكشف عنه الدراسة الميدانية.

وختاماً لما سبق يتضح من تحليل الدراسات السابقة أن الإدارة بالقيم قد يمكنها تعزيز الالتزام التنظيمي للجامعة والتي قد تحسن بدورها السمعة التنظيمية، كما أن الالتزام التنظيمي للجامعة عمل كمتغير وسيط في عديد من الدراسات؛ لذا يتناول البحث الحالي الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية؛ ومن ثم فإن الالتزام التنظيمي للجامعة يتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة جنوب الوادي.

وعطفاً على ما سبق اعتمد البحث الحالي على النموذج المقترح التالي (شكل ٢) مركزاً على العلاقات السببية في جزئياته التصميمية تبعاً للحدثة التي أبرزتها البحوث السابقة.



شكل (٢) من إعداد الباحثة

ج- الدراسة الميدانية للبحث.

بعد الانتهاء من الإطار النظري للبحث، جاءت الدراسة الميدانية لتجيب عن السؤالين الثالث والرابع وهما "ما واقع ممارسات (الإدارة بالقيم- الالتزام التنظيمي- السمعة التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس- مدرس مساعد- معيد)؟، وما النموذج الذي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (الإدارة بالقيم- الالتزام التنظيمي- السمعة التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للنموذج المقترح؛ وتتضمن الدراسة الميدانية الإجراءات المنهجية المتبعة التالية: أهداف الدراسة، وأدواتها وتطبيقها، وبيئة الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ومنهجها المتبع، وحساب صدقها، وثباتها، ثم المعالجة الإحصائية لتحديد نتائجها وتفسيرها، ويمكن تناولها على النحو التالي:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية للبحث.

تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن واقع ممارسات أبعاد (الإدارة بالقيم- الالتزام التنظيمي- السمعة التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس- مدرس مساعد- معيد).

- التوصل إلى النموذج الذي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث ممارسات أبعاد (الإدارة بالقيم- الالتزام التنظيمي- السمعة التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للنموذج المقترح، وتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات في ضوء ما تعكسه نتائج البحث.

ثانياً: أداة الدراسة للبحث.

اعتمدت الدراسة على استبانة من إعداد الباحثة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة جنوب الوادى، وقد مرت الاستبانة بعدة مراحل أثناء إعدادها وهى:

- **إعداد الصورة المبدئية للاستبانة:** أعدت الباحثة الصورة المبدئية للاستبانة من خلال جمع البيانات المطلوبة فى كل محور من محاور الاستبانة، وقد استعانت فى ذلك بالإطار النظرى لمتغيرات البحث، ومسح عدد كبير من البحوث والدراسات السابقة فى هذا الموضوع.

- **صياغة محاور الاستبانة:** وقد تم صياغة الاستبانة إلى جزئين على النحو التالى:

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الديموغرافية

الاسم (اختيارى) الرتبة الأكاديمية: أستاذ/ أستاذ مساعد/ مدرس/ مدرس مساعد/ معيد
طبيعة الكلية (عملية تطبيقية - نظرية إنسانية)

الجزء الثانى: ويتضمن محاور الاستبانة التى اشتملت على ٨٦ عبارة موزعة على ثلاثة محاور هم:

المحور الأول: الالتزام التنظيمى بجامعة جنوب الوادى: واشتمل على ثلاثة أبعاد هى: (الالتزام المعيارى، والالتزام العاطفى، والالتزام الاستمرارى)، ويضم ٢٥ عبارة.

المحور الثانى: واقع ممارسات الإدارة بالقيم بجامعة جنوب الوادى: واشتمل على أربعة أبعاد هى: قيم إدارة المنظمة، وقيم إدارة المهمة، وقيم إدارة العلاقات الإنسانية، وقيم إدارة البيئة)، ويضم ٢٦ عبارة.

المحور الثالث: واقع السمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادى، واشتمل على أربعة أبعاد هى: (جودة الخدمات الجامعية المقدمة، والإبداع الإدارى، والمسئولية الاجتماعية، والأداء المالى)، ويضم ٣٥ عبارة.

- **عرض الصورة المبدئية على المحكمين:** قامت الباحثة بعرض الصورة المبدئية للاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أساتذة التربية المقارنة والإدارة

التعليمية، وأساتذة إدارة الأعمال بكلية التجارة؛ لإبداء آرائهم حول محاور الاستبانة، وتحديد مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تندرج منه، ومدى مناسبتها للمحور وقياسها للواقع الفعلي، ومدى وضوح العبارات، وتوضيح العبارات التي تعطى أكثر من معنى؛ للاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم في تعديل الصورة المبدئية؛ لتصبح أكثر ملائمة وتمثيلاً لجوانب البحث، وللحصول على استجابات صريحة من المستجيبين.

- **الاستبانة في صورتها النهائية:** وعلى ضوء آراء السادة المحكمين تم إجراء بعض التعديلات على الصورة المبدئية، وقد تمثلت هذه التعديلات في حذف بعض العبارات، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات الأخرى، واستبعاد ما يروونه غير مناسباً في بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى للاستبانة، والجدول التالي يوضح الصورة النهائية لها

جدول (٤) الاستبانة في صورتها النهائية

الجزء الأول: البيانات الأساسية (الديموغرافية)		
١ - الاسم : (اختياري) ٢ طبيعة الكلية : (عملية تطبيقية - نظرية إنسانية)		
٣ - الرتبة الأكاديمية : (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد - معيد)		
الجزء الثاني: محاور الاستبانة		
المحور الأول: الالتزام التنظيمي بجامعة جنوب الوادي		
العبارات		
عبارة ٢١	٨	البعد الأول: الالتزام المعياري (القيمي)
	٧	البعد الثاني: الالتزام العاطفي (الوجداني)
	٦	البعد الثالث: الالتزام الاستمراري (البقائي)
المحور الثاني: واقع ممارسات الإدارة بالقيم بجامعة جنوب الوادي		
عبارة ٢٨	٧	البعد الأول: قيم إدارة المنظمة
	٧	البعد الثاني: قيم إدارة المهمة
	٧	البعد الثالث: قيم إدارة العلاقات الإنسانية
	٧	البعد الرابع: قيم إدارة البيئة
المحور الثالث: السمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي		
عبارة ٢٩	٧	البعد الأول: جودة الخدمات الجامعية المقدمة

	٩	البعد الثاني: الإبداع الإداري
	٨	البعد الثالث: المسؤولية الاجتماعية
	٦	البعد الرابع: الأداء المالي
٧٩ عبارة		إجمالي عبارات الاستبانة

ويتضح من الجدول (٤) أن الاستبانة في صورتها النهائية اشتملت على جزئين هما: الجزء الأول: البيانات الأساسية الديموغرافية، والجزء الثاني محاور الاستبانة التي اشتملت على (٧٩) عبارة، موزعة على ثلاثة مقاييس وتصحيح الاستجابات وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي وجاءت الاستجابات (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وتمثل (٥، ٤، ٣، ٢، ١).

- إجراءات تطبيق الاستبانة: بعد أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تم تصميم الاستبانة إلكترونياً ومشاركتها مع أفراد عينة الدراسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي (إيميل الجامعة، الواتس أب)، وقد تم التطبيق بالعام الجامعي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥، وجاءت

على الرابط التالي: <https://forms.gle/VqmDGoqNm4coJg3q8>

ثالثاً: بيئة الدراسة.

تعد جامعة جنوب الوادي إحدى قلاع التعليم العالي المهمة في مصر وواحدة من أبرز الجامعات الحكومية المصرية فهي تقع في مدينة قنا التي تقع على بعد ٦٠٠ كيلو متر جنوب القاهرة، بدأت الدراسة في الجامعة كفرع من جامعة أسيوط سابقاً، في أكتوبر ١٩٧٠م، وتم فصل جامعة جنوب الوادي عن جامعة أسيوط بالقرار الجمهوري رقم (٢٣) بتاريخ ١٩٩٥؛ لتضم الكليات التابعة لجامعة أسيوط في قنا وسوهاج وأسوان، وقد أنشئت للإسهام في التنمية المستدامة في جنوب مصر، فضلاً عن دورها في بناء المجتمع وتطويره، ونقل التكنولوجيا وإعداد أجيال قادرة على العمل وتزويدها بالعلم والمعرفة في ظل منافسة عالمية، كما تسعى الجامعة باستمرار إلى تقديم تعليم أكاديمي متميز وبحث علمي فعال، بهدف خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بها، وتضم الجامعة مجموعة واسعة من الكليات التي تغطي مختلف المجالات العلمية، والأدبية، والهندسية، والطبية،

والزراعية، والتكنولوجية، كما تهتم الجامعة بدعم وتشجيع البحث العلمي من خلال مراكزها البحثية المتخصصة، وتوفر بيئة غنية بالأنشطة الطلابية التي تساعد على تنمية مهارات الطلاب، سواء كانت ثقافية، أو رياضية، أو فنية، ويتيح موقعها الاستراتيجي في قلب صعيد مصر لها دورًا حيويًا في التنمية الإقليمية، كما تضم الجامعة ١٨ كلية علمية ونظرية، وتمنح عدد كبيرًا من البرامج في المرحلة الجامعية الأولى، ومرحلة الدراسات العليا (دبلوم عالي - ماجستير - دكتوراه) في كليات مقر الجامعة بقنا.

رابعًا: مجتمع الدراسة وعينتها ومنهجها المتبع.

تكمن مبررات اختيار جامعة جنوب الوادي كمجتمع للبحث في أن الجامعة تسعى نحو حصولها على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية؛ وتأتي السمعة التنظيمية لتدعم وتعزز مكانة الجامعة عالميًا وإقليميًا ومحليًا، كما تحرص الجامعة على تحسين أدائها المؤسسي وتحقيق الجودة والتميز؛ ولذلك يأتي الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة من أجل تحسين هذا الأداء، فضلًا عن سعي الجامعة نحو تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في إداراتها المختلفة؛ ولذلك تتضح أهمية أسلوب الإدارة بالقيم داخل الجامعة كأسلوب إداري حديث، وتم اختيار الكليات عينة البحث لتجمع ما بين الكليات العملية والإنسانية، واختيار عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بحكم عملهم مع القيادات الأكاديمية (العمداء - الوكلاء - رؤساء الأقسام)؛ ومن ثم هم الأجدر على تقييم واقع ممارسات الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية من وجهة نظر الباحثة، وتم التواصل مع العينة من خلال التواصل معهم في مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، واجتماعات إدارة الكليات لهم، ومجالس الأقسام، وعبر تطبيق الواتس أب تم توزيع الاستبانة الالكترونية لهم لتحقيق سرعة استجابتهم.

وتم اختيار عينة الدراسة التي بلغ عددهم (٣٣١) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة؛ وهم يمثلون العينة بنسبة (١٥%) تقريبًا لتكون ممثلة للمجتمع الأصلي، والبالغ عددهم الإجمالي (٢٢٥٢) وفقًا لبيانات الإحصاء في الإدارة العامة للموارد البشرية

بالجامعة للعام الجامعي ٢٠٢٥، ولقد تم الاعتماد على معادلة ريتشارد جيجر في حساب حجم العينة (Krejcie & Morgan, 1970, 615)، أما عن منهج البحث فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث السابق ذكرها مع التركيز على أسلوب العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث، والجداول التالية توضح توزيع مجتمع الدراسة وعينتها.

جدول (٥) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لإحصائية (٢٠٢٥)

المجموع الكلي	أعضاء الهيئة المعاونة		أعضاء هيئة التدريس			الكلية	
	معيد	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ		
٤٦٧	٤٠	٢١٩	١٢٠	٤٤	٤٤	الطب	عملية تطبيقية
٨٧	١٧	٢٢	١٧	١١	٢٠	الزراعة	
٣٨٣	٧٧	٧٥	٨٦	٧٢	٧٣	العلوم	
٦٦	٣٠	١٤	٦	١٢	٤	التمريض	
١٠٤	١٩	٢٥	٣٣	١٧	١٠	الهندسة	
٥٦	٢٨	١٣	١٢	١	٢	طب الفم والأسنان	
٥٣	٣٣	-	١٧	٣	-	العلاج الطبيعي	
٥٢	٣٠	٢	١٢	٨	١	الصيدلة	
١١٨	١٧	٢١	٢٢	٢٩	٢٩	الطب البيطري	
٤٦	٧	١٣	١١	٦	٩	الآثار	
٣٢	١٤	٥	٦	٦	١	الحاسبات والمعلومات	نظرية إنسانية
٦٤	١٤	١٧	١٦	٦	١١	التربية الرياضية	
١٤٠	٣١	٢٤	٤٣	٢٠	٢٢	التربية النوعية	
١٣٨	٢٣	٢١	٤٢	٢٠	٣٢	التربية	
٢٦٠	٤٦	٣٩	٩٣	٤٦	٣٦	الآداب	
٨٥	٢٢	٢٢	٢٥	٩	٧	التجارة	
٤٠	١١	١٤	١٠	٣	٢	الحقوق	نظرية إنسانية
٦١	١٨	١٥	١٦	٩	٣	الإعلام وتكنولوجيا المعلومات	

الإجمالي	٣٠٦	٣٢١	٥٨٧	٥٦١	٤٧٧	٢٢٥٢
----------	-----	-----	-----	-----	-----	------

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة وفقاً لطبيعة الكلية بجامعة جنوب الوادي

م	طبيعة الكلية	الكلية	العدد	النسبة المئوية	
١	إنسانية(نظرية)	التربية	٥٢	٪٣٠,٥٩	
		التربية النوعية	٢٧	٪١٥,٨٨	
		التجارة	٢٥	٪١٤,٧١	
		الأداب	٤٧	٪٢٧,٦٥	
		الحقوق	١٩	٪١١,١٧	
		المجموع الكلى	١٧٠	٪١٠٠	
٢	نسبة الكليات النظرية (إنسانية) من عينة الدراسة عملية (تطبيقية)	الهندسة	٢٥	٪١٥,٥٣	
		الزراعة	٣٠	٪١٨,٦٣	
		الطب البشرى	٢٧	٪١٦,٧٧	
		طب الأسنان	١٥	٪٩,٣٢	
		الصيدلة	١٩	٪١١,٨٠	
		العلوم	٤٥	٪٢٧,٩٥	
		المجموع	١٦١	٪١٠٠	
		نسبة الكليات العملية من عينة الدراسة	٪٤٨,٦٤		
			المجموع الكلى	٣٣١	٪١٠٠

ويتبين من الجدول السابق (٦) أن عينة الدراسة (٣٣١) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتم توزيعها على الكليات النظرية (الإنسانية) (١٧٠) بواقع (٥١.٣٦ ٪) من النسبة الكلية لعينة الدراسة، أما الكليات العملية (التطبيقية) التى بلغ عددهم (١٦١) بواقع (٤٨.٦٤ ٪) من مجتمع العينة.

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة بجامعة جنوب الوادي وفقاً للرتبة الأكاديمية

م	الرتبة الأكاديمية	العدد	النسبة المئوية
١	أستاذ	٤٥	٪١٣,٦٠
٢	أستاذ مساعد	٧٠	٪٢١,١٥
٣	مدرس	١٤٦	٪٤٤,١١
٤	مدرس مساعد	٤٠	٪١٢,٠٨
٥	معيد	٣٠	٪٩,٠٦
المجموع الكلي			٪١٠٠
			٣٣١

ويتبين من جدول (٧) أن عينة الدراسة جاءت وفقاً للرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد، معيد) كما هو موضح بالجدول السابق، كما أن الرتبة الأكاديمية لدرجة مدرس بلغت أعلى نسبة بواقع (٤٤.١١ %) يليها الأستاذ المساعد (٢١.١٥ %)، يليها الأستاذ (١٣.٦٠ %) ثم المدرس المساعد (١٢.٠٨ %) ثم المعيد (٩.٠٦ %).

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة (تقنين الأداة).

-صدق الاستبانة: ويقصد بصدق الاستبانة هي "مقدرتها على قياس ما وضعت لأجله" (فان دالين، ١٩٩٤، ٤١٠)، وهى بذلك تقيس الوظيفة التى وضعت من أجلها، وينقسم صدق الاستبانة إلى:

- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): يستند صدق المحتوى الظاهري بشكل عام على تقديرات المحكمين، وهو من أهم أنواع الصدق فى الاختبارات بوجه عام للكشف عن مدى الاتفاق فى تقديراتهم (أبو ناهية، ١٩٩٤، ٣٤٠)، وتم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أساتذة التربية المقارنة والإدارة التعليمية وإدارة الأعمال بالجامعات المصرية؛ وذلك للتعرف على مدى صلاحية عبارات ومحاور الاستبانة من حيث القواعد اللغوية السليمة للعبارات، ووضوح صياغتها، ومدى انتماء كل عبارة للمحور سواء الرئيس أو الأبعاد الفرعية، وسبق عرض ذلك فى الصورة النهائية للاستبانة.

وتم تطبيق نسبة الاتفاق على الاستبانة من المعادلة (عطوان؛ ومطر، ٢٠١٨، ٢٦٠).

مخطط (١) معادلة نسبة الاتفاق

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات الرفض}} \times 100$$

وبعد إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة التي أبدأها السادة المحكمين، تبين وجود اتفاق بين آراء السادة المحكمين على عبارات الاستبانة تراوحت بنسبة بلغت (٩٠-٩٥) %، وهي نسبة مقبولة تدل على صدق الأداة، وصلاحيتها للتطبيق الميداني .

٢- صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency، والصدق البنائي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي التأكد من مدى الارتباط بين أبعاد كل محور من محاور الاستبانة والمجموع الكلي للمحور، بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة بعد من الأبعاد الفرعية والمحور الرئيس التابع له، حيث تقيس الاستبانة ثلاثة محاور هي ممارسات أبعاد (الالتزام التنظيمي، الإدارة بالقيم، السمعة التنظيمية)، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (٨) معاملات ارتباط بيرسون لمحاور وأبعاد الاستبانة

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المحاور الثلاثة والدرجة الكلية لكل محور والاستبانة	
<u>المحور الأول: الالتزام التنظيمي بجامعة جنوب الوادي</u>	
معامل الارتباط	
0.882**	البعد الأول: الالتزام المعياري
0.789**	البعد الثاني: الالتزام العاطفي
0.873**	البعد الثالث: الالتزام الاستمراري
0.848**	إجمالي المحور
<u>المحور الثاني: واقع ممارسات الإدارة بالقيم بجامعة جنوب الوادي</u>	
0.982**	البعد الأول: قيم إدارة المنظمة
0.922**	البعد الثاني: قيم إدارة المهمة
0.856**	البعد الثالث: قيم إدارة العلاقات الإنسانية
0.896**	البعد الرابع: قيم إدارة البيئة
0.914**	إجمالي المحور
<u>المحور الثالث: السمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي</u>	
0.984**	البعد الأول: جودة الخدمات الجامعية المقدمة
0.897**	البعد الثاني: الإبداع الإداري

0.877**	البعد الثالث: المسؤولية الاجتماعية
0.798**	البعد الرابع: الأداء المالي
0.889**	إجمالي المحور
0.887**	إجمالي عبارات الاستبانة

(**) مستوى دلالة عند (٠.٠١)

ويتبين من الجدول (٨) أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور دالة احصائياً عند (٠.٠١) ، وهذا يدل على أنها تتسم بالصدق الداخلي، كما أنها تقيس الأهداف التي وضعت من أجلها، كما يتضح أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت (٠.٨٤٨ ، ٠.٩١٤ ، ٠.٨٨٩) مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، كما جاء معامل ارتباط الاستبانة ككل (٠.٨٨٧)؛ مما يدل على صلاحيتها للتطبيق.

ثبات الاستبانة.

ويقصد بثبات الاستبانة أنها تعطي نفس النتائج إذا طبقت عدة مرات تحت ظروف متماثلة (جابر وكاظم، ١٩٩٦ ، ٢٧٧).

١- التطبيق على عينة استطلاعية للاستبانة .

بعد الانتهاء من تحكيم أداة البحث، تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية قوامها (٣٠) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وهم من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم إعادة التطبيق مرة أخرى بفاصل زمني قدره ١٥ يوماً، وذلك لقياس صدق وثبات الاستبانة، وتم حساب معامل الارتباط بين درجات العينة في التطبيقين، وقد بلغ (0.822) وهي مرتفعة تؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق.

جدول (٩) توزيع أفراد العينة الاستطلاعية للدراسة

الإجمالي	الرتبة الأكاديمية
٧	أستاذ
٦	أستاذ مساعد

٨	مدرس
٧	مدرس مساعد
٢	معيد
٣٠	الإجمالي

ويتبين من الجدول (٩) توزيع أفراد العينة الاستطلاعية وفقاً للرتبة الأكاديمية؛ ليكون إجمالي العينة (٣٠) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، كما تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، بينما يوضح الجدول التالي معاملات الثبات لأداة الدراسة.

جدول (١٠) ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

قيم معادلة ألفا كرونباخ بين أبعاد المحاور الثلاثة والدرجة الكلية لكل محور والاستبانة	
المحور الأول: الالتزام التنظيمي بجامعة جنوب الوادي	
معامل الارتباط	
0.982**	البعد الأول: الالتزام المعيارى
0.887**	البعد الثانى: الالتزام العاطفى
0.883**	البعد الثالث: الالتزام الاستمرارى
0.917**	إجمالى المحور
المحور الثانى: واقع ممارسات الإدارة بالقيم بجامعة جنوب الوادي	
0.989**	البعد الأول: قيم إدارة المنظمة
0.929**	البعد الثانى: قيم إدارة المهمة
0.896**	البعد الثالث: قيم إدارة العلاقات الإنسانية
0.796**	البعد الرابع: قيم إدارة البيئة
0.903**	إجمالى المحور
المحور الثالث: السمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي	
0.964**	البعد الأول: جودة الخدمات الجامعية المقدمة
0.997**	البعد الثانى: الإبداع الإدارى
0.897**	البعد الثالث: المسؤولية الاجتماعية
0.898**	البعد الرابع: الأداء المالى

0.993**	إجمالي المحور
0.9198**	إجمالي الاستبانة

ويتضح من الجدول (١٠) أن معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ مرتفعة، كما أن معامل ثبات كل المحاور جاءت مرتفعة: مما تدل على أن قيم ثبات الاستبانة مرتفعة فهي دالة إحصائياً عند (0.01)، كما جاء معامل ثبات الاستبانة ككل (0.9198**) وهي دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على قوة معامل الارتباط بين محاور الاستبانة؛ مما يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث الحالي.

وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS (v23) Statistical Package For The Social Sciences، حيث تم الاعتماد على عدة معادلات داخل البرنامج فضلاً عن معادلات أخرى استعانت بها الباحثة من برنامج Excel للتأكد من صحة النتائج. وجاءت معادلات البرنامج كالتالي:

أ- استخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation في التأكد من صدق الاتصاف الداخلي للاستبانة، وكذلك كشف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ب- استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Alph Cronbach في التأكد من ثبات الاستبانة.

ج- استخدام المتوسطات الحسابية Average لتحديد استجابات أفراد العينة واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور، واستخدام الانحرافات المعيارية Stde Deviation لقياس مدى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.

د- استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis من خلال افتراض النموذج السببي Causal Model وإيجاد المصفوفة الارتباطية Correlation Matrix، وحساب أوزان

الانحدار المعياري من خلال تحليل الانحدار المتعدد لتقدير معاملات المسار
Path Coefficients

سابعاً: معالجة النتائج وتفسيرها.

استخدمت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي في إدارة الدراسة، ويوضح الجدول التالي
درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة.

جدول (١١) درجة القطع ومستويات التقدير لاستجابات العينة

فئات الدرجات	النسبة المئوية	التقدير في أداة الدراسة	التقدير العام (درجة الممارسة)
من ٤,٢ إلى ٥	من ٨٤ إلى ١٠٠٪	يتحقق بدرجة عالية جداً	درجة عالية جداً
من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢	من ٦٨ إلى أقل ٨٤٪	يتحقق بدرجة عالية	درجة عالية
من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤	من ٥٢ إلى أقل من ٦٨٪	يتحقق بدرجة متوسطة	درجة متوسطة
من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦	من ٣٦ إلى أقل من ٥٢٪	يتحقق بدرجة منخفضة	درجة منخفضة
من ١ إلى أقل من ١,٨	من ٣٠ إلى أقل من ٣٦٪	يتحقق بدرجة منخفضة جداً	درجة منخفضة جداً

وللإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية تم تحديد استجابات عينة الدراسة وفقاً
للأبعاد والمحاور والعبارات الخاصة باستجابات الدراسة وهذا ما يتم تناوله على النحو
التالي:

تم تقسيم الإجابة عن السؤال الثالث إلى ثلاثة محاور وهم: المحور الأول واقع
أبعاد الالتزام التنظيمي بجامعة جنوب الوادي، والمحور الثاني : واقع ممارسات أبعاد
الإدارة بالقيم بجامعة جنوب الوادي، والمحور الثالث: واقع أبعاد السمعة التنظيمية بجامعة
جنوب الوادي.

المحور الأول: واقع أبعاد الالتزام التنظيمي بجامعة جنوب الوادي

ويتم في هذا المحور التعرف على ممارسات الالتزام التنظيمي بجامعة جنوب
الوادي من خلال أبعاده (المعيارى، العاطفى، الاستمرارى) ويمكن تناولهم كما يلي:
جدول (١٢) استجابات أفراد العينة حول محور واقع أبعاد الالتزام التنظيمي بجامعة جنوب الوادي

المحور الأول : واقع أبعاد الالتزام التنظيمي بجامعة جنوب الوادي.

البُعد الأول: الالتزام المعيارى (القيمي).

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر	الترتيب
١	تربطنى بعملى الجامعى علاقة قوية تجعلنى أتمسك به.	3.15	1.15	62.9	متوسطة	6
٢	توفر الجامعة فرصاً لإظهار قدراتى التى أتمتع بها.	2.49	1.04	49.8	منخفضة	7
٣	أحرص على البقاء بالجامعة حتى لو تأخرت مستحقاى المالية.	3.24	1.30	64.7	متوسطة	4
٤	أشعر بالذنب إذا تركت عملى بالجامعة فى الأوقات الصعبة التى تمر بها الجامعة.	3.19	1.24	63.9	متوسطة	5
٥	يدفعنى التزامى الأخلاقى تجاه زملائى للبقاء معهم بهذه الجامعة.	3.84	1.36	76.8	مرتفعة	3
٦	اعتبر نفسى مديناً لمكان عملى لما له فضل وأثر فى حياتى.	4.02	1.48	80.4	مرتفعة	2
٧	تتوافق وتتجانس قيمى الذاتية مع القيم الحاكمة للجامعة.	4.25	1.58	85.1	مرتفعة جداً	1
القياس العام للبُعد		3.45	1.31	69.23	مرتفعة	الأولى

البُعد الثانى: الالتزام العاطفى (الوجدانى).

١	أشعر بالسعادة فى عملى بالجامعة.	3.31	1.19	66.16	متوسطة	5
٢	تتوافق أهدافى الخاصة مع أهداف الجامعة.	3.33	1.35	66.53	متوسطة	3
٣	أحافظ على الموارد المادية والتكنولوجية بالجامعة لحبى لها	3.71	1.38	74.14	مرتفعة	2
٤	يشجعنى المناخ الودى بالجامعة على الاستمرار والبقاء.	2.99	1.16	59.88	متوسطة	7
٥	أشعر بالانتماء النفسى والعاطفى للجامعة.	2.99	0.99	59.94	متوسطة	6
٦	أشعر بأننى جزء فعال من فريق عمل الجامعة	3.32	1.25	66.47	متوسطة	4
٧	أبادر بالدفاع عن الجامعة وصون سمعتها.	4.23	1.39	84.65	مرتفعة جداً	1
القياس العام للبُعد		3.41	1.25	68.25	مرتفعة	الثانية

البُعد الثالث: الالتزام الاستمرارى (البقائى)

١	استمر فى عملى بالجامعة رغم وجود فرص أفضل بجامعات أخرى.	3.15	1.20	62.90	متوسطة	3
٢	يسعدنى دائماً قبول أية أعمال إضافية أكلف بها دون مقابل مادى .	3.13	1.14	62.60	متوسطة	4
٣	أرغب فى الحفاظ على علاقتى بزملاء العمل.	3.04	1.10	60.73	متوسطة	5
٤	أرغب فى الاستمرار بعملى رغم الصعوبات التى أواجهها.	2.51	1.08	50.27	منخفضة	6

1	مرتفعة	81.33	1.33	4.07	يسبب ترك العمل بالجامعة مشكلات مادية واجتماعية ونفسية في حياتي.	5
2	متوسطة	64.11	1.26	3.21	اعتبر أن تمسكي بالعمل في جامعتي يحقق لي مكاسب كثيرة في المستقبل.	6
الثالثة	متوسطة	53.22	1.19	3.19	القياس العام للبعد	
	متوسطة	64.33	1.25	3.37	القياس العام للمحور	

يوضح الجدول السابق (١٢) أن ممارسات أبعاد الالتزام التنظيمي جاءت على النحو التالي:

-حصل البعد الأول: الالتزام المعياري (القيمي) على المرتبة الأولى بين أبعاد الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (٣.٤٥) وانحراف معياري (١.٣١) ونسبة مئوية (٦٩.٢٣٪) مما يعني حرص أفراد العينة على تفعيل ممارسات البعد القيمي للالتزام التنظيمي، وتوفير بيئة عمل جامعي تتسم بالقيم الإيجابية وتحقق الرضا الوظيفي وهذا ما أنفقت معه نتائج دراسة بلابل (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن تعزيز القيم التنظيمية يحسن جودة الحياة الوظيفية ومن ثم تعزز الأداء التنظيمي والالتزام الوظيفي في البيئات الأكاديمية، وعليه جاءت عبارات الالتزام المعياري على النحو: جاءت العبارة (٧) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٥) وانحراف معياري (١.٥٨) ونسبة مئوية (٨٥.١٪) وبدرجة توافر مرتفعة جدا؛ مما يعني حرص أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة على توافق وتجانس قيمهم الشخصية مع القيم الحاكمة للجامعة، فعندما تتطابق قيمهم مع قيم الجامعة المعلنة والمطبقة يشعرون بالانتماء والتجانس والانسجام؛ مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويشجعه على العمل بجدية أكبر، وحصول هذه العبارة على المرتبة الأولى يُفسر على أن ثقافة الجامعة تتماشى مع مبادئ وقناعات عينة الدراسة، وهذا ما أنفقت معه نتائج دراسة ربيع (٢٠١٤) التي أكدت على ضرورة توافر المتطلبات القيمية داخل الجامعة؛ فالصراع بين القيم التنظيمية والشخصية يؤثر سلباً على سلوك الأفراد ويقلل الإنتاجية، كما أن القيم لها تأثير أكبر من العوامل الديموغرافية على الصراع، حيث تُحدد رغبات الأفراد وسلوكياتهم.

وجاءت العبارات (٦ ، ٥) فى المراتب الثانية والثالثة على الترتيب بمتوسطات حسابية على النحو (٤.٠٢ ، ٣.٨٤) وانحرافات معيارية (1.48 ، 1.36)، ونسب مئوية (٨٠.٤ - ٧٦.٨٪) وجاءت بدرجات توافر مرتفعة مما يعنى حرص أفراد العينة على الاستمرار فى العمل فهم يشعرون بأنهم مدينين بالوفاء والفضل لجامعتهم كنوع من رد الجميل، والتزامهم الأخلاقى تجاه الجامعة وزملائهم هو الذى يدفعهم نحو الاستمرار والبقاء فى الجامعة، بينما جاءت العبارات (٣ ، ٤ ، ١) فى المراتب: الرابعة والخامسة والسادسة على الترتيب بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣.٢٤ - ٣.١٥)، وانحرافات معيارية (١.٣٠ - ١.١٥)، ونسب مئوية (٦٤.٧ - ٦٢.٩٪) وهى تقع بدرجات توافر متوسطة مما تعنى حاجة أفراد العينة إلى بقائهم بالجامعة حتى لو تعرضت الجامعة لظروق صعبة وتأخر لمستحقاتهم المالية، فهم لا يرون أن عملهم الجامعى مجرد وسيلة لكسب الرزق، بل جزءاً من قيمهم الشخصية، حتى فى ظل وجود تحديات، كما أنهم بحاجة لتقوية علاقتهم بالجامعة، مما يعنى وجود شعور بالحب والولاء والانتماء لها، هذا الارتباط المعيارى هو الدافع الحقيقى وراء التمسك بالعمل الجامعى، وجاءت العبارة (٢) فى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابى (٢.٤٩)، وانحراف معيارى (١.٠٤) بنسبة ٤٩.٨٪ وهى درجة توافر منخفضة حيث يرى أفراد العينة أنهم بحاجة إلى توفير فرص للتدريب، ورفع رواتبهم، وتقديم الجامعة لمسابقات وجوائز تبرز قدراتهم، وتقدر مهاراتهم الفريدة؛ مما يزيد من شعورهم بالالتزام، وهذا ما أتفقت معه نتائج دراسة (شبل، ٢٠١٧) بأن مستويات الرضا الوظيفى بين أعضاء هيئة التدريس عن الراتب والحوافز جاءت ما بين متوسطة ومنخفضة فى جامعة بنى سويف، وأتفقت معها دراسة هميمى (٢٠٢١) التى أكدت على أن تحسين الظروف المادية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان (مثل: الرواتب والتسهيلات) والمعنوية (مثل المشاركة فى القرارات والتدريب) يعزز الانتماء والولاء للجامعة.

حاصل البُعد الثاني: الالتزام العاطفي (الوجداني) على المرتبة الثانية من أبعاد الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (٣.١٤) وانحراف معياري (١.٢٥) ونسبة مئوية ٦٨.٢٥٪ وهي درجة توافر مرتفعة وتعني حرص أفراد العينة على توافر الالتزام العاطفي لديهم تجاه الجامعة، وأتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المصري (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن الالتزام العاطفي أظهر تأثيرًا إيجابيًا قويًا على الأداء الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالارتباط العاطفي مع المنظمة، ويعتبرون مشاكلها مشاكلهم الشخصية، واختلفت مع الدراسة الحالية دراسة عبد المنعم وعبد العزيز (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن الالتزام العاطفي جاء بدرجة متوسطة؛ مما يشير إلى الحاجة لتعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

أما عبارات البُعد فقد جاءت العبارة السابعة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٣)، وانحراف معياري (١.٣٩) ونسبة مئوية (٨٤.٦٥٪) وهي درجة توافر مرتفعة جدًا مما يعني حرص أفراد العينة على الدفاع عن الجامعة وصون سمعتها، فهم يشعرون بالانتماء للجامعة، ويدفعهم ذلك إلى العمل كسفراء للجامعة، فهم حريصون على التحدث عنها بشكل إيجابي، وحمائتها من أي انتقادات قد توجه لها، ثم تأتي العبارة (٣) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (١.٣٨) ونسبة مئوية (٧٤.١٤٪) وهي درجة توافر متوسطة مما تعني حفاظ أفراد العينة على الموارد المادية والتكنولوجية بالجامعة، ويرجع ذلك لشعورهم بأنهم جزءا من هويتها ونجاحها، وجاءت العبارات (٢، ٦، ١، ٥، ٤) بالمراتب التالية: الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة والسابعة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٩٩-٣.٣٣) وانحرافات (١.٣٥ - ٠.٩٩)، ونسب مئوية تراوحت (٦٦.٥٦ - ٥٩.٨٨٪) وهي درجة توافر متوسطة مما تعني حاجة أفراد العينة إلى أنهم بحاجة لتفعيل دورهم في فريق عمل الجامعة؛ مما يحقق لهم السعادة الوظيفية، وشعورهم بالانتماء العاطفي والنفسي تجاه الجامعة، وجاءت العبارة (٤) في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر متوسطة، ويرجع أفراد العينة ذلك إلى أن هناك مجموعة من

العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المناخ الودى بالجامعة منها: الصراعات والمشاحنات الداخلية بين الزملاء، وهذا ما أتفقت معه نتائج دراسة السبكي (٢٠١٨) أن الالتزام التنظيمي ولاسيما الالتزام العاطفي يعد عاملاً حاسماً لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء الوظيفي وجودة العمل، ويسهم في تقليل معدل دوران العمل.

- حصل البعد الثالث: الالتزام الاستمراري (البقائي) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.١٩) وانحراف (١.١٩) ونسبة مئوية (٥٣.٢٢ %)، وهي درجة توافر متوسطة مما تعنى حاجة أفراد العينة إلى تنمية الالتزام الاستمراري لديهم من خلال زيادة رواتبهم وتهيئة بيئة عمل جامعي إيجابية تشجعهم على ثقل مهاراتهم وقدراتهم، وأتفقت معها نتائج دراسة محمد وعلى وعلى (٢٠٢٢) حيث جاء مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة في معظم الأبعاد، وجاء الالتزام المستمر بدرجة متوسطة بنسبة ٧٢.٨٪.

وأما عبارات البعد فقد جاءت العبارة (٥) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف (١.٣٣) ونسبة مئوية ٨١.٣٣٪ مما يعنى أن أفراد العينة يحرصون على البقاء والاستمرار في عمل الجامعة ظناً منهم أن تركهم للعمل الجامعي يسبب لهم عواقب سلبية، بينما جاءت العبارات (٦، ١، ٢، ٣) في المراتب التالية على الترتيب الثانية والثالثة والرابعة والخامسة بمتوسطات حسابية (٣.٠٤ - ٣.٢١) وانحرافات (١.٢٦ - ١.١٠) ونسب (٦٤.١١ - ٦٠.٧٣٪) وهي درجات توافر متوسطة مما يعنى تمسك أفراد العينة بالعمل في الجامعة ظناً منهم أنه سيكسبهم كثيراً في المستقبل، كما أنهم مستمرون بالجامعة رغم وجود فرص مادية أفضل بالجامعات الأخرى ويرجع ذلك لحبهم وانتمائهم لجامعتهم، ولذلك فهم يقومون بكل الأعمال المكلفون بها حتى وإن لم يكن لها مقابل مادي، كما يحافظون على علاقات التعاون مع زملائهم من أجل تحسين أداء جامعتهم.

جاءت العبارة (٤) في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر منخفضة ومتوسط حسابي (٢.٥١) وانحراف معياري (١.٠٠٨) ونسبة مئوية (٥٠.٢٧٪) ويفسر أفراد العينة ذلك بأن هناك عوامل أخرى تدفعهم للبقاء بالجامعة منها: تجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين، ونظرة المجتمع المتدنية لهم عند تركهم للعمل الجامعي، وشعورهم بالاستقرار الوظيفي عند وجودهم داخل مؤسسة حكومية، كما يرون أن ترك العمل الجامعي قليل الانتشار بين الزملاء، حيث توصلت دراسة صالح أن الالتزام المستمر ناتج عن الخوف من فقدان المكاسب التي ستعود على الفرد في حال تركه العمل (٢٠٢٤)، واختلفت مع تلك النتائج دراسة (هميمي وآخرون، ٢٠٢١) إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان قد يفكرون في ترك العمل إذا توفرت بدائل أفضل، ويوضح الجدول التالي ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي:

جدول (١٣) استجابات أفراد العينة حول أبعاد الالتزام التنظيمي

الترتيب	درجة التوافر	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المحور الأول	أبعاد الالتزام التنظيمي
1	مرتفعة	69.23	1.31	3.46	الالتزام المعياري	أبعاد الالتزام
2	مرتفعة	68.25	1.25	3.41	الالتزام العاطفي	
3	متوسطة	53.22	1.19	3.19	الالتزام الاستمراري	
متوسطة		64.33	1.25	3.37	قياس المحور ككل	

ويتبين من الجدول (١٣) السابق أن أبعاد الالتزام التنظيمي جاءت على الترتيب (التزام معياري، والتزام عاطفي، والتزام استمراري) في المراتب الأولى ثم الثانية ثم الثالثة، وجاء القياس العام للمحور بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وانحراف معياري (١.٢٥) ونسبة مئوية (٦٤.٣٣٪) وهي درجة توافر متوسطة مما يعنى حاجة أفراد العينة نحو تعزيز الالتزام التنظيمي بالجامعة وتنمية شعورهم بالقيم والمسؤولية الأخلاقية والواجب تجاه الجامعة من أجل تحسين الأداء المؤسسي للجامعة، وانخفاض معدلات ترك العمل، واستعداد أفراد العينة لبذل مزيد من الجهد الإضافي، وأتفقت معها دراسة سلمان (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً ومهماً في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، كما أتفقت مع الدراسة الحالية دراسة (هميمي

وأخرون، ٢٠٢١) حيث سجل الالتزام التنظيمي بجامعة أسوان مستوى متوسطاً، واختلفت معها في أن بُعد الالتزام العاطفي (الوجداني) كان متوسطاً، مما يعكس ارتباطاً معتدلاً بالجامعة، وبُعد الالتزام المعيارى (الأخلاقي) كان متوسطاً أيضاً، مع وجود التزام أخلاقي بالبقاء في الوظيفة، بينما جاء الالتزام الاستمراري (الارتباطي) منخفضاً، مما يشير إلى أن بعض الأعضاء يفكرون في ترك العمل إذا توفرت بدائل أفضل، كما أتفقت مع الدراسة الحالية دراسة أحمد (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي العام لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج جاء بدرجة متوسطة أيضاً، واختلفت معهم دراسة شاكر والسنوسي وإلياس (٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن أبعاد الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بنى سويف جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك دراسة بركات وعواد (٢٠٢٤) أن مستوى الالتزام التنظيمي للجامعات الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً.

المحور الثانى: واقع ممارسات أبعاد الإدارة بالقيم بجامعة جنوب الوادى

ويتم في هذا المحور التعرف على ممارسات الإدارة بالقيم بجامعة جنوب الوادى من خلال أبعاده ويمكن تناولهم كما يلي:

جدول (١٤) استجابات أفراد العينة حول محور واقع ممارسات أبعاد الإدارة بالقيم بجامعة جنوب الوادى

المحور الثانى: واقع ممارسة أبعاد الإدارة بالقيم بجامعة جنوب الوادى						
البعد الأول: قيم إدارة المنظمة.						
م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر	الترتيب
١	تتميز القيادة الجامعية بقوة التأثير في الآخرين.	3.36	1.18	67.13	متوسطة	3
٢	تتصرف القيادة الجامعية في ضوء الصلاحيات المخولة لها.	3.16	1.13	63.20	متوسطة	6
٣	يحصل أعضاء هيئة التدريس أصحاب القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مساهمهم الوظيفي.	2.42	1.02	48.40	منخفضة	7
٤	تكافئ القيادة الجامعية أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة المتميزين في أدائهم.	3.24	1.15	64.71	متوسطة	4

2	مرتفعة	81.09	1.33	4.05	٥	تعلم الجامعة عن المكافآت والمحفزات لزيادة دافعية زملاء من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
1	مرتفعة	82.54	1.37	4.13	٦	يتم مكافأة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة مادياً ومعنوياً عن العمل الجامعي الذي يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
5	متوسطة	64.47	1.13	3.22	٧	توزع القيادات الجامعية المكافأة على المروسين بطريقة عادلة وفقاً لإنجازاتهم.
2	متوسطة	67.36	1.20	3.37	القياس العام للبعد	

البُعد الثاني: قيم إدارة المهمة

١	تتلقى القيادة الجامعية تدريباً جيداً لزيادة فعالية صنع واتخاذ القرارات الإدارية و التعليمية .	3.25	65.08	متوسطة	3
٢	تتخذ القيادات الجامعية قرارات تعليمية وإدارية تتسم بالفعالية.	3.24	1.23	متوسطة	4
٣	تتمتع القيادة الجامعية بمهارات حل المشكلات وإدارة الوقت بفعالية.	2.44	0.96	منخفضة	7
٤	تستخدم القيادات الجامعية التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة لزيادة كفاءة العمل بالجامعة.	4.16	1.50	مرتفعة	1
٥	تستفيد القيادة الجامعية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة المتميزين في تحسين الأداء المؤسسي.	2.91	1.08	متوسطة	6
٦	تحرص القيادة الجامعية على اختيار أفضل الطرق لخفض تكلفة القيام بالمهام الإدارية.	3.72	1.45	مرتفعة	2
٧	تمتلك القيادة الجامعية القدرة على الاستفادة من الموارد البشرية والإمكانات المادية بالجامعة بما يخدم أهدافها الاستراتيجية.	3.10	1.18	متوسطة	5
	القياس العام للبعد	3.26	1.16	متوسطة	4

البُعد الثالث: قيم إدارة العلاقات الإنسانية.

١	تراعى القيادة الجامعية العدل والمساواة في تطبيق اللوائح والتشريعات الإدارية على جميع منسوبيها.	3.70	1.21	مرتفعة	3
٢	تشجع قيادات الجامعة على تسهيل العمل التعاوني والعلاقات الإنسانية الإيجابية.	3.28	1.09	متوسطة	7
٣	تراعى القيادة الجامعية ظروف المرووسين الإنسانية عند توزيع أدوار العمل بعدالة و مساواة .	3.32	1.10	متوسطة	5
٤	تطوى القيادة الجامعية كل ذى حق حقه عند كتابة التقارير السنوية لأعضائها.	3.28	1.05	متوسطة	6
٥	تحرص القيادة الجامعية على الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات.	3.34	1.18	متوسطة	4
٦	تسعى القيادة الجامعية لنشر وترسيخ قيم العدالة و الشفافية بين أعضائها.	3.74	1.35	مرتفعة	1
٧	تهتم القيادة الجامعية بنشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد .	3.73	1.33	مرتفعة	2
	القياس العام للبعد	3.48	1.25	مرتفعة	1

البُعد الرابع: قيم إدارة البيئة

١	توجه القيادة الجامعية الممارسات التنظيمية وفقاً لظروف البيئة الجامعية.	3.37	1.23	متوسطة	3
٢	تحرص القيادة الجامعية على اغتنام الفرص الجديدة المتاحة.	3.22	1.16	متوسطة	5
٣	تظهر القيادة الجامعية مميزات الجامعة العلمية.	3.66	1.27	مرتفعة	2

4	متوسطة	65.44	1.18	3.27	تضع القيادة الجامعية خططا واضحة لمواجهة الطوارئ والأزمات.
5	مرتفعة	74.74	1.43	3.74	تحرص القيادة الجامعية على التعامل بحزم في القرارات عندما تحدث أخطاء تمس سمعة الجامعة.
6	متوسطة	54.08	1.03	2.70	تنجح القيادة الجامعية في التسويق الأكاديمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس
7	متوسطة	58.07	1.07	2.90	تشجع القيادة الجامعية على تبني مشاريع لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
3	متوسطة	65.31	1.19	3.27	القياس العام للبعد
	متوسطة	66.89	1.20	3.35	القياس العام للمحور

وبتحليل المحور الثاني لواقع ممارسات أبعاد الإدارة بالقيم بجامعة جنوب الوادي يتبين أن البعد الأول: قيم إدارة المنظمة جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وانحراف معياري (١.٢٠) ونسبة مئوية ٦٧.٣٦٪ بدرجة توافر متوسطة؛ مما يعني حاجة أفراد العينة نحو تفعيل قيم إدارة المنظمة بالجامعة، وهذا ما أتفقت معه نتائج دراسة عبد النعيم (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن البعد القيمي بجامعة أسوان حصل على درجة متوسطة وفقاً لتصورات العينة، كما توصلت إلى أن القيادة الاستراتيجية تُعزز القيم التنظيمية المرتبطة بالتغيير والتحسين المستمر، وأيدت ذلك نتائج دراسة مصطفى (٢٠٢١) بأن تطبيق قيم الشفافية والمساءلة والكفاءة بالجامعة تسهم إيجابياً في تحسين الأداء داخل الجامعات.

أما عبارات البعد فجاءت على النحو: حصلت العبارتان (٦، ٥) على متوسطات حسابية (٤.١٣، ٤.٠٥)، وانحراف (١.٣٧، ١.٣٣) ونسبة مئوية (٨٢.٥٤، ٨١.٩) % بدرجة توافر مرتفعة، ويرى أفراد العينة أن الجامعة تكافئهم مادياً ومعنوياً عن العمل الجامعي الذي يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة كما تعلن عن المكافآت والمحفزات لزيادة دافعية الزملاء من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، ويفسر ذلك أن الجامعة لديها شفافية؛ مما يضمن أن الجهود الفردية تحقق أهداف الجامعة الاستراتيجية، وأيدت ذلك نتائج دراسة عرنسة وحواس ورجب (٢٠٢٣) أن المكافآت مثل

رفع الرواتب والمزايا التي يتلقاها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية قد تقلل من الصمت الناتج عن الشعور بعدم جدوى التحدث.

بينما جاءت العبارات (١، ٤، ٧، ٢) بمتوسطات حسابية تراوحت (٣.٣٦-٣.٢٢)، وانحراف (١.١٨-١.١٣) ونسب مئوية (٦٧.١٣-٦٤.٤٧)% وبدرجات توافر متوسطة مما يعنى حاجة الجامعة لوجود قيادات لها القدرة على التأثير والتحفيز والإلهام فى الآخرين، وأن تكافئ القيادات الجامعية المتميزين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فى أدائهم ، كما أن تلك القيادات لا بد أن يكون لديها العدالة فى توزيع المكافآت مما يؤثر على الرضا الوظيفى لديهم؛ مما يؤكد على ضرورة غرس قيمة العدالة فى التوزيع، وأن تتصرف تلك القيادات فى ضوء اللوائح والقوانين والصلاحيات المخولة لها، وجاءت فى المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٣) بمتوسط حسابى (٢.٤٢)، وانحراف (١.٠٢)، ونسبة مئوية (٤٨.٤٠)% بدرجة توافر منخفضة مما يعنى أن أفراد العينة لا يشعرون بأن هناك فرصاً كافية للتطوير الوظيفى لمن لديهم قدرات إدارية متميزة، وهذا ما أتقنت معه نتائج دراسة مساعد وحسن وعواد (٢٠٢٠) التى أكدت أن الأفراد الذين يشعرون بأن لديهم فرصاً غير محدودة لتطوير مسارهم المهنى يظهرون مستوى أعلى من الالتزام بمعايير وقيم العمل.

جاء البُعد الثانى: قيم إدارة المهمة فى المرتبة الرابعة بمتوسط حسابى (٣.٢٦) وانحراف (١.١٦) ونسبة مئوية (٦٥.٢٠) % وهى درجة توافر متوسطة مما تعنى حاجة أفراد العينة لتفعيل قيم إدارة المهمة بجامعة جنوب الوادى، أما عن عبارات البعد فقد جاءت العبارتان (٤، ٦) بمتوسطات (٤.١٦، ٣.٧٢)، وانحرافات (١.٥٠، ١.٤٥) ونسب مئوية (٨٣.١٤، ٧٤.٣٨)% وهى درجات توافر مرتفعة مما يعنى أن القيادات الجامعية تحرص على استخدام التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الحديثة لزيادة كفاءة العمل الإدارى بالجامعة حيث يرى أفراد العينة أن الجامعة تقدم عديد من الدورات وورش العمل للقيادات الأكاديمية والإدارية لتأهيلهم وثقل مهاراتهم فى استخدام التقنيات الحديثة

في العمل الإداري، كما حرصت الجامعة على تصميم تطبيقات تكنولوجيا حديثة من شأنها تسهيل المهام الإدارية، وسرعة إنجاز المهام بدقة مثل: برنامج مسك، برنامج اجتماع ، وبرنامج مستحقاتي...إلخ، كما تسهم تلك التطبيقات والأساليب الحديثة في الإدارة على تخفيض تكلفة القيام بتلك المهام ويفسر أفراد العينة ذلك بأن تلك التطبيقات والأساليب الحديثة قد خففت من التعامل الورقي، وكثرة الملفات والأوراق والروتين اليومي من تداول تلك الأوراق، وأولت المهمة لتلك البرامج في إنجاز تلك المهام بسرعة.

وجاءت العبارات (١ ، ٢ ، ٧ ، ٥) في المراتب: الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي بمتوسطات تراوحت بين (٣.٢٥ - ٢.٩١)، وانحراف (١.٣٦ - ١.٠٨) وبنسب تراوحت بين (٦٥.٨ - ٥٨.٢٥)% ودرجات توافر متوسطة مما يعنى حاجة أفراد العينة لغرس وترسيخ قيم إدارة المهمة بجامعة جنوب الوادي من خلال تلقى القيادات الأكاديمية التدريب الجيد لزيادة فاعلية صنع واتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية، كما يرى أفراد العينة ضرورة أن تمتلك القيادات الجامعية القدرة على الاستفادة من الموارد البشرية والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وكذلك الامكانات المادية بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وهذا ما أتفقت معه دراسة شبل (٢٠١٧) بأن قيم إدارة المهمة تعمل على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

بينما جاءت العبارة (٣) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٤٤) وانحراف معياري (٠.٩٦) ونسبة مئوية (٤٨.٨٢)% وهى بدرجة توافر منخفضة مما يعنى أن بعض القيادات الجامعية لا يمتلكون القدرة على حل المشكلات وإدارة الوقت ويرجع أفراد العينة ذلك إلى أن شروط تعيين القيادات الجامعية وفقاً لقانون تنظيم الجامعات مرتبطة بالأقدمية كما أنها على لا تركز على ثقل تلك المهارات لديهم، وهذا ما أتفقت معه نتائج دراسة (عبد اللاه، ٢٠٢٤) أن معايير اختيار وتعيين القيادات الجامعية بالجامعات المصرية تركز على الأقدمية وليس الكفاءة .

- وجاء البُعد الثالث: قيم إدارة العلاقات الإنسانية فى المرتبة الأولى من بين ممارسات

أبعاد الإدارة بالقيم بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وانحراف معياري (١.٢٥) ونسبة مئوية ٦٩.٤٨% وهي درجة توافر مرتفعة ويعزى أفراد العينة ذلك إلى أن الجامعة تسعى بكتب نحو توطيد العلاقات الإنسانية بين منسوبيها ويتبين ذلك من خلال إقامة الاحتفالات وحفلات التآبين وتخصيص أيام محددة عقب الأعياد الرسمية من قبل إدارة الجامعة لمعايدة الإدارة والزملاء مع بعضهم لبعض في جو تسوده الألفة والمحبة، وإنشاء دار للمناسبات داخل الحرم الجامعي، وإنشاء نادى أعضاء هيئة التدريس ومطعم مركزي من أجل توطيد أواصل العلاقات الإنسانية بالجامعة، كما تحرص إدارة الجامعة بتقديم التهاني وواجب العزاء على صفحاتها الرسمية وموقع الجامعة ومواقع التواصل الاجتماعي لأي زميل يمر بتلك المناسبات؛ بينما جاءت العبارات (٦، ٧، ١) في المراتب: الأولى والثانية والثالثة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣.٧٤ - ٣.٧٠)، وانحرافات (١.٣٥ - ١.٢١)، ونسب مئوية (٧٤.٨٠ - ٧٣.٩٦) % وهي درجات توافر مرتفعة مما تعنى حرص الجامعة على غرس قيم الشفافية بين أعضائها، ونشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد، ومراعاة العدل والمساواة في تطبيق اللوائح والقوانين والتشريعات الإدارية على جميع منسوبيها، وهذا ما أتفقت معه نتائج دراسة عبد اللطيف وزكريا (٢٠١٩) التي أكدت على أن قيم العدالة والعمل الجماعي من أهم أبعاد القيم التنظيمية بالجامعات، بينما جاءت العبارات (٥، ٣، ٢، ٤) بدرجات توافر متوسطة حيث بلغت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٣٤ - ٣.٢٨) وانحرافات (١.١٨ - ١.٠٣) ونسب مئوية تراوحت بين (٦٦.٨٩ - ٦٥.٦٢) % مما يعنى أن حاجة القيادات الجامعية إلى الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات التي تنص عليها الجامعة، وأن تراعى الجانب الإنساني لظروف المرؤوسين عند توزيع المهام، وأن تشجع تلك القيادات على تسهيل العمل التعاوني والعلاقات الإنسانية الايجابية وأن تعطى القيادات الجامعية كل زى حق حقه عند كتابة التقارير السنوية لأعضائها؛ مما يحقق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة، وهذا ما أتفقت معه نتائج دراسة (شبل، ٢٠١٧) بأن هناك

علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي، فكلما ارتفعت مستويات القيم التنظيمية (خاصة قيم إدارة المهمة والعلاقات الإنسانية) زاد مستوى الرضا الوظيفي.

- جاء البعد الرابع: قيم إدارة البيئة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٢٧) وانحراف معياري (١.١٩) ونسبة مئوية (٦٥.٣١) % وهي درجة توافر متوسطة مما يعنى حاجة أفراد العينة لتنمية وغرس قيم إدارة البيئة داخل الجامعة، وهذا ما أوصت به دراسة Mousa (2019) بضرورة تقديم برامج تعليمية وأبحاث علمية تحرص على دمج قيم إدارة البيئة داخل الجامعة، وتوصلت دراسة حسن (٢٠٢٤) إلى اقتراح رؤية لتحسين الأداء البيئي للجامعات المصرية بناءً على معايير ومؤشرات المقياس الأخضر العالمي (GMWUR)، أما عبارات البعد فقد جاءت عبارات (٥ ، ٣) بالمرتبة الأولى والثانية على الترتيب بمتوسط حسابي (٣.٧٤ ، ٣.٦٦) وانحراف معياري (٣.٤٣ ، ١.٢٧) ونسبة مئوية (٧٤.٧٤ ، ٧٣.١٧) % وبدرجات توافر مرتفعة مما يعنى حرص القيادات الجامعية على التعامل بحزم في القرارات التي تمس سمعة ومكانة الجامعة، كما تظهر القيادات الجامعية مميزات الجامعة العلمية من خلال عقد المؤتمرات الدولية والمحلية، وتقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والباحثين للنشر في المجالات المصنفة عالمياً، بينما جاءت عبارات (١ ، ٤ ، ٢ ، ٧ ، ٦) بمتوسطات تراوحت بين (٣.٣٧ - ٢.٧٠) وانحراف معياري (١.٢٣ - ١.٠٣) ونسب مئوية (٦٧.٣١ - ٥٤.٠٨) % وبدرجات توافر متوسطة مما تعنى حاجة الجامعة إلى توجيه الممارسات التنظيمية وفقاً للموقف السائد في البيئة الجامعية، ووضع القيادات خطط واضحة لمواجهة الطوارئ والأزمات واغتنام الفرص الجديدة المتاحة وتبنى مشاريع تنمية لخدمة المجتمع المحلي وكذلك حاجة الجامعة من قبل قياداتها إلى تشجيع التسويق الأكاديمي والبحث لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والباحثين، وهذا ما أتفقت معه دراسة مصطفى التي توصلت إلى حاجة جامعة جنوب الوادي لبذل قصارى جهدها لتطبيق اليقظة الاستراتيجية

بكل أبعادها على أرض الواقع وتفعيلها لإدارة الأزمات بالجامعة (٢٠٢٥، ٦)؛ بينما يوضح الجدول التالى ترتيب ممارسات أبعاد الإدارة بالقيم.

جدول (١٥) استجابات أفراد العينة حول محور ممارسات أبعاد الإدارة بالقيم

الترتيب	درجة التوافر	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المحور الثانى	واقع ممارسات الإدارة بالقيم
2	متوسطة	67.36	1.20	3.37	قيم إدارة المنظمة	
4	متوسطة	65.20	1.16	3.26	قيم إدارة المهمة	
1	مرتفعة	69.68	1.25	3.48	قيم إدارة العلاقات الإنسانية	
3	متوسطة	65.31	1.19	3.27	قيم إدارة البيئة	
متوسطة		66.89	1.20	3.35	قياس المحور ككل	

ويتبين من الجدول (١٥) السابق أن ممارسات أبعاد الإدارة بالقيم جاءت بمتوسط حسابى (٣.٣٥)، وانحراف معيارى (١.٢٠) ونسبة مئوية (٦٦.٨٩) % وهى درجة توافر متوسطة وتعنى حاجة جامعة جنوب الوادى إلى تفعيل ممارسات أبعاد الإدارة بالقيم، وقد أتفقت هذه النتائج مع دراسة (رجب، ٢٠١٤) التى أوصت بضرورة تطبيق خطوات أسلوب الإدارة بالقيم فى البيئة الجامعية مع الاستفادة بالتجارب العالمية، ودراسة (شبل، ٢٠١٧) التى توصلت إلى أن قيم إدارة الإدارة " المنظمة " جاءت فى المرتبة الثانية، واختلفت مع الدراسة الحالية فى أن قيم "إدارة العلاقات" و"إدارة البيئة" أقل انتشاراً بجامعة بنى سويف، ويعزى أفراد العينة ذلك إلى أن جامعة جنوب الوادى تحرص على غرس قيم إدارة العلاقات الإنسانية بين منسوبيها من خلال تعزيز تواصل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ومشاركة بعضهم لبعض فى كافة المناسبات وإنشاء الجامعة دار للمناسبات لمنسوبيها، وإنشاء مجموعات الواتس آب تضم كل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وقيادات الجامعة لزيادة أواصر التعاون والعلاقات الإنسانية الإجتماعية، وإنشاء نادى أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة.

المحور الثالث: واقع أبعاد السمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي

ويتم في هذا المحور التعرف على ممارسات الإدارة بالقيم بجامعة جنوب الوادي من خلال أبعاده ويمكن تناولهم كما يلي:

جدول (١٦) استجابات أفراد العينة حول واقع أبعاد السمعة التنظيمية

المحور الثالث: واقع أبعاد السمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي					
البُعد الأول: جودة الخدمات الجامعية المقدمة					
م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر
١	توفر الجامعة كافة الخدمات الجامعية للطلاب ومنتسبي الجامعة.	3.95	1.32	79.03	مرتفعة
٢	تتوافر في الجامعة بنية تحتية وتكنولوجية حديثة لمواكبة التطورات في العملية التعليمية والإدارية.	2.97	0.74	59.34	متوسطة
٣	تسعى الجامعة لتنمية مهارات البحث العلمي لدى الطلاب والباحثين.	3.38	1.15	67.55	متوسطة
٤	تطبق الجامعة فنيات حديثة في عمليتي التعليم والتعلم مثل استخدام المنصات التعليمية والبرامج المتخصصة.	3.27	1.13	65.32	متوسطة
٥	تهتم الجامعة بالتطوير المستمر لوسائل التواصل الإلكتروني من خلال مؤ الجامعة.	4.44	1.34	88.76	مرتفعة جداً
٦	تتبنى الجامعة برامج أكاديمية حديثة تتوافق مع متطلبات سوق العمل.	3.23	1.02	64.59	متوسطة
٧	تشجع الجامعة مهارات التحول الرقمي وتعمل على تطويرها باستمرار.	3.39	1.30	67.73	متوسطة
2	القياس العام للبُعد	3.52	1.13	70.33	مرتفعة

ويتبين من الجدول (١٦) السابق أن بُعد جودة الخدمات الجامعية المقدمة حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري (١.١٣) ونسبة (٧٠.٣٣) % وبدرجة توافر مرتفعة مما يعنى سعى الجامعة نحو تحسين جودة الخدمات الجامعية المقدمة؛ مما يوفر بيئة جامعية داعمة ومتكاملة، وجاءت العبرة (٥) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٤) وانحراف معياري (١.٣٤) ونسبة مئوية ٨٨.٧٦ %، وهى درجة توافر مرتفعة جداً ويفسر ذلك من خلال اهتمام الجامعة بالتطوير المستمر لوسائل التواصل الإلكتروني وتحديث موقعها ومواقع الكليات ومنصاتها التعليمية بصورة مستمرة؛

مما يضمن تدفق المعلومات بسلاسة بين الإدارة والطلاب والجمهور، وحصول الجامعة على المركز الثانى كأفضل موقع إلكترونى على مستوى الجامعات المصرية، واختلفت معها نتائج دراسة خليل (٢٠١٩) التى توصلت إلى أن المنصات الإلكترونية للجامعات لا تستخدم الإمكانات التفاعلية بشكل كافٍ لتعزيز التبادل الحقيقى مع الجمهور، وجاءت العبارة (١) فى المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابى (٣.٩٥) وانحراف معيارى (١.٣٢) وبنسبة مئوية (٧٩.٣%) وبدرجة توافر مرتفعة مما يعنى أن الجامعة توفر كافة الخدمات الجامعية للطلاب ومنتسبى الجامعة بكل سهولة ويسر من أجل رفع مكانة الجامعة، وجاءت العبارات (٢، ٣، ٤، ٦، ٧) فى المراتب التالية: الثالثة، والرابعة، والخامسة، والسادسة، والسابعة بمتوسطات تراوحت بين (٣.٣٩ - ٢.٩٧) وانحراف معيارى (١.٣٠ - ٠.٧٤) نسب مئوية تراوحت بين (٦٧.٧٣ - ٥٩.٣٤) % وبدرجات توافر متوسطة مما يعنى حاجة الجامعة إلى تحقيق متطلبات التحول الرقمى، والعمل على تطويرها باستمرار، وتنمية مهارات البحث العلمى لدى الطلاب والباحثين من خلال عقد المؤتمرات العلمية الدولية والمحلية والتشجيع على النشر العلمى للبحوث، وحاجة الجامعة إلى تطبيق فنيات التكنولوجيا الحديثة فى عمليتى التعليم والتعلم من خلال التوسع فى إنشاء المنصات التعليمية والبرامج المتخصصة، وإتاحة الفرصة لجميع طلاب الجامعة لامتلاك المهارات اللازمة لتأهيلهم لسوق العمل فضلاً عن حاجة الجامعة إلى توافر بنية تحتية تكنولوجية حديثة لمواكبة كافة التطورات فى العملية التعليمية والإدارية، وهذا ما أبدته دراسة الشربيني (٢٠٢٤) التى توصلت إلى ضعف البنية التحتية الرقمية الداعمة بالجامعات المصرية، كما أوصت بضرورة دمج مفاهيم الاستدامة فى المناهج الدراسية وتطوير البرامج التعليمية الجديدة لمواكبة التحديات.

جدول (١٧) استجابات أفراد العينة حول بُعد (الإبداع الإداري)

البُعد الثاني: الإبداع الإداري						
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر	الترتيب
١	تمتلك الجامعة خطة استراتيجية واضحة تعزز الإبداع والابتكار بالجامعة.	3.17	1.10	63.44	متوسطة	5
٢	يتسم أعضاء هيئة التدريس بالمرونة في تقبل آراء وأفكار الطلاب؛ مما يزيد تفاعلهم والتزامهم.	3.27	1.23	65.32	متوسطة	3
٣	يوجد بالجامعة كوادر بشرية من أعضاء هيئة التدريس والعاملين ذو كفاءة عالية تجعلهم يستخدمون أفكاراً إبداعية في المهام التدريسية والإدارية.	3.14	1.09	62.78	متوسطة	6
٤	تستخدم الجامعة أساليب رقابية مبتكرة لمنع الانحرافات السلوكية بالجامعة.	3.26	1.17	65.26	متوسطة	4
٥	تستشعر القيادة الجامعية المشكلات وتتعامل معها بآنسب الأساليب الحديثة.	3.31	1.27	66.22	متوسطة	2
٦	تسعى الجامعة إلى تنمية العمل بروح الفريق الواحد داخل الإدارات والكليات المختلفة.	3.01	1.00	60.12	متوسطة	8
٧	تسعى الجامعة إلى تسويق الأبحاث العلمية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة إقليمياً وعالمياً.	3.12	1.04	62.42	متوسطة	7
٨	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس على ضرورة الاهتمام بالجانب العملي والتطبيق للمقررات الدراسية المختلفة.	2.59	0.98	51.84	منخفضة	9
٩	تعمل الجامعة على التطوير المستمر للبرامج الأكاديمية بما يتواءم مع التطورات العلمية العالمية.	3.36	1.32	67.19	متوسطة	1
3	القياس العام للبُعد					
		3.14	1.10	62.73	متوسطة	

يتبين مما سبق من الجدول (١٧) أن بُعد الإبداع الإداري حصل على المركز الثالث بمتوسط حسابي (٣.١٤) وانحراف (١.١٠) ونسبة مئوية ٦٢.٧٣ % وهي درجة توافر متوسطة، مما يعني حاجة جامعة جنوب الوادي إلى تعزيز ممارسات الإبداع الإداري بها، وجاءت العبارات (٩، ٥، ٢، ٤، ١، ٣، ٧، ٦) في المراكز التالية على الترتيب: الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والسادس والسابع والثامن وبمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٣٦ - ٣.٠١) وانحرافات معيارية (١.٣٢ - ١.٠٠) ونسب مئوية (٦٧.١٩ - ٦٠.١٢) % بدرجة توافر متوسطة مما يعني حاجة الجامعة إلى التطوير المستمر للبرامج الأكاديمية بما يتواءم مع التطورات العلمية الأكاديمية، وحاجة القيادات

إلى أن تتعامل مع المشكلات بأنسب الأساليب وتستشعر بها قبل حدوثها، ووضع الخطط لمواجهتها، وأن يكون لدى أعضاء هيئة التدريس المرونة لتقبل آراء وأفكار الطلاب؛ مما يزيد من إبداعهم والتزامهم، وحاجة الجامعة إلى استخدام أساليب رقابية مبتكرة لمنع الانحرافات السلوكية بها، وحاجة الجامعة إلى وضع خطة استراتيجية تعزز الإبداع والابتكار، كما تحتاج الجامعة إلى تسويق الأبحاث العلمية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب إقليمياً وعالمياً من أجل رفع مكانة الجامعة وتحسين سمعتها، وهذا ما أتفقت معه دراسة (عبد اللاه، ٢٠٢٤) التي أوصت بضرورة تحسين ترتيب جامعة جنوب الوادي في التصنيفات العالمية على ضوء خبرات بعض الجامعات عالمية المستوى.

بينما جاءت العبارة (٨) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٥٩) وانحراف معياري (٠.٩٨) ونسبة مئوية (٥١.٨٤) % بدرجة توافر منخفضة حيث يرى أفراد العينة أن الجامعة تفتقر إلى أساليب وطرق الدعم والتحفيز لهم للاهتمام بالجانب العلمي والتطبيقي للمقررات الدراسية المختلفة.

جدول (١٨) استجابات أفراد العينة حول بُعد (المسئولية الاجتماعية)

البُعد الثالث : المسئولية المجتمعية.						
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر	الترتيب
١	تشجع الجامعة العمل التطوعي في مجالات خدمة المجتمع.	4.15	1.10	82.90	مرتفعة	2
٢	تتواصل الجامعة مع مؤسسات المجتمع المدني للتعرف على احتياجات المجتمع وموارده.	3.93	1.04	78.61	مرتفعة	4
٣	تقدم الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة خدمات وبرامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين وتلبى احتياجات المجتمع المحلي.	4.01	1.09	80.12	مرتفعة	3
٤	تحرص الجامعة في أنشطتها الطلابية على ترسيخ القيم الأخلاقية المرتبطة بالمجتمع.	3.04	0.95	60.85	متوسطة	8
٥	توظف الجامعة موقعها الالكتروني للإعلان عن مبادراتها المجتمعية بشكل واضح؛ مما يعزز تواصلها الفعال مع الأسرة والمجتمع.	3.39	1.03	67.85	متوسطة	5
٦	تشكل الجامعة القوافل الطبية والثقافية والتوعوية لتلبية احتياجات	4.23	1.14	84.65	مرتفعة جداً	1

المجتمع					
٧	تبرم الجامعة بروتوكولات تعاون مع الأطراف المجتمعية لتنفيذ مبادرات مشتركة للحصول على دعم أكبر لتعزيز المسؤولية الاجتماعية بالجامعة.	3.20	1.00	63.99	متوسطة
٨	تأخذ الجامعة بأراء ومقترحات أفراد المجتمع عند اتخاذ القرارات ووضع السياسات التعليمية والبحثية والخدمية.	3.19	0.98	63.81	متوسطة
	القياس العام للبُعد	3.64	1.14	72.85	مرتفعة

ويتبين من الجدول (١٨) السابق أن بُعد المسؤولية الاجتماعية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (١.١٤) ونسبة مئوية (٧٢.٨٥)% وبدرجة توافر مرتفعة مما يعنى سعى الجامعة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية حيث يرى أفراد العينة أن الجامعة تحرص على القيام بعدد من الممارسات التي تفعل من خلالها مسؤوليتها ودورها المجتمعي، وأتفقت معها نتائج دراسة Mousa (2019) بأن غياب المسؤولية الاجتماعية والاستدامة في الخطط الاستراتيجية للكليات يعكس ثقافة تنظيمية تقليدية تركز على الأداء الفردي والمالي؛ مما يؤثر سلباً على الأداء الجامعي.

وجاءت عبارات البُعد كالتالي: العبارة (٦) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٣)، وانحراف معياري (١.١٤) بنسبة ٨٤.٦٥٪ بدرجة توافر مرتفعة جداً حيث يرى أفراد العينة أن الجامعة تقوم بجهود حثيثة في تشكيل القوافل الطبية والثقافية والتنوعية لتلبية احتياجات المجتمع كما يرون أن الجامعة دائماً تعلن من خلال مواقع التواصل الاجتماعي لها عن تلك القوافل بصورة مستمرة، وجاءت العبارات (١، ٣، ٢) في المراكز الثانية والثالثة والرابعة على الترتيب، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٩٣-٤.١٥) وانحراف معياري (١.١٠-١.٠٤) ونسب مئوية (٧٨.٦١-٨٢.٩٠)% وهى درجات توافر مرتفعة مما يعنى حرص الجامعة على تشجيع العمل التطوعي لخدمة المجتمع والدليل على ذلك إنشاء بيت التطوع بالجامعة، والندوات التثقيفية التي تقوم بها إدارة خدمة البيئة وشئون المجتمع للتشجيع على العمل التطوعي، كما تقدم الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة برامج تدريبية وخدمات لتلبية احتياجات المجتمع المحلي، وتسعى الجامعة من

خلال زياراتها الميدانية وقوافلها وندواتها التوعوية إلى الوصول للمجتمع للتعرف على احتياجاته وموارده ومحاولة استثمارها الاستثمار الأمثل.

وجاءت العبارات (٥، ٧، ٨، ٤) في المراكز الخامسة والسادسة والسابعة والثامنة على الترتيب بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٣٩ - ٣.٠٤) وانحراف معياري (١.٠٣ - ٠.٩٥) ونسبة مئوية (٦٧.٨٥ - ٦٠.٨٥)% وهى درجة توافر متوسطة ويرى أفراد العينة أن الجامعة بحاجة إلى مزيد من توظيف موقعها الإلكتروني للإعلان عن خدماتها بشكل أفضل، وأن تبرم الجامعة بروتوكولات تعاون مع الأطراف المجتمعية لتنفيذ مبادرات مشتركة للحصول على دعم أكبر لتعزيز المسؤولية الاجتماعية بالجامعة، وضرورة أن تأخذ الجامعة بآراء ومقترحات أفراد المجتمع عند اتخاذ القرارات ووضع السياسات التعليمية والبحثية والخدمية، وأخيرًا حاجة الجامعة بأن ترسخ القيم الأخلاقية لمنسوبيها من خلال الأنشطة المختلفة، وهذا ما أنفقت معه دراسة (عبد الله، ٢٠٢٤) التى أوصت بضرورة غرس القيم الأخلاقية بجامعة جنوب الوادى.

جدول (١٩) استجابات أفراد العينة حول بُعد (الأداء المالى)

البُعد الرابع: الأداء المالى					
م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	النسبة المئوية المئوية	درجة التوافر
١	تضع الجامعة خطة لإدارة ميزانيتها تبعاً لمبدأ تحديد الأولويات بما يعزز قدرتها على استثمار مواردها.	3.08	1.09	61.63	متوسطة
٢	يتوافر بالجامعة قيادات أكفاء قادرين على إدارة ميزانية الجامعة لتلبية خدماتها.	3.27	1.17	65.44	متوسطة
٣	تسمح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بتحديد أولويات الإنفاق وتوزيع ميزانية الجامعة بما يحسن من أدائها المالى.	2.59	1.05	51.78	منخفضة
٤	تتبع الجامعة سياسة الشفافية فى الإعلان عن التقارير المالية بشكل واضح لجميع العاملين بالجامعة.	2.52	0.86	50.39	منخفضة
٥	توزع الجامعة الموارد المالية بشكل عادل على الأنشطة بما يحسن من البيئة التعليمية.	2.53	1.02	50.69	منخفضة

٦	تستخدم الجامعة التطبيقات التكنولوجية الحديثة لإدارة ميزانيتها.	3.62	1.41	72.33	مرتفعة	1
	القياس العام للبعد	2.94	1.02	58.71	متوسطة	4

وباستقراء الجدول (١٩) السابق يتبين أن يُعد الأداء المالي جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٩٤) وانحراف معياري (١.٠٢) ونسبة مئوية (٥٨.٧١) % وبدرجة توافر متوسطة مما يعنى حاجة الجامعة لتحسين أدائها المالي؛ وقد جاءت العبارة (٦) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (١.٤١) بنسبة مئوية (٧٢.٣٣) % بدرجة توافر مرتفعة مما يعنى أن الجامعة تسعى نحو استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة مثل تطبيق مستحقاتي، ومن جهود الجامعة أيضًا إبرام عديد من الاتفاقيات مع بنوك متعددة مثل الأهلي، وبنك مصر، وبنك القاهرة... وغيره من أجل الاستفادة من خدمات تلك البنوك ودعمهم للجامعة، وجاءت العبارات (٢، ١) في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بمتوسط حسابي (٣.٢٧-٣.٠٨) وانحراف معياري (١.١٧-١.٠٩) ونسبة مئوية (٦٥.٤٤-٦١.٦٦) % بدرجة توافر متوسطة حيث يرى أفراد العينة أن الجامعة بحاجة إلى توفير قيادات أكفاء قادرين على إدارة ميزانية الجامعة لتلبية خدماتها، وحاجة الجامعة لخطة واضحة لإدارة ميزانيتها تبعًا لمبدأ تحديد الأولويات بما يعزز قدرتها على استثمار مواردها.

بينما جاءت العبارات (٣، ٥، ٤) في المراتب الأخيرة الرابع والخامس والسادس على التوالي، و بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٥٩-٢.٥٢) وانحراف معياري (١.٠٥-٠.٨٦) ونسب مئوية (٥١.٧٨-٥٠.٣٩) % وبدرجات توافر منخفضة حيث يرى أفراد العينة أن الجامعة تقتصر إلى تحديد الأولويات في الإنفاق وتوزيع ميزانية الجامعة ومواردها على الأنشطة بشكل عادل، وافتقار الجامعة إلى سياسة الشفافية في الإعلان عن التقارير المالية بشكل واضح لجميع العاملين بالجامعة، وهذا ما أيدته نتائج دراسة إبراهيم (٢٠٢١) إلى ضعف أداء جامعة جنوب الوادي، وتأخر ترتيبها بين الجامعات العالمية، واتفقت معها دراسة عبد اللّاه التي توصلت إلى تدنى مستوى جامعة

جنوب الوادى فى التصنيفات العالمية، ويعزى ذلك لعدة أسباب منها: ضعف الميزانية المخصصة للبحث العلمى، وضعف مصادر التمويل الحكومية، وقلة وجود مصادر تمويل بديلة، فضلاً عن الكثافة الطلابية خاصة فى الكليات النظرية مقارنة بالكليات العملية، وضعف البنية التحتية، وضعف قنوات الاتصال بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والصناعية، وقلة اهتمام القيادات بتسويق الأبحاث العلمية وتمويل المشروعات الريادية بالجامعة، وافتقار الجامعة لاستراتيجية واضحة لاستقطاب وجذب الطلاب الدوليين (٢٠٢٤، ١٠٥٣).

جدول (٢٠) ترتيب أبعاد السمعة التنظيمية

الترتيب	درجة التوافر	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	-	جامعة جنوب الوادى السمعة التنظيمية واقع أبعاد
2	مرتفعة	70.33	1.13	3.52	جودة الخدمات الجامعية المقدمة	
3	متوسطة	62.73	1.10	3.14	الإبداع الإدارى	
1	مرتفعة	72.85	1.14	3.64	المسؤولية الاجتماعية	
4	متوسطة	58.71	1.02	2.94	الأداء المالى	
متوسطة		64.76	1.08	3.24	قياس المحور ككل	

ويتبين من الجدول (٢٠) السابق أن القياس العام لمحور السمعة التنظيمية جاء بدرجة توافر متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابى (٣.٢٤) وانحراف معيارى (١.٠٨) ونسبة مئوية (٦٤.٧٦) % مما يعنى حاجة أفراد العينة إلى التوعية بأهمية أبعاد السمعة التنظيمية للجامعة، حيث حصل بعد المسؤولية الاجتماعية على المرتبة الأولى وهذا ما أيدته دراسة Ismail التى توصلت إلى أن الجامعات الحكومية تفصح عن المسؤولية الاجتماعية بنسبة أعلى من الجامعات الخاصة (٢٠٢٠)، وحصلت جودة الخدمات المقدمة على المرتبة الثانية، وهذا ما أيدته نتائج دراسة عيد (٢٠٢١) أن توفير الدعم المؤسسى من قيادات العمل، سواء من خلال التدريب أو توفير البنية التحتية أو التواصل الفعال، يسهم فى تقليل الآثار السلبية للأزمات، وتعزيز قدرة المرؤوسين على التكيف مع المتغيرات الجديدة، ثم يأتى بُعد الإبداع الإدارى فى المرتبة الثالثة يليه بُعد الأداء المالى.

د- النموذج السببي المقترح بين متغيرات البحث (ممارسات الإدارة بالقيم- الالتزام التنظيمي- السمعة التنظيمية):

للإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه "ما النموذج الذي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (الإدارة بالقيم- الالتزام التنظيمي- السمعة التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي في ضوء نتائج الدراسة الميدانية للبحث وفقاً للنموذج المقترح؟"، تم التعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات على بعضها بعضاً، عند افتراض أن المتغيرات تتمثل في ممارسات أبعاد كل من (الإدارة بالقيم- الالتزام التنظيمي- السمعة التنظيمية)؛ ولمعالجة ذلك إحصائياً تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis، وذلك باتباع الخطوات التالية:

- افتراض النموذج السببي Causal Model : وهو النموذج الذي يوضح العلاقات بين المتغيرات المستقلة موضوع البحث، وذلك استناداً على الإطار النظري والدراسات والبحوث المرتبطة، ويطلق على هذا النموذج السببي المقترح.
- إيجاد المصفوفة الارتباطية Correlation Matrix: وهي تعبر عن جميع المعاملات الارتباط الممكنة بين المتغيرات المستقلة والتابعة موضوع البحث، حيث وصل عدد تلك المتغيرات مجتمعة ٣ فإن عدد معاملات الارتباط المتاحة (٦) معامل ارتباط كما هما موضحين في الجدول ولتوضيح ذلك فقد تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغيرات الثلاثة.

جدول (٢١) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

متغيرات البحث	الالتزام التنظيمي	الإدارة بالقيم	السمعة التنظيمية
الالتزام التنظيمي		**٠,٧٠٢	**٠,٧٨
الإدارة بالقيم	**٠,٧٠٢		٠,٧٨٢
السمعة التنظيمية	**٠,٧٠٨	**٠,٧٨٢	

(**) دالة عند مستوى (٠.٠١)

ويتبين من الجدول (٢١) السابق وجود علاقات ارتباطية بين جميع متغيرات البحث وهي كالآتي:

- وجود علاقات ارتباطية دالة موجبة عند مستوى (٠.٠٠١) بين ممارسات الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي بجامعة جنوب الوادي.

- وجود علاقات ارتباطية موجبة عند مستوى (٠.٠٠١) بين ممارسات الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى (٠.٠٠١) بين الالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي.

- حساب أوزان الانحدار المعياري (β) Standardized Coefficient:

ويتم ذلك من خلال تحليل الانحدار المتعدد لتقدير معاملات المسار Path Coefficients في النموذج المفترض فوزن الانحدار المعياري هو نفسه معامل المسار في أسلوب تحليل المسار وهو يدل على التأثير المباشر للمتغيرات على بعضها بعضًا؛ ولذلك يتم إجراء التحليل الخاص بانحدار كل من ممارسات الإدارة بالقيم (١)، والالتزام التنظيمي (٢)، والسمعة التنظيمية (٣) كمتغيرات مستقلة وتابعة، باستثناء ممارسات الإدارة بالقيم كمتغير مستقل فقط .

مما يعنى ذلك أن التأثيرات المباشرة هي معاملات المسار (أوزان الانحدار المعيارية)، أما التأثيرات غير المباشرة فتتم من خلال طرح التأثيرات المباشرة من معاملات الارتباط والتأثير غير المباشر لمتغير مستقل على متغيرات أخرى ويحدث ذلك من خلال طريقتين يمكن تحديدهما على النحو التالي:

الأولى: تكون من خلال الارتباط بين المتغير المستقل ومتغير مستقل آخر له تأثير مباشر على متغيرات مستقلة أخرى.

الثانية: من خلال الارتباط بين المتغيرات المستقلة بعضها ببعض.

ويمكن توضيح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث (الإدارة بالقيم، والالتزام التنظيمي، السمعة التنظيمية) من خلال الجدول التالي :

جدول (٢٢) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث

الالتزام التنظيمي			ممارسات الإدارة بالقيم			متغيرات البحث
التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات المباشرة	معامل الارتباط	التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات المباشرة	معامل الارتباط	
						ممارسات الإدارة بالقيم
			٠,١٣٧	٠,٥٦٥	***٠,٧٠٢	الالتزام التنظيمي
	٠,٧٠٨	***٠,٧٠٨	٠,٦١٢	٠,١٧٠	***٠,٧٨٢	السمعة التنظيمية

وباستقراء الجدول (٢٢) السابق يتبين ما يلي:

أ- التأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث.

يمكن تناولها على النحو التالي:

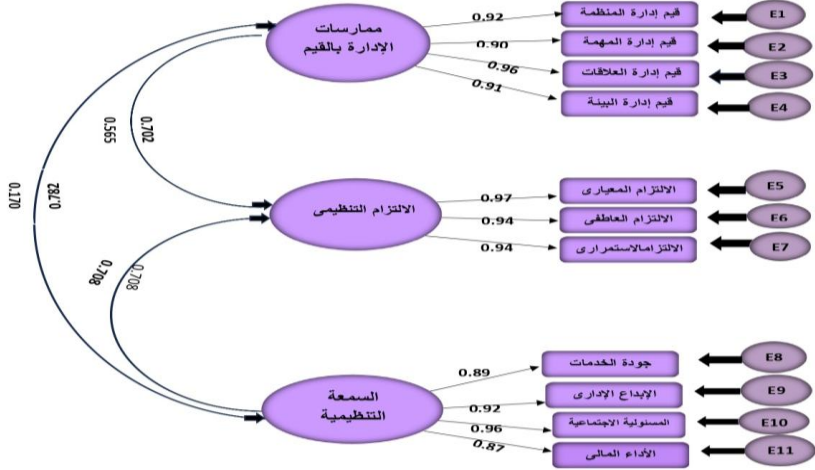
- أن المسار من ممارسات الإدارة بالقيم إلى الالتزام التنظيمي = ٠.٥٦٥ وهو دال عند مستوى (٠.٠١)، أى أن ممارسات الإدارة بالقيم تؤثر إيجابياً في الالتزام التنظيمي بجامعة جنوب الوادي.

- أن المسار من الالتزام التنظيمي إلى السمعة التنظيمية = ٠.٧٠٨ وهو دال عند مستوى (٠.٠١)، ويفسر ذلك بأن الالتزام التنظيمي بالجامعة يؤثر إيجابياً على السمعة التنظيمية للجامعة.

- أن المسار من ممارسات الإدارة بالقيم إلى السمعة التنظيمية = ٠.١٧٠ وهو دال عند مستوى (٠.٠١)، ويعنى ذلك أن ممارسات الإدارة بالقيم تؤثر إيجابياً على السمعة التنظيمية لجامعة جنوب الوادي.

ويتبين مما سبق أن النموذج السببي الأساسى للتأثيرات المباشرة من خلال التعويض في النموذج السببي المفترض بقيم كل من أوزان الانحدار المعيارى (معاملات

المسار) المأخوذة من المصفوفة الارتباطية ويتم من خلالها الحصول على النموذج السببي الأساسي لمتغيرات البحث كما هو موضح بالشكل التالي:



التأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث

شكل (٣) من إعداد الباحثة استناداً إلى برنامج التحليل الاحصائي

ويتضح من الشكل (٣) السابق والنتائج السابقة ما يلي:

- أن ممارسات الإدارة بالقيم تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي، وهذا يرجع إلى أن الإدارة بالقيم تعد أسلوباً إدارياً يركز على دمج مجموعة من القيم الأساسية للمؤسسة في ثقافتها وسلوكيات المرؤوسين، في حين أن الالتزام التنظيمي هو الارتباط النفسي والعاطفي الذي يشعر به المرؤوسين تجاه مؤسستهم، وتوجد علاقة قوية وإيجابية بين المفهومين، حيث يؤدي تبني المؤسسة لقيم واضحة وتطبيقها بجدية إلى زيادة التزام مرؤوسيه وولائهم وانتمائهم لها، وذلك لأنها توفر بيئة عمل عادلة ومحفزة تزيد من التوافق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة، ويمكن عرض تلك العلاقة في النقاط التالية:

• **التوافق القيمي:** فعندما تتوافق قيم الفرد الشخصية مع قيم المؤسسة، فإنه يشعر بالرضا والانسجام، مما يعزز لديه الالتزام العاطفي والرغبة في البقاء، هذا التوافق يجعل الفرد يؤمن برسالة المؤسسة وأهدافها ويشعر بالفخر بالانتماء إليها.

• **بناء الثقة والعدالة :** توفر الإدارة بالقيم بيئة عمل تتسم بالعدالة والمساءلة والشفافية والنزاهة، فعندما يرى الفرد أن المكافآت والترقيات تُمنح بناءً على الأداء وليس المحسوبية، فإن ثقتهم بالإدارة تزداد، مما يعزز التزامهم الوظيفي.

• **العلاقات الإنسانية:** تركز الإدارة بالقيم على العلاقات الإنسانية وتهتم بسعادة الفرد ورفاهيته، مما يرفع الروح المعنوية ويؤثر إيجاباً على أدائهم وسلوكياتهم، وينعكس ذلك على زيادة التزامهم التنظيمي.

• **توحيد وتضافر الجهود :** تساعد الإدارة بالقيم المؤسسة على توحيد جهود موظفيها نحو تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، حيث يصبح المرؤوسين أكثر فهماً لأدوارهم ومسؤولياتهم.

وهذا ما أتفقت معه الدراسات التالية: ((Somers, (Allen & Meyer 1993) (Jaakson, 2009) (Fornes & Rocco, (Garcia & Dolan, 2002) 2001) (2004) (Dogan & Aydin, 2012 ;Dehaghi et al., 2012) (Abdullah) (2015) (Ekşi, et al., 2015,) (ضحيك ، ٢٠١٦) (AbdulAbaass & (Mohamed, 2017) (بوخالفة، ٢٠١٧) (بكوش ومحجر ، ٢٠١٧) (يحيى، ٢٠١٨) (السبيعي، ٢٠١٩) (Ayşegül, 2019) (Prastiwi, 2019) (عبد الوهاب، ومرزوق، وطلحة ، ٢٠١٩) (الغامدي، ٢٠١٩) (الغامدي، ٢٠٢٠) (Mark & David, 2020) (البقمي، ٢٠٢٠) (مرار، ٢٠٢٠) (قريشي، وشنای ومغزي، ٢٠٢٢) (أبو القاسم، ٢٠٢٣) (ليبب، ٢٠٢٣) (جويلي، وعبد الله ، ٢٠٢٤).

- أن ممارسات الإدارة بالقيم تؤثر إيجابياً على السمعة التنظيمية، وهذا يرجع إلى أن الإدارة بالقيم أسلوب إداري استراتيجي يركز على دمج القيم الأخلاقية والمهنية في ثقافة المؤسسة وقراراتها، هذه القيم تُوجه سلوك المرؤوسين من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات الإدارية المختلفة، فعندما تتبنى مؤسسة ما قيماً مثل العدالة، والشفافية، والمسؤولية، والنظام والقانون، وفرق العمل والمكافأة ... وغيرها فإن هذه القيم تنعكس مباشرة على جودة خدماتها، وسلوكيات أفرادها، مما يُسهم في بناء

سمعة قوية ومستدامة، وتبرز بذلك العلاقة بين ممارسات الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية في كونها علاقة تكاملية ومباشرة؛ فكلما كانت ممارسات الإدارة بالقيم قوية وراسخة، زادت ثقة الأطراف المعنية (المستفيدين) بالمؤسسة، مما يُعزز سمعتها التنظيمية ويجعلها أكثر مصداقية.

ويمكن عرض تلك العلاقة في النقاط التالية:

• **جودة الخدمة:** عندما تُدار المؤسسة بقيم تركز على الكفاءة والتميز، فإنها تُركز على تقديم خدمات عالية الجودة. هذا التركيز لا يُرضى المستفيدين فقط، بل يُعزز سمعة المؤسسة.

• **المسؤولية الاجتماعية:** وهي بُعدًا جوهريًا للسمعة التنظيمية، فالإدارة بالقيم تُشجع على تبني سلوكيات تتجاوز الأهداف لتشمل الاهتمام بقضايا المجتمع والبيئة.

• **القيم التنظيمية:** وهي التي تُبنى عليها الثقافة المؤسسية، فعندما تكون القيم إيجابية مثل العدل، والانتماء، والتعاون هي الأساس، فإنها تُوجد بيئة عمل محفزة تُشجع الإبداع والولاء، هذه الثقافة الإيجابية تنعكس على أداء الموظفين وتعاملهم مع الأطراف الخارجية، مما يُحسن من سمعة المؤسسة.

• **الإدارة بالقيم تتطلب الشفافية والالتزام بمبادئ الحوكمة:** فعندما تكون المؤسسة تتمتع بالشفافية في قراراتها، وتلتزم باللوائح والتشريعات والقوانين، فإن ذلك يُعزز من مصداقيتها، ويُقلل من مخاطر الأزمات التي قد تُلحق الضرر بسمعتها.

• **السمعة التنظيمية أحد الأصول غير الملموسة الأكثر قيمة:** فعندما تتبنى الجامعات الإدارة بالقيم، فإنها تُظهر التزامًا بالتميز الأكاديمي، والعدالة، والأمانة العلمية؛ هذا الالتزام ينعكس على جودة التعليم، وتطوير المناهج، وتوظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع، مما يُحسن من سمعتها ويُعزز مكانتها كصرح تعليمي رائد.

وهذا ما أُنقِصت معه الدراسات التالية: (مسعوده ٢٠١٠) (Wong, et.al, 2014)

(Salem, 2017) (Vig, Dumičić, Klopota, 2017) (درة والتيجاني وحناوي،

(٢٠١٨) (Burgos & Carnero, 2020) (Mmutle & Ajayi, 2020) (ماضى والبشيتي، ٢٠٢٠) (الحري، ٢٠٢١) (أحمد وعبدالسلام، ٢٠٢٢).

أن ممارسات الالتزام التنظيمي تؤثر إيجابياً على السمعة التنظيمية وهذا يرجع إلى أن الالتزام التنظيمي للمرؤوسين يسهم بشكل مباشر في بناء السمعة القوية للمؤسسة، فالسمعة الجيدة للمؤسسة تُعزز من التزام مرؤوسيه، فالعلاقة بينهما علاقة تفاعلية، ويمكن عرض تلك العلاقة بين الالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية في النقاط التالية:

* **الالتزام التنظيمي** هو الركيزة الأساسية التي تبنى عليها سمعة المؤسسة، ويتضح فيما يلي: **الالتزام العاطفي**: يشعر فيه المرؤوس بالانتماء والفخر بالمؤسسة، ويحرص فيه على أن يقدم أداءً متميزاً وإظهار المؤسسة في أفضل صورة، ويشمل تقديم خدمة عالية الجودة والتحدث بإيجابية عن المؤسسة، مما يعزز صورتها الذهنية لدى الجمهور وأصحاب المصلحة.

الالتزام المعياري: يشعر المرؤوسون هنا بمسؤولية أخلاقية للبقاء في المؤسسة وتقديم أفضل ما لديهم، هذا النوع من الالتزام يؤدي إلى سلوكيات المواطننة التنظيمية، مثل: مساعدة الزملاء والالتزام بالقيم، مما يوفر بيئة عمل إيجابية تُحسن من سمعة المؤسسة الداخلية والخارجية.

الالتزام الاستمراري: إن بقاء المرؤوسين لفترات طويلة يُنظر إليه كدليل على استقرار المؤسسة؛ مما يُعزز من ثقة المستفيدين في المؤسسة، ويسهم في بناء سمعة إيجابية.

ويظهر تأثير السمعة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: فالسمعة الجيدة ليست مجرد نتيجة للالتزام، بل هي محفز رئيسي له، فالسمعة الجيدة تولد الشعور للمرؤوسين بأنهم جزء من مؤسسة مرموقة وذات سمعة قوية؛ مما يزيد من ولائهم وانتمائهم والتزامهم ورضاهم الوظيفي، كما أن السمعة القوية للمؤسسة تُبنى ثقة المرؤوسين في قيادتها وقراراتها، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما لديهم، بالإضافة إلى أن المؤسسات

ذات السمعة الجيدة تستقطب أفضل الكفاءات وتُحافظ عليها، وتوفر بيئة عمل مليئة بالموهوبين والملتزمين؛ مما تُعزز الأداء والالتزام بشكل مستمر .
وهذا ما أتفقت معه الدراسات التالية:

(Farid, et al, 2015) (Sarstedt, Wilczynski& Melewar, 2013) (المطيري، ٢٠٢٠) (Basel AL-Jabari, Issam) (Metin &Asli, 2018) (Fombrun,2018) (Ghazzawi,2019) (Sistiyan,2019) (الشخاترة والطراونة، ٢٠١٩) (Chaudhary, 2020) (درادكة وآخرون، ٢٠٢٠) (الشربيني، ٢٠٢٠) (Cheng and Bai & Hu, 2022).

ب- التأثيرات غير المباشرة بين متغيرات البحث (الإدارة بالقيم، والالتزام التنظيمي، والسمعة التنظيمية):

يكون هذا التأثير من خلال حاصل ضرب معاملات الانحدار في المسارين المطلوب معرفة التأثيرات المباشرة لمتغير في حالة توسط متغير آخر، وهذا وفقاً للتالى:

يتبين التأثير غير المباشر لممارسات الإدارة بالقيم على السمعة التنظيمية في حالة وجود المتغير الوسيط وهو الالتزام التنظيمي $= 0.065 \times 0.708 = 0.04002$ مما يعنى أن هناك تأثير غير مباشر من ممارسات الإدارة بالقيم في السمعة التنظيمية مروراً بالالتزام التنظيمي؛ الأمر الذى يؤكد على توسط الالتزام التنظيمي للعلاقة بين ممارسات الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية؛ وذلك لأن قيمة التأثير غير المباشر تعادل بالتقريب حوالى ضعف ونصف قيمة التأثير المباشر لممارسات الإدارة بالقيم على السمعة التنظيمية (٠.١٧٠) من دون توسط الالتزام التنظيمي؛ ويعزى ذلك إلى أن ممارسات الإدارة بالقيم بأبعادها المتمثلة في (قيم إدارة المنظمة، وقيم إدارة المهمة، وقيم إدارة العلاقات الإنسانية، وقيم إدارة البيئة) تؤثر إيجابياً في السمعة التنظيمية للجامعة في حالة توافر الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعيارى، والالتزام العاطفى، والالتزام الاستمرارى)

ويتبين من النتائج السابقة أنه يمكن للالتزام التنظيمي التأثير في العلاقة بين ممارسات الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية؛ وربما تعزى هذه النتيجة لأهمية ممارسات الإدارة بالقيم في تحقيق السمعة التنظيمية للجامعة فهي تؤدي دوراً أساسياً في بناء السمعة التنظيمية، ولكنها لا تفعل ذلك بشكل مباشر فقط، بل من خلال متغير وسيط حيوي هو الالتزام التنظيمي، هذا يعني أن ممارسات الإدارة بالقيم تؤثر على التزام المرؤوسين، وهذا الالتزام بدوره هو الذي ينعكس على السمعة النهائية للمؤسسة، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه بعض الدراسات منها:

(Rosli,) (Bourne & Jenkins, 2013) (Choubey & Bhargava 2018) (2014) (Kizakiewicz, 2012) (العبيري، ٢٠١٦)
(Arasanmi & Krishna, (Christensen, Gornitzka & Ramirez, 2019)
(2019) (جندلي، ٢٠١٨) (دهليز، وغالي، ٢٠١٨) (درة، والتيجاني، وحناوي، ٢٠١٨)
(الزنت، ٢٠١٨) (حسن، ٢٠١٩) (مرار، ٢٠٢٠) (Adeoye, 2021) (نصر الدين، ٢٠٢١)
(أحمد وعبد السلام، ٢٠٢٢) (عبد العال، ٢٠٢٣) (سعد الدين، ٢٠٢٥).

ج- مؤشرات جودة المطابقة للنموذج السببي المقترح:

وتوصلت نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج السببي المفترض (توسط الالتزام التنظيمي للعلاقة بين ممارسات الإدارة بالقيم وأبعاد السمعة التنظيمية)، وتم التحقق من مطابقة النموذج، حيث بلغت نسبة مربع كاي إلى درجات الحرية (١.٣٨٢)، وهي قيمة تقل عن (٢) ومؤشر على أن النموذج جيد، أما قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التربيعي (RMSEA) (٠.٠٧٤) وهي قيمة تقع بالمدى المقبول للنموذج، بينما بلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) (٠.٩٥٤) وهي تقع بالحد المقبول أكبر من (٠.٩٠)، وجاء مؤشر المطابقة المعيارية (NFI) (٠.٩٧) وهي تدل على المطابقة التامة، أما مؤشر المطابقة المقارنة (CFI) (٠.٨٩٣) وهي تقع بالمدى المقبول؛ مما يدل على أن النموذج متطابق، ويمكن تفسير نتائجه؛ حيث يمكن تحديد قوة التأثير المباشر

وغير المباشر لأبعاد ممارسات الإدارة بالقيم بوجود أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد السمعة التنظيمية.

وفى ضوء النتائج السابقة يتبين أن النموذج المتكامل للعلاقة بين الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين ممارسات الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية يمكن فهمه فيما يلى:

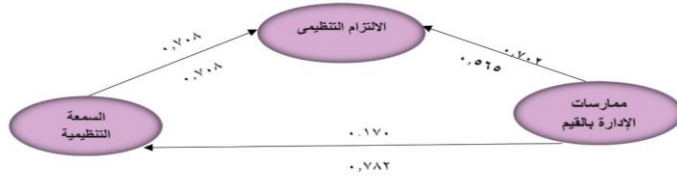
١- الإدارة بالقيم تُعزز الالتزام التنظيمي: فعندما تتبنى المؤسسة قيماً واضحة مثل العدل، والشفافية، والاحترام، وتدمجها فى كل عملياتها وقراراتها، ويشعر المرؤوسون أن قيمهم الشخصية تتوافق مع قيم المؤسسة، هذا التوافق القيمي يُولد التزاماً عاطفياً عميقاً، مما يجعلهم يشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة، هذا الشعور بالانتماء ليس مجرد التزام بالمهام، بل هو تفانٍ فى تحقيق أهداف المؤسسة كجزء من هويته المهنية.

٢- الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية: فعندما تطبق الإدارة بالقيم بالمؤسسة يرى المرؤوسون أن مؤسستهم تتمتع بتقدير واحترام فى المجتمع، ويزداد شعورهم بالفخر والانتماء، مما يُعزز مكانة وسمعة المؤسسة ويزيد من التزامهم التنظيمي.

٣- الالتزام التنظيمي يُحسن السمعة التنظيمية: فالمرؤوسون الملتزمون عاطفياً لا يكتفون بأداء مهامهم الروتينية، بل يصبحون سفراء للمؤسسة، وهذا الالتزام يدفعهم إلى: تحسين جودة الخدمة والأداء وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، وجذب أفضل الكفاءات.

ولتطبيق النموذج السببي الذى يوضح العلاقة بين متغيرات البحث (الالتزام التنظيمي والإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية) فى الجامعات؛ يتبين من خلال تبنى إدارة الجامعة قيماً مثل: (قيم إدارة المنظمة، وقيم إدارة المهمة، وقيم العلاقات الإنسانية، وقيم إدارة البيئة)، فإنها تُعزز من الالتزام التنظيمي بأبعاده (المعيارى، والعاطفى، والاستمرارى) لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وينعكس ذلك على أبعاد السمعة التنظيمية للجامعة متمثلة فى: جودة العملية التعليمية فالتزام أعضاء هيئة التدريس يترجم إلى تفانٍ فى البحث العلمى، وجودة فى المناهج، وتقديم خدمة طلابية متميزة، وينعكس أيضاً على

المسؤولية الاجتماعية حيث يشارك أعضاء هيئة التدريس في قضايا المجتمع المحلي؛ مما يعزز من مكانة الجامعة، كما أن الالتزام التنظيمي يُحسن الأداء المالي والإداري للجامعة ويحقق الإبداع الإداري، ومن ثم يرفع مكانة الجامعة وسمعتها وقدرتها التنافسية، فالالتزام التنظيمي يعد جسراً وسيطاً يربط بين ممارسات الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية. والشكل التالي يوضح العلاقة التكاملية والتفاعلية بين الثلاث متغيرات



النموذج السببي الأساسي لمتغيرات البحث (ممارسات الإدارة بالقيم، والالتزام التنظيمي، والسمعة التنظيمية)

شكل (٤) من إعداد الباحثة

وبالتالي يتحقق صحة النموذج السببي المفترض في الإطار النظري للبحث.

هـ- المقترحات الإجرائية اللازمة لتنفيذ ممارسات الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي في ضوء العلاقات والتأثيرات المتبادلة بينهم.

انطلاقاً مما سبق يتضح ما أسفرت عنه الأدبيات والدراسات السابقة والدراسة الميدانية أهمية الالتزام التنظيمي كوسيط مهم وفعال بين الإدارة بالقيم والسمعة التنظيمية للجامعة؛ حيث إن الالتزام التنظيمي يُعد آلية تنظيمية وسيطة يتم من خلاله الاستفادة من أسلوب الإدارة بالقيم وتأثيره الجيد على الأداء الجامعي ومن ثمَّ السمعة التنظيمية، ومن ناحية أخرى فإن ممارسات الإدارة بالقيم تعزز الالتزام التنظيمي بالجامعة، كما أن الالتزام التنظيمي يعمل بدوره على تحسين الصورة الذهنية للجامعة ورفع كفاءتها وسمعتها التنظيمية؛ لذلك يقدم البحث الحالي مجموعة من المقترحات الإجرائية التي يمكن تناولها على النحو التالي:

– أن تتضمن خطة الجامعة الاستراتيجية سبل تطبيق أسلوب الإدارة بالقيم، وتعزيز الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وإدراج السمعة التنظيمية كأحد المعايير الأساسية بالخطة، مع وضع آليات هادفة إلى التطوير والتحسين المستمر لها.

- إعداد جامعة جنوب الوادى لبرنامج شامل يهدف إلى إعادة تأهيل القيادات الجامعية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة فى القيادة والاتصال وصنع القرار واتخاذها، لتطوير سلوكهم الإدارى، وتحقيق معدلات مُتميّزة فى أدائهم.

- إعادة النظر فى معايير اختيار القيادات الجامعية لتشمل: الكفاءة، والابتكار، والإبداع، والتطوير، والقدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وتقديم الجامعة مقترحات للوزارة لتغيير معايير اختيار القيادات الحالية؛ لتحقيق الالتزام وتحسين الأداء.

- إنشاء وحدة تدريب داخل كل كلية بجامعة جنوب الوادى من مهامها تدريب عمداء الكليات والوكلاء، ورؤساء الأقسام على استخدام تكنولوجيا المعلومات، والنظم الخبيرة والتطبيقات الإدارية الذكية؛ حتى يستطيع الجميع تداول وحفظ المعلومات بسهولة ويُسر، ومساعدتهم على تبني اتجاهات إدارية جديدة؛ مما يُسهم فى عمليات التطوير والتحديث داخل كليته.

- تشكيل فرق عمل من القيادات الجامعية المتميزة فى جامعة جنوب الوادى بهدف وضع آليات عملية لتطبيق الإدارة بالقيم كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمى، وتمكين أعضاء هيئة التدريس من المشاركة الفعالة فى صناعة القرارات التى تتعلق بالعملية التعليمية والإدارية. - عقد الجامعة ندوات ومحاضرات بصفة مستمرة، تستهدف القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، يحاضر فيها أساتذة الجامعة المتخصصون فى الإدارة الجامعية؛ للتعرف على الأساليب الحديثة فى الإدارة، ومساعدتهم فى تطبيقها، وإعداد قيادات الصف الثانى؛ من أجل تحسين الأداء الجامعى ومن ثم رفع مكانتها.

- تبني القيادات الجامعية بجامعة جنوب الوادى سياسة الباب المفتوح مع جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين؛ للتعرف على مشكلاتهم وحلها؛ مما يوفر مناخاً إيجابياً يساعد على تعزيز الالتزام التنظيمى بالجامعة.

- تشجيع القيادات الجامعية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين على طرح أفكارهم والسماح لهم بالنقاش وسماع آرائهم، وتقدير مشاركاتهم فى تحقيق أهداف الجامعة، لِمَا لذلك من

أهمية تربوية تتمثل في تطوير سلوكهم ورفع معدلات أدائهم الإداري والتزامهم الوظيفي. -إنشاء أقسام للتدريب في الجامعات ولاسيما جامعة جنوب الوادي، وتزويدها بالكفاءات القادرة على تدريب القيادات الجامعية للاستفادة من أسلوب الإدارة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وتقدير الجامعات للقيادات المتميزة بها، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، و منحهم صلاحيات أوسع لتحديد البدائل الممكنة التي تساعد على تجاوز العقبات التي تحدث في بيئة العمل بالجامعة، لاتخاذ قرارات سليمة ومنطقية يمكن تنفيذها.

- تحديد القيادات الجامعية الاحتياجيات التدريبية الخاصة بهم وبأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وذلك من خلال تحديد مستوى الأداء الفعلي، وتسجيل مستوى الأداء المتوقع القيام به، ثم المقارنة بين مستوى الأداء الفعلي والأداء المنشود، وعقد إدارة الكليات متمثلة في العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام ورش عمل أسبوعية داخل الكليات؛ لمناقشة أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيما يُقدّمون من اقتراحات من أجل تجويد الأداء، وتحقيق الالتزام التنظيمي.

- تفعيل جامعة جنوب الوادي لنظام الحوافز والمكافآت المرتبط بالأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية.

- تخصيص وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ميزانية مستقلة لإجراء البحوث والدراسات التي تُعنى بتشخيص أوجه الضعف والقصور بالجامعات، وإيجاد الحلول العلمية؛ مما يُسهم في رفع كفاءة ومكانة وسمعة الجامعات المصرية.

- قيام الوزارة بتزويد الجامعات بخبراء في التعليم والإدارة يمكن من خلالها تنفيذ ورش عمل دورية تُعنى بدراسة واقع الجامعات المصرية وسُبل تحديثها وتطويرها، مما يوفر بيئة نموذجية صالحة للإبداع والتميّز؛ مما يساعد القيادات الجامعية على تخيل المستقبل، والاستعانة بهؤلاء الخبراء في حل المشكلات، وتبادل المعلومات والخبرات التي تتيح لهم المزيد من الآراء والمقترحات، وإحداث التطوير داخل الجامعة.

- فتح قنوات اتصال فعّالة بين كليات التربية والجامعات المصرية؛ للاستفادة من البحوث والدراسات التي تقوم بها تلك الكليات في مجال الإدارة والتربية.
- بناء شراكات استراتيجية بين جامعة جنوب الوادي والجامعات المصرية ومراكز البحث العلمي؛ للإفادة من خبراتهم في تحسين السمعة التنظيمية للجامعة.
- تعزيز التعاون بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وتهيئة بيئة ثقافية إيجابية تشجع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على إبداء آرائهم ومقترحاتهم؛ مما ينعكس إيجابيًا على شعورهم بالاستقرار والأمان الوظيفي ومن ثم تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي بالجامعات.
- إنشاء وحدة ذات طابع خاص للسمعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي لبناء صورة إيجابية ومستدامة للجامعة، وتتضمن مهامها تحديد الأهداف، وتعيين فريق متخصص، وتحليل السمعة الحالية للجامعة، خطة استراتيجية شاملة للسمعة تتضمن خططًا للتدريب والتطوير وورش العمل والندوات واللقاءات والمؤتمرات، ومن مهامها أيضًا التعامل الاحترافي مع الأزمات، وتعزيز الشفافية مع الجمهور المستهدف، وقياس وتقييم الأداء بشكل دوري لضمان التحسين المستمر.
- أن تتبنى جامعة جنوب الوادي استراتيجية رقمية متكاملة تهدف إلى تعزيز حضورها على وسائل التواصل الاجتماعي بفاعلية، وتحليل البيانات الناتجة عن التفاعل على المنصات المختلفة ، وبناء علاقة قوية ومستمرة مع الطلاب الحاليين، والخريجين، والجمهور المستهدف بشكل عام، وإجراء أبحاث لفهم الاحتياجات والتفضيلات الخاصة بالجمهور، وتشكيل فريق عمل متخصص في بناء السمعة الرقمية، من مهامه إدارة الحسابات، وتقييم المؤشرات الناتجة عن التفاعل وقياس النتائج بشكل دوري، والتفاعل الإيجابي والسريع على استفسارات وتعليقات الجمهور، واستخدام المحتوى المرئي؛ لعرض الحياة الجامعية، والأنشطة الطلابية، والمشاريع البحثية بطريقة جذابة ومبتكرة.

- إنشاء الجامعة وحدة ذات طابع خاص تتولى احتضان الأعمال المبتكرة سواء من منسوبي الجامعة أو أفراد المجتمع المحلي، وتسويق الجامعة للأبحاث العلمية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس، والباحثين، مع تقديم الدعم المادى والمعنوى لتلك الأبحاث بما يضمن السمعة التنظيمية للجامعة.
- توفير وزارة التعليم العالى والبحث العلمى بعثات خارجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات المصرية؛ وإيفادهم للجامعات عالمية المستوى لزيادة الانفتاح على العالم الخارجى والاحتكاك بالثقافات الأخرى، واكتساب خبرات على الطبيعة؛ ممّا يُحفّزهم على تطبيقها بعد العودة إلى بلادهم.
- أن تمتلك جامعة جنوب الوادي موقعًا إلكترونيًا متطورًا وجذابًا، لعرض هويتها، وخدمة الطلاب والباحثين، وأن يوفر الموقع جميع المعلومات الأساسية للطلاب الحاليين والجدد، وتفاصيل البرامج الأكاديمية، والمنشورات البحثية، وآخر الأخبار والفعاليات، وأن يتميز الموقع بتصميم سهل الاستخدام، وأن يكون متوافقًا مع الأجهزة المحمولة لضمان وصول سلس للمعلومات فى أى وقت ومن أى مكان.
- تصميم الجامعة استبانات رأى شاملة وتوزيعها بانتظام على جميع الأطراف المعنية: الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والخريجين، وحتى أولياء الأمور، تركز فيها على قياس مستوى الرضا عن جوانب متعددة مثل: البرامج الأكاديمية، والخدمات الطلابية، والسمعة العامة للجامعة، وتحليل البيانات الناتجة عن هذه الاستبانات بشكل دورى؛ لكى تصل الجامعة على تقييم مستمر ودقيق لسمعتها، مما يتيح لها تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات تحسين مستدامة.
- أن تسعى الجامعة نحو تحقيق معايير التصنيفات العالمية المعروفة مثل QS و Times Higher Education و ARWU. هذه المعايير تقيّم إنجازات الجامعة فى مجالات مختلفة منها: الإنجازات الأكاديمية والبحثية، والجوائز والتكريمات، و الأنشطة الثقافية والاجتماعية؛ مما ينعكس مباشرة على سمعتها العالمية.

- أن تتابع جامعة جنوب الوادى المؤشرات الأكاديمية والبحثية لقياس سمعتها، وتتضمن تلك المؤشرات عدد الأبحاث المنشورة فى المجالات العلمية، ونسبة الاقتباس للبحوث والتصنيفات العالمية للجامعات المصرية؛ والتي تعكس مستوى التميز الأكاديمى والبحث العلمى الخاص بالجامعات المصرية ويؤثر فى سمعتها.

- أن تحسن جامعة جنوب الوادى جودة الخدمات الجامعية المقدمة من خلال تحديث المناهج الأكاديمية والبرامج التعليمية؛ وربط المقررات الدراسية التى يتم تدريسها لطلبة الجامعة باحتياجات المجتمع المحلى والعالمى؛ لتتوافق مع التغيرات المعرفية والتكنولوجية واحتياجات سوق العمل، وبناء شراكات فعّالة مع المؤسسات والشركات العالمية لتوفير فرص تدريب عملية للطلاب، لصقل مهاراتهم وتعزيز جاهزيتهم للمنافسة، وتعزيز كفاءة الخريجين ومواكبة التطورات العالمى، وترسيخ ثقافة الالتزام والتميز فى الأداء داخل جميع إدارات ومراحل العمل بالجامعة

- أن تستفيد الجامعة بشكل فعال من الإعلانات المدفوعة على الإنترنت للوصول إلى جمهورها المستهدف؛ لجذب الطلاب المحتملين وأولياء أمورهم، فهى أداة قوية للترويج لمميزات الجامعة لاستقطاب أفضل الكوادر البشرية من أجل تعزيز الرؤية التسويقية للجامعة وزيادة أعداد المتقدمين، مما يدعم مكانتها التنافسية فى القطاع التعليمى، والبحثى والخدمى.

- أن تتوسع الجامعة فى استخدام التكنولوجيا الحديثة للربط بين إدارات وكليات الجامعة المختلفة للتغلب على مشكلات السمعة، وعمل منصة للسمعة التنظيمية للجامعة للحصول على التقييمات حول الخدمات التى تقدمها وتوجيه جهود المؤسسة الجامعية.

- إطلاق الجامعة القوافل المتخصصة في كافة المجالات وتضم نخبة من المتخصصين في كافة التخصصات المختلفة، لتساعد الجامعة على تحقيق أحد أهدافها وخدمة المجتمع المحيط؛ وبما ينعكس على بناء السمعة التنظيمية للجامعة.
- أن تضع الجامعة توصيف دقيق لدورها في مجال المسؤولية الاجتماعية وتطبيق المسألة الإدارية وفقا له، وإنشاء شبكة المسؤولية الاجتماعية التابعة لإدارة الجامعة لتقديم الخدمات الاستشارية للمجتمع، وأن تحرص على إنشاء وحدة متخصصة بالجامعة لحماية ومراقبة البيئة.

- أن تتعامل الجامعة بشفافية ومصادقية مع جميع المستفيدين من الخدمات الجامعية بدون تمييز، وترسيخ قيم الالتزام بالقوانين واحترامها وثقافة فرق العمل والتعاون في إنجاز الأعمال، والنقد بالمعايير المتفق عليها في مجال المسؤولية الاجتماعية، وتكوين لجنة داخل كل كلية لمراجعة المسؤولية الاجتماعية للوقوف على دور كل كلية في تحسين سمعة الجامعة.

قائمة المراجع:

- إبراهيم، إيمان عبد الفتاح محمد، وعبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر. (٢٠١٩). مركز مقترح لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٥ (٣، ٨)، ١٧٧-٢٦٢.
- إبراهيم، حسام سمير عمر. (٢٠٢١). تسويق الخدمات كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للجامعات في ضوء بعض الخبرات الدولية، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، جامعة أسيوط، ١٨ (١٨)، ٤١٨-٤٧٩.

- إبراهيم، محمد صبرى الأنصارى. (٢٠٢١). القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية فى تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادى، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، ١٨ (١٠٩)، ٢٥٣-٣٧٢.
- _____، وعبد اللاه، ابتسام محمد. (٢٠٢٢). الإدارة النكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادى ، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، ج ١، ١٩ (١١٣)، ٦٩٣ - ٨٠٩.
- _____، ومحمد، رجب أحمد عطا. (٢٠٢١). القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكارى لأعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادى، المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، ٨٩ (٨٩)، ٣١٩ - ٤٩٠.
- ابن منظور، محمد بن مكرم (٢٠٠٣). لسان العرب، ج (٣) ، دار الحرية للنشر، القاهرة.
- أبو العز، محمد سعيد محمد فراج، حشمت عبد الحكم محمدين، وعبد الرحيم، محمد عباس محمد. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل الحوكمة، مجلة التربية (١٨٩)، ج ٥، ٥٦١ - ٥٩٧.
- أبو القاسم، رائف على على. (٢٠٢٣). أثر الالتزام التنظيمى والإدارة بالقيم فى تحقيق التميز المؤسسى دراسة تطبيقية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- أبو النصر، حسن محمد. (٢٠١٨). معوقات التغيير التنظيمى بكليتى التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر.

- أبو راضي، رويده (٢٠١٣). المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو ربيعة، أسامة السيد، والخميسي، السيد سلامة (٢٠٢٢). متطلبات الارتقاء بمعايير الاختيار والتعيين الوظيفي في الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية جامعة دمياط، ٢ (٣٨)، ٤٢-٤٣.
- أبو ليفة، عبد المنعم محمد، والصالحى، أبو بكر سليمان (٢٠٢٥). علاقة الالتزام التنظيمي بسلوك المواطن التنظيمية دراسة ميدانية على عدد من المدارس الثانوية بمدينة مصراته، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، ليبيا، ٢٢ (١)، ٦٠-٣٥.
- أبو ناهية، صلاح الدين محمد (١٩٩٤). القياس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- أبوشقرا، روان خضر، وجبران، على محمد (٢٠١٩). واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعيقاته وسبل تحسين مستواه من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٤٦ (١)، ٧٢٩-٧١٣.
- الأبيدي، محمد إبراهيم على (٢٠١١). الإدارة بالقيم وانعكاساتها على الجودة التعليمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- الاتربي، هويدا محمود (٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور البحث العلمى فى تحسين ترتيب الجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية، ورقة عمل فى المؤتمر الدولى الثانى لقطاع الدراسات العليا والبحوث كلية البنات للآداب والتربية جامعة عين شمس بعنوان: البحث العلمى من منظور استراتيجية ٢٠٣٠ أفاق وتحديات، ١٨-١٩ يوليو، مجلة البحث العلمى

- أحمد، محمود مصطفى. (٢٠١٧). تطوير الأداء المؤسسى لكلية التربية بجامعة الأزهر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر.
- . (٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر الأبعاد القيادة الريادية مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (١٤) ١٠، ٤٠٦ - ٤٧٣

- أحمد، إيمان زغلول راغب، وعبد السلام، أسامة عبد السلام على. (٢٠٢٢). تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة فى مصر على ضوء القيادة الجمالية: تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، جامعة عين شمس، (٣٤)، ١٣-١٢٦.
- أحمد، بسمة عليوه عبد المعز. (٢٠٢٢). ممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية ودورها فى تحقيق الالتزام التنظيمى لأعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية على جامعة سوهاج، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة سوهاج.
- أحمد، سامية عبد الفتاح. (٢٠٢١). تصور مقترح لجودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحقيق الالتزام الوظيفى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، دراسة ميدانية بجامعة أسوان، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أسوان.
- أحمد، فاطمة "محمد البردويلي"، ومحمود، سيدة سلامة. (٢٠٢٠). تطوير دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية فى ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٨ (٤) ، ١٧٩ - ٢٥٠.

- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠١٢). معوقات إدارة الجودة والاعتماد فى الجامعات المصرية الحكومية وفقا لإدراكات القيادات الأكاديمية دراسة تطبيقية، آفاق جديدة للدراسات التجارية، ٢٤ (١)، ٩ - ٨٣.
- إسماعيل عمار فتحى موسى وطه، منى حسنين السيد. (٢٠١٩). دور الرفاهية النفسية كمتغير وسيط فى العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفى : دراسة تطبيقية

على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (٨)، ٤٨٠ - ٥٢٦.

- إسماعيل، آمال محمد إبراهيم. (٢٠٢١). مقومات تحول جامعة جنوب الوادي رقميا نحو نموذج الجامعة الذكية لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، (٨)، يونيه، ٧١٨ - ٨٨١.

- إسماعيل، طلعت حسيني. (٢٠١٧). تعبئة موارد إضافية مالية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٣٢ (٩٥)، ١ - ١٢٠.

- الأشقر، أحمد عبد السلام، والهنداوي أحمد عبد الفتاح. (٢٠١٧). إدارة التميز مدخل التحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأزهر، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، (١٧٥)، ٦١١٠٥٢٩

- آل سنان يحيى أحمد مسعود، ولطفى، محمد أحمد. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب فى ضوء مدخل الإدارة بالقيم، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة إب اليمن.

- بدران، شبل، والبيلاوى، حسن ونجيب، كمال والدريني، حسين. (٢٠١٨). مناهج البحث فى العلوم التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية.

- بدرانة، حازم على. (٢٠١٠). درجة ممارسة رؤساء الأقسام فى كلية التربية بجامعة اليرموك للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير، جامعة فيلادلفيا، الأردن.

- بدوى، محمود فوزى، ومصطفى عماد نجم. (٢٠١٨). تعزيز تنافسية التعليم العالى المصرى: مدخلا لتطوير واقع مؤسساته فى تصنيفات نخبة الجامعات العالمية، المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، ٥٣ (٥٣)، ٣٢٧ - ٤١٢.

- برقوق، عبد الرحمن، ودرنوني، هدى. (٢٠١٤). *الالتزام التنظيمي: (المفهوم الأبعاد والنتائج)*، مجلة علوم الانسان والمجتمع ، كلية العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، (١٣)، ١٥-٣٧.
- بركات، علياء عمرو على، وعواد، عمرو محمد أحمد. (٢٠٢٤). *أثر الالتزام التنظيمي في الأداء السياقي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمدينة ٦ أكتوبر*، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، (١)، ٥٩٧ - ٦٣٢.
- البشيتي، سها عمر، وأبو سعدة، عبد الله حسن، وأبو سويرح أيمن سليمان سلام. (٢٠٢٢). *دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية*، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٧(١٧)، ٩٥-١١٦.
- البقمي، ناضا بنت مطلق بن سعيد. (٢٠٢٠). *الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث بفلسطين، ٤(٦)، ١٢٥-١٤٥.
- بكوش، ليلي ومحجر، ياسين. (٢٠١٧). *القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي*، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ٩(٣٠)، ٥٥٩-٥٧٣.
- بلا تكار، كينيث، ومايكل كونور. (٢٠٠٩). *الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم*، ترجمة عدنان: سليمان، دار الرضا ، سوريا، ١٥٩-١٦٠.
- بلابل، وسام محمد أحمد. (٢٠٢٣). *مؤشرات جودة الحياة الوظيفية في الجامعات المصرية: دراسة ميدانية لعينة من عضوات هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة المنوفية*، مجلة كلية الآداب، (٦٧)، ٥٣٧-٥٨٦.
- بن سعيدان، هدى عبد الله محمد. (٢٠٢٢). *قياس سمعة جامعات المملكة العربية السعودية وتأثيرها على تصنيف QS: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أنموذجاً*، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، (٢٤)، ٢١٣ - ٢٣٣.

- بن شميلان، عبد الوهاب بن شباب.(٢٠١٩). *كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين*، المجلة العربية للإدارة، ٣٩(٢)، ٢١٥-٢٣٦.
- بوخالفة، هاجر.(٢٠١٧). *دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بالجزائر*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، الجزائر.
- بوقندورة، يمينه، وإبريغم، سامية.(٢٠١٩). *واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة*، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، ٦(١)، ٨٤-١٠٤.
- جابر، جابر عبد الحميد، و كاظم، أحمد خيرى. (١٩٩٦). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، القاهرة، دار النهضة العربية.
- الجارية ، هانى عبد المعطى، والعشماوى، محمود سعيد .(٢٠٢٣). *القيادة الملهمه وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر*، مجلة كلية التربية جامعة بنى سويف (٢٠) ١١٦ -١٢٩ -٧١٧
- الجبالى، سعد أحمد. (٢٠١٧). *تأملات في شأن الجودة في الجامعات المصرية: نظرة تحليلية متكاملة من أرض الواقع*، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، (٣٨)، ١ -٢٥.
- جرجس، نبيل سعد ، وحامد، ياسر رفعت، وشحاته، عبد الباسط محمد.(٢٠٢٠). *معوقات تحفيز الإبداع الإدارى لدى القيادات الجامعية فى مصر*، مجلة شباب الباحثين فى العلوم التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، (٣)، ٦٧٥-٧٤٦.
- جمال الدين، هناء محمد جلال. (٢٠٢٤). *السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية (دراسة ميدانية)* ، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٣(٤١)، ١٣- ١٨٦.

- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولوائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات (٢٠٠٦). ط ١، ٢٤-٢٠١.
- جندلي، بثينة (٢٠١٨). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- جنيد، حنان فاروق، والمطيري، عبد الرحمن بن نامى ميلود جمال عيسى عثمان، إسلام أحمد، وعبد الرحمن، وفاء صلاح، ومحمد، مرفت عبد الحميد على، والصالحى، حاتم على حيدر، والحسينى، هند حسن، وجمعة، نجوى إبراهيم. (٢٠٢٢). توظيف رأس المال الرقوى فى بناء أنشطة المسؤولية الاجتماعية وعلاقته بالسمعة المؤسسية : دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الربحية فى الوطن العربى، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام، ٢١ (٢)، ٩١ - ٩١.
- جويلي، بسام صلاح محمود، وعبد الله، حيات عبد الله حسن. (٢٠٢٤). ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر ودورها فى تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ج٣ (٢٠٢)، ١-١٢٥.
- الحارثي، سامية مطلق (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة البحث العلمى فى التربية، جامعة عين شمس، ج٥، ٢٠ (٥)، ٦٢١-٦٥٦.
- حجازي، هناء شحات السيد إبراهيم (٢٠١٩). تصور مقترح لتفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعات المصرية جامعة بنها نموذجا، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠ (١)، ٢٠٩-٤١٧.
- الحجى، إبراهيم بن محمد (٢٠١٨). الإدارة بالقيم السعودية، أكاديمية القيم للنشر، السعودية.

- الحراصية، رياء والحدايى داود. (٢٠٢٢). تقييم المعلمين بمدارس التعليم الأساسى فى محافظة الداخلية بسلطنة عمان لمدى التزامهم التنظيمى، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، ٦(٧)، ٤٥-٦٧.
- الحربى ، هناء عبدالله حمد، والجابرى، نياف بن رشيد. (٢٠١٨). اقتصاديات البحث العلمى فى الجامعات كفاءة الإنتاج البحثى للجامعات العربية وفقا للمقارنة المرجعية بالجامعات العالمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث فى التعليم العالى اتحاد الجامعات العربية. ٣٨(٣)، ٨٩-١٢٥.
- الحربى، ندى مقبل عايش. (٢٠٢١). تطوير إدارة السمعة التنظيمية بالجامعات السعودية ودور وسائل التواصل الاجتماعى فى تعزيزها : دراسة ميدانية، مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، جامعة حفر الباطن، (٣)، أكتوبر، ١٦٣ - ٢٠٣.
- حسن، حسام عيد حامد. (٢٠١٩). دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمى فى العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية فى الجامعات الحكومية المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة السويس، ١٠(٣)، ١٢٥-١٤٩.
- حسن، منال موسى سعيد. (٢٠٢٤). تصور مقترح لتحسين الأداء البيئى للجامعات المصرية على ضوء معايير المقياس الأخضر العالمى لترتب الجامعات *GMWUR*، المجلة العلمية لكلية التربية ، جامعة أسيوط، ٩(٢)، ١-٧٦.
- حسونة، نجية سمير محمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديرى المدارس الخاصة فى المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم وعلاقتها بجودة العمل الإدارى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حسين، سلامة عبد العظيم، ومحمد، سمر مصطفى، وزكى، فاطمة أحمد. (٢٠١٩). متطلبات تطبيق التسويق الالكترونى للخدمات البحثية بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣٠(١٢٠)، ٣٠٨-٣٢٥.

- حمادات، محمد حسن محمد. (٢٠٠٦). *قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حمادى، أحمد عباس، وخلف، ياسر لطيف. (٢٠١٦). *التمكين الإدارى وعلاقته بالرضا الوظيفى دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدرء العاملين فى وزارة التخطيط والتعاون الإنمائى الجهاز المركزى للتقييس والسيطرة النوعية*، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، ٨ (١٦)، ١٠٥ - ١٣٧
- حمدى، شريف محمود. (٢٠٢٠). *تطبيق الحوكمة فى الجامعات المصرية كمدخل لتعزيز الريادة: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس*، مجلة البحوث والدراسات العربية، (٧٢)، ٣٩٣ - ٤٤٧
- خليل، إنجى محمد أبوسريع. (٢٠١٩). *توظيف مبادئ إدارة العلاقات الحوارية على المنصات الإلكترونية للجامعات المصرية دراسة تحليلية*، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام، مركز بحوث الرأى العام، ١٨ (٤)، ٤٨٣ - ٥٥٧.
- خليل، نبيل سعد. (٢٠١٥). *مداخل حديثة فى إدارة المؤسسات التعليمية*، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- درادكة، أمجد محمود محمد، والدجاني، ياسمين محمد ناصر محمود، وداود هناء. (٢٠٢٠). *درجة ممارسة القيادة الأخلاقية فى تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرى المدارس الثانوية الخاصة فى محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمى للمعلمين من وجهة نظرهم*، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومى للبحوث، ٤ (١٤)، ١ - ٢٤.
- درة، عمر محمد، والتيجانى محمد عثمان، وحناوى، سوزان اليأس. (٢٠١٨). *المسؤولية المجتمعية للجامعات العمانية الخاصة ودورها فى دعم السمعة التنظيمية (جامعة ظفار أنموذجاً)*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢ (١٠)، ٤٥ - ٢٦.
- دهليز، خالد عبد، وأحمد، غالى محمد. (٢٠١٨). *أثر القيادة الخادمة على الالتزام*

التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،
١٤(٣)، ٤٦٥-٤٩٤.

- دياب، عبد الباسط محمد، ومهدى، محمد حسن أحمد، وأحمد، بسمة عليوة عبد المعز. (٢٠٢٢). القيادة الأخلاقية مدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس جامعة سوهاج، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية بسوهاج، ١٣(١٣)، ٩٦٠-٩٩٥

- دياب، عبدالباسط محمد. (٢٠١٧). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم : (جامعة سوهاج نموذجًا)، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، (٤٩)، ٥٦٧-٧٣٧.

- ذيب، محمد رشدي أحمد، والسعود، راتب سلامة. (٢٠١٤). درجة ممارسة قم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ١(١)، ٤٩٤-٥١٢.

- ربيع، هناء عبد التواب. (٢٠١٤). متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ٨(٣٧)، ٢٥٣٣-٢٤٠٧.

- رجب، شيخة حسن أحمد عبد الله. (٢٠١٤). أنموذج مقترح لآليات تطبيق الإدارة بالقيم في المكتبات الجامعية بالجمهورية اليمنية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، جامعة أب، اليمن.

- رضوان، وائل توفيق. (٢٠٢١). متطلبات تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر " كليات التربية نموذجًا"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١٤(١)، ٧٩-١١٠.

- رضوان، أمل صلاح محمود. (٢٠١٧). النشر العلمى الدولى للباحثين فى المراكز والمعاهد البحثية المصرية، المؤتمر العلمى الثانى للمكتبات والمعلومات بعنوان: النشر العلمى الدولى (الواقع والتحديات والحلول)، جامعة بنها، فى الفترة من ١٧- ١٨ ابريل، ١- ٣٦.
- الزبيدى، مشعل بن عبيد بن إبراهيم. (٢٠٢١). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمى للمعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية الدولية للمعرفة ، ٢١ (٢٣٣)، ٣٦٠-٣٣٣
- الزبيدى، الصديق سليمان، والقبى، الطيب محمد. (٢٠٢٠). أثر القيم التنظيمية على جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية على الكليات التقنية بمدينة مصراته، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، (٣)، ٢٥٢-٢٨٣.
- زقوت، تمارا محمد محمود . (٢٠١٩). أثر رأس المال النفسى فى الالتزام التنظيمى ودراسة ميدانية على مجموعة شركات المحمول فى فلسطين، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الزنط، يحي عطوة. (٢٠١٩). إدارة أداء المؤسسات الحكومية - مدخل تميز الأداء المؤسسى نحو بناء نموذج لتمييز أداء الجهاز الإدارى المصرى فى ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- زهران، ايمان حمدى. (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبى للتمييز المؤسسى (EFQM) فى الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمى، المجلة التربوية جامعة سوهاج، (٩٤) ، ١٢٠٩-١١٠٣.
- الزيدى، بسنت عادل رمضان. (٢٠٢٠). أثر الرسوخ الوظيفى فى دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤٠ (٤)، ٧١-٩٣.

- الزيبارى، جعفر خانو بابا، والحمدانى ناهدة إسماعيل عبد الله. (٢٠١٩). مهارات القيادة الإدارية ودورها فى دعم الالتزام التنظيمى دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية فى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى، مجلة تنمية الرافدين العراق، ٣٨ (١٢٣)، ٤٩-٧١.
- سالم، إيمان ذكى أحمد رزق، والمهدى، سوزان محمد ، ومحمد، فاطمة زكريا. (٢٠٢١). دور حقائق العلوم والتكنولوجيا فى تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية، مجلة بحوث العلوم التربوية، ١ (١)، ٢٩-١.
- السبيعي، فهدبن الحميدى بن المفلح. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمى لدى المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩ (٢٠٩)، ٥٣-١٠٠.
- سعد الدين، هنو على محمد. (٢٠٢٥). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الوظيفى فى مدارس التعليم العام الحكومى بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، صنعاء، ٣ (٢٤)، ٥١-٧٥.
- سعد، محمود صديق عبد الواحد. (٢٠٢٢). دور السمعة المؤسسية فى تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسى، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسوان، ١٣ (٣)، ٨٣١-٨٩١.
- سكر، ناجى رجب. (٢٠١٨). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمى من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية)، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ٧ (٢٦)، ٥٢٣-٥٤٦.
- سلمان، عصمت سيد. (٢٠١٤). الالتزام التنظيمى كمتغير وسيط بين التوجه بالسوق وخرجات أداء مؤسسات التعليم العالى: دراسة مقارنة بين جامعتى بنى سويف والنهضة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٣٤ (٤)، ١١٩-١٨٢.

- السيد، دينا حسين، وسعداوى خالد مصطفى بركات. (٢٠٢٢). تحليل أداء الجامعات المصرية الحكومية في أبرز التصنيفات العالمية التحديات وسبل الترقى، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٩ (٢)، ٢٤٧ - ٢٩٠.
- شاكر، سارة سعد، والسنوسى، حامد زعزوع، وإلياس، أحمد فاروق. (٢٠٢٤). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي: لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بنى سويف، مجلة الدراسات المالية والتجارية، ٣٤ (١)، ٢٠٦ - ٢٣٤.
- شامية، مصطفى يوسف حسن. (٢٠٢٠). أثر التنشئة التنظيمية في بناء السمعة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية : دراسة حالة جامعة الأقصى ، رسالة دكتوراه ، جامعة الأقصى.
- شبل، بيكار محمد. (٢٠١٧). القيم التنظيمية والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بجامعة بنى سويف، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، ٨٤ (٢)، ٦٥٦ - ٧٠١.
- شحاته، ياسر السيد محمد. (٢٠١٧). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على كليات الإدارة والتكنولوجيا بالجامعات الخاصة في مصر، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، ٥٤ (٢)، ١٣٩ - ١٩٨.
- الشخاترة، أمل أحمد، والطراونة، أخليف يوسف. (٢٠١٩). واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الإدارات الأكاديمية، المجلة التربوية الأردنية ، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٤ (٤)، ١٩١ - ٢١٥.
- الشربيني، حسين نشأت. (٢٠٢٠). أثر الذكاء الثقافي وسلوكيات المواطنة التنظيمية على الالتزام التنظيمي :دراسة تطبيقية على العاملين بمنظمات الرعاية الصحية، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- الشربيني، عبير فتحى محمد إبراهيم. (٢٠٢٤). دور الجامعات المصرية فى تحقيق

أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية فى إطار مدخلى التسويق
المستدام والقيادة الاستراتيجية، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان،
(٢٧)، ١-٧٩.

- شريف، عبير فؤاد. (٢٠٢٢). المسؤولية المجتمعية للجامعات فى المجتمع المصرى،
مجلة بحوث كلية الآداب جامعة المنوفية، ١٢٨، ٣٣٦، ٣-٥٤.

- الشريف، عبد الله بن عبد العزيز بن عبد المطلب. (٢٠٢٣). آليات مقترحة لتحسين
السمعة التعليمية بجامعة تبوك من وجهة نظر المستفيدين، مجلة العلوم التربوية،
جامعة تبوك، ٩(٣)، ٤٢١ - ٤٥٨.

- الشريف، عبد الله بن عبد العزيز. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة بالقيم وأثرها على فاعلية
أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك، المجلة
التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٨٢(٨٢)، ١١٤٣-١١٨٩.

- _____ (٢٠٢٣). آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية بجامعة
تبوك من وجهة نظر المستفيدين، مجلة العلوم التربوية، ٩(٣٤)، ٤٢١ - ٤٥٨.

- شطى، أمينة، وأحمد، فريحة. (٢٠٢٢). القيم التنظيمية: مقارنة نظرية، مجلة الدراسات
والبحوث الاجتماعية، ١٠(٢)، ٩٥-١٠٤.

- الشعار، عبد المحسن السيد محمود؛ وآخرون. (٢٠٢٣). دور القيادة الإبداعية فى
تحسين السمعة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى العام، مجلة التربية فى القرن ٢١،
مجلة الدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة السادات، (٣٢)، أكتوبر ٣٣٠
- ٣٦٨.

- صالح، سميرة، وزايد، عادل. (٢٠٢٤). تحليل أثر القيادة التحويلية على الالتزام
التنظيمى (دراسة تطبيقية على كلية الدراسات العليا بالأكاديمية العربية للعلوم
والتكنولوجيا والنقل البحرى)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(١)،
١٠٧٧ - ١١٠١.

- صباح، عبد الرحمن على. (٢٠٢٠). أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى - غزة
- صدام، محمد. (٢٠٠٤). الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث. الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.
- صلاح الدين، نسرين صالح. (٢٠٢٢). دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، ٣٢ (٢)، ٢١-٧٥.
- الصلاحين، أسامة سليمان على، والعتار، عبد الله. (٢٠١٩). واقع الالتزام في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر الموظفين دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، ٢ (١)، ٨٤-١٠٥.
- صوفى عبد الوهاب. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة دراسة ميدانية بجامعة تلمسان، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، ٤ (١)، ٨٢٦ - ٨٨٩.
- الصوفى، حمدان عبد الله، وحسونة، نجية سمير. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٩ (٣)، ٢٨-٤٩.
- الطحائية، معتصم لطفى. (٢٠١٩). سلوكيات القيادة الأخلاقية للعمداء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- طنطاوى، أحمد محمود أحمد، والهنداوى، محمد عبد الله، وعوض، إنجي أحمد. (٢٠٢١). دور إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة،

المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس،
١٢(٣)، ٤٧٢-٤٩٤.

- عاشوري، ابتسام. (٢٠١٥). *الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة*، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- عامر، رشا عبد الحكيم. (٢٠٢١). *استخدام العلاقات العامة للفيسبوك في إدارة سمعة المؤسسات الجامعية الخاصة*، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، ٩(٣٢)، ٥٣-١٠٦.

- عبد الستار، منى عبد الغنى. (٢٠١٩). *تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، جامعة بنى سويف، باستخدام مدخل التحسين المستمر "جيمبا كايزن: آليات مقترحة*، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، ١٦(٨٧)، يوليو، ٥١٩-٥٩٢.

- عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسى. (٢٠٢٤). *آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC)*، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، عدد يناير، ج ١، ٢١(١٢٠)، ١١٢-١٢.

- عبد العزيز، أحمد محمد. (٢٠١٣). *استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة لطلاب كليات التربية بالجامعات المصرية باستخدام نموذج SERVQUAL*، مجلة كلية التربية، (٣٧)، ج ١، ٥٢٤-٦٣٥.

- عبد العزيز، مروة محمد أنور. (٢٠١٩). *إدارة السمعة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي بمصر*، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط، كلية التربية، ١(٤)، ٣٨٣-٣٥٠.

- عبد الغنى، عبد الله، وعوض الله، طلق. (٢٠٠٣). *السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية*،

دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية.

- عبد اللاه، ابتسام محمد. (٢٠٢٤). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية فى تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادى، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، ٨٥ (٨٥)، ٤٢٧-٥٤٠.

- عبد اللاه، صابر بن نشأت عبد الرازق. (٢٠٢٣). آليات مقترحة لتحقيق الترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى فى ضوء علاقته بالقيادة الرقمية، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، الجزء الثانى، ٢٠ (١١٩)، أكتوبر، ٥١٦-٦٣١.

_____ . (٢٠٢٣). تطوير التسويق الرقوى للخدمات التعليمية بجامعة -

جنوب الوادى غبى ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

، جامعة International Journal of Learning Management Systems،
الفيوم، ١١، (١)، يناير، ١٣١-١٧٧

- _____ . (٢٠٢٤). تحسين ترتيب جامعة جنوب الوادى فى التصنيفات العالمية على ضوء خبرات بعض الجامعات عالمية المستوى "دراسة مقارنة"، مجلة جامعة جنوب الوادى الدولية للعلوم التربوية، جامعة جنوب الوادى، ٧ (١٣)،
١٠٥٣-١٢١٥.

- _____ . (٢٠٢٤). تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى ودوره فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة الفيوم، ١٨ (٢)، يناير، ٥٣٧-٦٨٢.

- عبد اللطيف، طارق محمد شمس الدين، وزكريا، منى عبد العزيز. (٢٠١٩). أثر القيم التنظيمية على التوجه الإدارى لتبنى تطبيق الإدارة الإلكترونية فى الجامعات "دراسة ميدانية على العاملين بجامعة الأزهر، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، (٢١)، ٢٢٠-٣٠٨.

- عبد المحسن، توفيق محمد. (٢٠١٤). السلوك التنظيمى، دار الفكر العربى، القاهرة.

- عبد المنعم، مؤمن طه، وعبد العزيز، جمال مصطفى. (٢٠٢٠). أثر النزاهة العاطفية على الالتزام التنظيمي للعاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ٨٨(٥)، ٣٧٠-٣٨٠.
- عبد النعيم، إيمان محمود محمد. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة الاستراتيجية: جامعة أسوان دراسة حالة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (١٧)، ج٢، ١٣٥-٢٦٢.
- عبد الوهاب، محمد أبو القمصان، ومرزوق، عبد العزيز على، وطلحة، رامي محمود محمد أحمد. (٢٠١٩). تأثير الثقة في الإدارة كوسيط في العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى)، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٥(٦)، ٩١-١٣٠.
- عبيد، ناهد عبد المنعم فاضل. (٢٠٢١). ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحكومة بجامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا (٤٦)، ٧٠-١١٥.
- العبيري، فهد حمدان. (٢٠١٦). تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلّيات الفروع بجامعة تبوك"، مجلة كلية التربية بنها ١٠٥ ج٢، ٦٢٥٣-٢٩٤.
- العتيبي، أمينة محمد غازي. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للإدارة بالقيم وعلاقتها بالتفاعل التنظيمي، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن.
- العتيبي، مشاعل بنت ذياب. (٢٠٠٩). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، بعنوان: التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات المملكة العربية

- السعودية ، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية ،
معهد الإدارة العامة بالرياض ، فى الفترة ١-٤ نوفمبر، ٣٩-١.
- عثمان، منى شعبان.(٢٠٢١). التميز التنظيمى كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية فى
إدارة الجامعات الحكومية بمصر، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج،
(٧٧)، ٢٧٤٣-٢٨٤٩.
- عثمان، منى شعبان.(٢٠٢٢). تطوير سياسات الملكية الفكرية لتفعيل ريادة الأعمال
الأكاديمية بالجامعات فى مصر على ضوء نموذج الصين، مجلة الإدارة التربوية
جامعة الفيوم، (٣٦)، ١٢٨-١٤٩.
- العجمى، محمد ناصر سالم.(٢٠١٩). أثر الاغتراب الوظيفى على الالتزام التنظيمى فى
الجامعات الخاصة الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة
آل البيت ، الأردن.
- عرنسة، سحر محمد عبد المنعم ، وحواس، هشام حامد، ورجب، رباب السيد .(٢٠٢٣).
تحليل العلاقة بين الالتزام الاستمرارى ودوافع الصمت التنظيمى بالتطبيق على
الجامعات المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور
سعيد، ٢٤(٣)، ٣٨٦ - ٤٢٤ .
- العزام، نورة بنت محمد عبد الله .(٢٠٢٣). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى القيادات
الإدارية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية
للدراسات التربوية والاجتماعية معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات
الاستشارية، (٢٠)، ٢٣-٥.
- عساف، عبد المعطى محمد.(٢٠٠٥). نظرية (I) للتفوق الإدارى، دار
وائل للنشر ، الأردن.

- عسيري، خالد بن أحمد بن محمد. (٢٠٢١). إدارة السمعة التنظيمية لجامعة أم القرى في ضوء بعض النماذج العالمية تصور مقترح ، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عصفور، أمل مصطفى. (٢٠٠٨). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،
- عطا، رجب احمد . (٢٠٢٠). الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومجتمع الأعمال على ضوء خبرتي كندا/ وسنغافورة، المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، ٧٠ (٧٠)، ٣٢٨ - ٤١٦.
- عطوان، أسعد حسين، و مطر، يوسف خليل. (٢٠١٨). مناهج البحث العلمي، دار الكتب العلمية، لبنان.
- عطوى كريمة. (٢٠٢٣). واقع الالتزام التنظيمي بالمؤسسات المعاصرة، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، ٤ (١)، ١٢٠ - ١٣٢.
- عقيلات، هند ناصر أحمد . (٢٠١٩). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥ (٩)، ٦٤٢ - ٦٦٧.
- على، عزة أحمد صادق، وإسماعيل، أمال محمد إبراهيم. (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق التعليم الهجين بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التعليم عن بعد" دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٩٥)، ج ٣، ١٤٨٦ - ١٥٨٣.
- على، محمد مسلم حسن. (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، مجلة كلية التربية جامعة بنى سويف، ١١٤ (١٩)، ٣٦٢ - ٤٤٦.

- على، مغاوري شلبي (٢٠١٩). دور الابتكار فى تحقيق التنمية المستدامة مع التركيز على المشروع القومى لتنمية القطاع الصناعى، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر شباب الباحثين السادس حول تسويق العلوم والتكنولوجيا جامعة قناة السويس خلال الفترة من ٧ - أبريل.
- عليان، محمد عبد سعيد (٢٠١٣). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمى دراسة ميدانية على هيئة التمريض فى المستشفيات الحكومية فى محافظات غزة، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر.
- عمر، أحمد مختار (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة.
- العمرى، عوض بن سعيد (٢٠٠٣). القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية: دراسة تطبيقية على طلاب كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح . (٢٠١٩). الوعى الاستراتيجى وتأثيره على التميز المؤسسى للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمى كمتغير وسيط ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، (٦٥) ٥٩٦-٥٥١
- _____ . (٢٠٢١). دور الضغوط والارتباط بالعمل كمتغيرين وسيطين فى العلاقة بين اتجاهات العاملين بالجامعات المصرية نحو Covid-19 والالتزام التنظيمى: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ١١ (٢)، ٤٤-١.
- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (٢٠١٥). إدارة فرق العمل الافتراضية كالية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، ٢٦ (١٠١)، ٧٥ - ١٧٦.
- العيساوى، محمد حميد. (٢٠١٨). القيادة الملهمة وأثرها على الالتزام التنظيمى لدى الموظفين فى وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة

آل البيت الأردن.

- الغامدى، فوزية جمعان.(٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس فى منطقة الباحه من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث العلمى فى التربية، جامعة عين شمس، ٢ (٢٠)، ٤١-١.

- الغامدى، محمد فوزى.(٢٠٢٠). الإدارة بالقيم ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام.
- فان دالين، ديوبولد.(١٩٩٤). مناهج البحث فى التربية وعلم النفس، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون ، ط٥، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- فرانسيس، ديف ، وودكوك، مايك .(١٩٩٥). القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان الرياض ، معهد الإدارة العامة .

- فرغلى، عفاف محمد جليل.(٢٠١٨). استراتيجيه مقترحة لرفع القدره التنافسيه للخدمات التعليميه فى ضوء التصنيفات العالميه للجامعات المصريه، مستقبل التربية العربيه، ٢٥(١١٥)، ١٩٩ - ٣٩٦.

- القحطاني، منصور بن عوض، والبحيرى، السيد السيد.(٢٠١٣). تطوير أدوار مديري مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليميه فى ضوء بعض المداخل الإداريه الحديثه، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ١٥٥(٣)، ١٤١-٢١١ ٥٦

- قریشی، محمد، شنای، عبد الكريم، ومغزی، راضیه. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب فى الإلتزام التنظيمى بمؤسسات التعليم العالى الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة ، ٧(١)، ٥٦٥-٥٩٢.

- القطراوى، منار عبد الرازق زكريا.(٢٠٢٢). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بصنع القرار من وجهة نظر المعلمين فى مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

- قنديل، رضا حسين محمد .(٢٠٢٣). دور الإدارة الرشيدة فى تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا فى مصر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، (٤)، س (١٠) ، أكتوبر، ٢٤٧ - ٣٠٤.
- الكرعاوى ، محمد ثابت.(٢٠١٧). دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية فى تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالى مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٥ (٢٠) ، ٢٤ - ٤٨.
- كمال، حنان البدرى، ومحمود حنان عبد الستار.(٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، (١٠٠)، ج (١) ، ١٣٥ - ٢٢٨.
- لبيب، حسن عيد.(٢٠٢٣). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمى دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات بالقاهرة الكبرى، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤ (١)، ٦٣-١٣٣.
- لخضر، مرغاد، وحدة، رايس.(٢٠٠٦). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم فى منظمات الأعمال، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ماضى، خليل إسماعيل ، والبشيتى ، سها عمر (٢٠٢٠). الدور الوسيط للالتزام التنظيمى فى أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٨ (٤) ، ٢٠ - ٤٧.
- ماهر، أحمد.(٢٠٠٣). السلوك التنظيمى فى ظل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- مجمع اللغة العربية.(٢٠١٣). المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية بالقاهرة باب السين، الجزء الأول، ٤٥٠.

- محمد، أم هاشم محمود، وأحمد، ننسى أحمد فؤاد، ومحمد، النصر حسن. (٢٠١٩).
متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية
بقنا، جامعة جنوب الوادي، (٣٨)، ١٠٣ - ١٢٢.
- محمد، سحر محمد على. (٢٠٢٠). دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية في ضوء
معايير التصنيفات العالمية للجامعات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية (١٤
ج ٦، ٧٠٣ - ٧٧٣).
- محمد، شربات محمد ، وعلى ، رجب إيمان حمدي ، وعلى عبير أحمد محمد.
(٢٠٢٢). دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية
بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٦ (٩)، ٣٣٧ - ٣٨٢.
- محمد، فاطمة زكريا. (٢٠١٨). تطوير الجامعات المصرية لتحقيق جودة الحياة الأكاديمية
على ضوء بعض المؤشرات المعاصرة: دراسة تحليلية ، المؤتمر الدولي السنوي
لقطاع الدراسات والبحوث بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس
بعنوان البحث العلمي من منظور استراتيجية ٢٠٣٠ آفاق وتحديات"، إصدار خاص
لمجلة البحث العلمي الغردقة.
- محمد، هالة فوزى. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن
الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق
المستقبل، ٣ (١)، ٣٣٩ - ٣٨٥.
- محمود، مديحة فخرى. (٢٠١١). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات
تطبيقه في الجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، ١٨ (٧٣)، ٤٥ - ١٤٢.
- مرار، علاء محمد عمران. (٢٠٢٠). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري
المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين،
رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

- مرسى، شرين عيد. (٢٠٢٠). التوأمة الجامعية كمدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤ (٤٤)، ١٢٩ - ٢٥٨.
- مساد، عمر حسن. (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ميساعد، تقى بدر الدين، وحسن، سالى على محمد، وعواد، عمرو محمد أحمد. (٢٠٢٠). أثر المسار المهني غير المحدود على الالتزام المعيارى: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٢)، ٢٣٩ - ٢١٥.
- مسعودة، عبال. (٢٠١٠). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالى دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- المصاورة، على محمد احمد، والخفاجى، نعمة عباس. (٢٠١٥). إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمى، دار الأيام، عمان.
- المصرى، علاء فتحى عبد الغنى. (٢٠١٨). أثر الالتزام التنظيمى كمتغير وسيط على العلاقة بين التقييم الذاتى لأداء العاملين والأداء الوظيفى: دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- _____ و حافظ، إحلال عبد المنعم. (٢٠١٧). أثر الإلتزام التنظيمى على الأداء الوظيفى فى الإدارات العامة بجامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٣)، ٢٧٥ - ٣٠٦.
- مصطفى، عزة جلال. (٢٠٢١). تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة فى مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس، ٤٥ (٥)، ١٨٤ - ١٥٠.

- مصطفى، منى سامى محمود.(٢٠٢١). أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعى الدور الوسيط للالتزام التنظيمى بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٤٥(٤)، ١-٤٨.
- مصطفى، منى سامى محمود.(٢٠٢٢). تأثير اليقظة الاستراتيجية على السمعة التنظيمية الدور الوسيط للأداء المؤسسى بالتطبيق على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة ، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة ، جامعة بور سعيد، (٤) ، يوليو، ٤٨٣-٥٤٣.
- مصطفى، ياسمين جمعة محمد.(٢٠٢٥). دور اليقظة الاستراتيجية فى إدارة الأزمات بجامعة جنوب الوادي(دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي.
- المطيرى، محمد اعجمى.(٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية فى الالتزام التنظيمى على البنوك الإسلامية الكويتية: الدور الوسيط للقيادة الأخلاقية، رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- مغاوري، عائشة عبد الفتاح.(٢٠١٨). تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة لتحسين قدرتها التنافسية فى مجال البحث العلمى، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٩(١١٤)، ٩٩ - ١٧٠.
- المواجدة، حمادة على حماد، والطراونة، اخليف.(٢٠٢٠). العلاقة بين الالتزام التنظيمى لأعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق أهداف التنمية البشرية فى الجامعات الحكومية الأردنية، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٥(١)، ٢٥٣-٢٧٨.
- الموسوى، على سعد (٢٠٢٠). السلوك التنظيمى، دار الجامعة، العراق.
- المولى، سماح مؤيد؛ وحافظ، حسين على.(٢٠١٩). تأثير التشارك المعرفى ودوره فى تعزيز الالتزام الوظيفى: دراسة تطبيقية فى المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة،

مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٢، (١٢٠) ١٣-٣٤

- الناصر، إيمان نور الدين. (٢٠٠٨). الكفاءة والفاعلية أخلاقيات المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة، رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- ناصف، مرفت صالح، وعبد السلام، أسامة عبد السلام، ومحروس، رانيا حسن. (٢٠٢٣). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة

الإدارة التربوية، س ١٠، (٣٩)، ١٣ - ٥٤.

- ناصيف، ابتسام. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة بالقيم في مدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق، كلية التربية، ٣٦(١)، ٨٧-١٣٢.

- النجار، حميدة محمد بدوى. (٢٠١٧). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر بالقاهرة، ٢١ (٦٢)، ٢٢٥ - ٢٧٠.

- النجار، محمد سمير. (٢٠١٨). أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية : دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- نصار، أمجد على إبراهيم. (٢٠١٦). دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهه نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

- نصار، نور الدين محمد. (٢٠٢٠). دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادي في تلبية الاحتياجات التعليمية للفتيات المهمشات من التعليم بمحافظة قنا، مجلة العلوم التربوية بقنا جامعة جنوب الوادي، (٤٢)، ٤٩ - ٩٧.

- نصر الدين، قعودة. (٢٠٢١). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية وكلية العلوم التجارية وعلوم التيسير، الجزائر.

- هميمي، سامية عبد الفتاح أحمد محمد، وسليمان حنان البدرى كمال، وعبد النعيم، إيمان محمود محمد. (٢٠٢١). تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل جودة الحياة الوظيفية، مجلة كلية التربية ، جامعة أسوان، (٣٦) ، ١٦-١
- هنداوى، هالة أسعد فؤاد.(٢٠٢٠). أثر جودة حياة العمل على العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل ، دراسة تطبيقية على محكمة شمال القاهرة الابتدائية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- هوساوى، روان عبد السلام أحمد، وحلبى، آمال سعد الدين حسين.(٢٠٢٣). اتجاهات القيادات الإدارية نحو دور العلاقات العامة فى إدارة السمعة للمؤسسات التعليمية: جامعة أم القرى نموذجًا، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، (١٠)، ٢٠٥ - ٢٤٥ .
- الهيّتى، صلاح الدين.(٢٠٠٥). تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية فى أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين فى مدينة الحسين بن عبد الله الثانى الصناعية، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ١(١)، ٢٠-٤٣.
- الوزان، خالد محمد.(٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، السعودية.
- يوسف، حكمت محمد يوسف، والمقدادى، محمود حامد حسين.(٢٠٢١). درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمى المدارس الخاصة فى لواء الجامعة، مجلة المنار للبحوث والدراسات جامعة آل البيت ، ٢٧ (٣)، ٨٧ - ١١٦.

المراجع الأجنبية.

- AbdulAbaass, M., & Mohammed, N. J. (2017). The role of organizational values in commitment of employees. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 6(12), 78-96.

- Adeoye, A. O. (2021). Ethical leadership, employees commitment and organizational effectiveness: A study of non-faculty members. *Athens Journal of Business & Economics*, 7(2), 161–172.
- Ajayi, O. A., & Mmutle, T. (2021). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 108–122.
- Akilli, C. (2023). Scale development for school administrators' corporate reputation building studies. *International Journal of Educational Management*, 37(1), 147–163.
- Al Hassani, A. A., & Wilkins, S. (2022). Student retention in higher education: The influences of organizational identification and institution reputation on student satisfaction and behaviors. *International Journal of Educational Management*, 36(6), 1046–1064.
- Al Shuqairat, E. A., & Al-Shura, M. S. (2021). Organizational reputation within the framework of total quality management: The University of Jordan as a model. *International Business Research*, 14(12), 1–41.
- Al Wazrah, A. M. (2015). The degree of organizational commitment among faculty members at the Faculty of Social Sciences in Imam Muhammad ibn Saud Islamic University, from their perspectives. *Journal of Educational Sciences*, 1, 1–25.
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 1–17.
- Alniacik, E., Alniacik, U., & Erdogmus, N. (2012). How do the dimensions of corporate reputation affect employment intentions? *Corporate Reputation Review*, 15(1), 3–21.
- Alrowwad, A. A., Almajali, D. A., Masa'deh, R. E., Obeidat, B., & Aqqad, N. (2019). The role of organizational commitment in enhancing organizational effectiveness. In *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (pp. 9133–9154).
- Arasanmi, C., & Krishna, A. (2019). Employer branding: Perceived organizational support and employee retention—The mediating role

- of organizational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 22(1), 1–32.
- Askolani, A., & D. L. M. (2019). The effect of job satisfaction and organizational commitment to performance of employees Dinas Pendidikan Kota Bandung. In *Advances in Economics, Business and Management Research* , Vol. 65,. 264–269).
 - Aula, P., & Heinonen, J. (2016). Reputation. In *The reputable firm. Management for Professionals* , 1–34.
 - Bakrie, M., Widayatsih, T., & Herlina, N. (2022). Service quality and institutional reputation on student's loyalty. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 10(3), 461–468.
 - Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
 - Barrett, R. (2018). *Leadership values and values-based leadership*. Applied Research in Health and Social Sciences, Barrett Values Center.
 - Barron, D., & Rolfe, M. (2011). *Measuring reputation: Corporate appeal, political influence and regulation*. Unpublished manuscript. Oxford University.
 - Baybars-Hawks, B., & Samast, O. (Eds.). (2013). *New challenges, new opportunities: Interdisciplinary perspectives on reputation management*. Reputation Management Institute.
 - Boer, P. (2013). Assessing sustainability and social responsibility in higher education assessment frameworks explained. In S. Caeiro, U. M. Azeiteiro, W. L. Filho, & C. J. Jabbour (Eds.), *Sustainability assessment tools in higher education institutions: Mapping trends and good practices around the world* , 121–137.
 - Boroujerdi, S. S., Hasani, K., & Delshab, V. (2019). Investigating the influence of knowledge management on organizational innovation in higher educational institutions. *Kybernetes*, 49(2), 442–459.
 - Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamics perspective. *Journal Name*, 34(4), 495–514.

- Bradford, S. (2018). Investigating the relationship between strategic quality management (SQM) and corporate social responsibility (CSR). *Strategic Direction*, 34(11), 357–359.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546.
- Burgos, J., & Carnero, M. C. (2020). Assessment of social responsibility in education in secondary schools. *Sustainability*, 12(12), 1–38.
- Bustos, E. O. (2021). Organizational reputation in the public administration: A systematic literature review. *Public Administration Review*, 81(4), 731–751.
- Chan, T. J., Lee, J., Ng, M. L., & Huam, H. T. (2023). Factors influencing reputation of a Malaysian private university from a strategic communication management perspective. *Studies in Media and Communication*, 11(4), 227–238.
- Chaudhary, M. K., & Chaudhary, R. K. (2020). Human resource management practice and employees' commitment: A study of Nepalese banking industry. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 19(3), 2018–2025.
- Cheng, J., Bai, H., & Hu, C. (2022). The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 58–76.
- Chkir, I., El Haj Hassan, B., Rjiba, H., & Saadi, S. (2021). Does corporate social responsibility influence corporate innovation? International evidence. *Emerging Markets Review*, 46, Article 100746. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100746>
- Chopra, A., & Marriya, S. (2013). Corporate social responsibility and education in India. *Issues and Ideas in Education*, 1(1), 13–22.
- Choubey, S., & Bhargava, A. (2018). Significance of ISO/IEC 27001 in the implementation of governance, risk and compliance. *International Journal of Scientific Research in Network Security and Communication*, 6(2), 30–33.
- Christensen, T., Gornitzka, A., & Ramirez, F. O. (2019). Reputation management, social embeddedness, and rationalization of

- universities. In *Universities as agencies: Reputation and professionalization*, Palgrave Macmillan, 3–39.
- Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 285–308.
 - Cohen, D. V. (2007). Reputation beyond the rankings: A conceptual framework for business school research. *Corporate Reputation Review*, 10(4), 278–304.
 - Confente, I., Siciliano, G. G., Gaudenzi, B., & Eickhoff, M. (2019). Effects of data breaches from user-generated content: A corporate reputation analysis. *European Management Journal*, 37(4), 519–529.
 - Dehaghi, M. R., Goodarzi, M., & Arazi, Z. K. (2012). The effect of spiritual values on employees' organizational commitment and its models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 159–166.
 - Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & González-Vázquez, E. (2019). The relationship between image and reputation in the Spanish public university. *European Research on Management and Business Economics*, 25(2), 87–92.
 - Dogan, S., & Aydin, B. (2012). The relationship between organizational value and organizational commitment in public and private universities. *African Journal of Business Management*, 6(6), 2107–2115.
 - Dolan, S. L., & Garcia, S. (2000). Managing by value in the next millennium: Cultural redesign for strategic organizational change. *Journal of Economics Literature, Classification*, 38(2), 1–16.
 - Dolan, S. L., & Garcia, S. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development*, 21(2), 101–117.
 - Doorley, J., & Garcia, H. F. (2015). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. Routledge.
 - Drori, G. S. (2018). Creativity and the governance of universities: Encounters of the third kind. *European Review*, 26(51), 100–113.
 - Dursun, O., & Altin Gumussoy, C. (2021). The effects of quality of services and emotional appeal on university reputation: stakeholders' view. *Quality Assurance in Education*, 29(2/3), 166–182.

- Ekşi, F., Dilmaç, B., Yaman, E., & Hamarta, E. (2015). The predictive relationships between the values of university employees, mobbing, and organizational commitment. *Turkish Journal of Business Ethics*, 8(2), 311–322.
- Elena, Z. (2009). *Management by values as a care tool of HRD during economic transition: An example of Russian enterprises*. [Unpublished manuscript]. Human Resources Development.
- Esenyel, V. (2020). Corporate reputation as a strategic management tool: Through the lens of employees. *International Journal of Management and Sustainability*, 9(1), 24–33.
- Fako, T. T., Nkhukhu-Orlando, E., Wilson, D. R., Forchheh, N., & Linn, J. G. (2018). Factors associated with organizational commitment of academic employees in Botswana. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 10(6), 56–64.
- Farid, H., et al. (2015). Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. *The Social Science Journal*, 52(2), 220–229.
- Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Velasquez Bellido, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de empresas*, 54(1), 53–66.
- Fombrun, C. J. (2018). *Reputation: Realizing value from the corporate image* (20th anniversary ed.). Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 3–24.
- Fornes, S. L., & Rocco, T. S. (2004). *Commitment elements reframed (antecedents & consequences) for organizational effectiveness*. [Unpublished manuscript].
- Foroudi, P., Yu, Q., Gupta, S., & Foroudi, M. M. (2019). Enhancing university brand image and reputation through customer value co-creation behaviour. *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 218–227.
- Georges, H., & Dyer, M. (2017). Strategic leadership for sustainability by higher education: The American college & university presidents' climate commitment. *Journal of Cleaner Production*, 140, 140–150.

- Ghafoor, A., & Haar, J. (2021). Does job stress enhance employee creativity? Exploring the role of psychological capital. *Personnel Review*, 51(2), 644–661. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0443>.
- Gurieva, S., & Svystun, M. (2019). Implicit representations about the reputation capital in the company. In *International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2018)* (pp. 1175–1179). Atlantis Press.
- Hedayat, A., Sogolitappeh, F., Shakeri, R., Abasifard, M., & Khaledian, M. (2018). Relationship between organizational commitment and job satisfaction. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 81, 30–38.
- Hina, S., Selvam, D. D. & Lowry, P. B. (2019). Institutional governance and protection motivation: Theoretical insights into shaping employees' security compliance behavior in higher education institutions in the developing world. *Computers & Security*, 87, 101594.
- Huynh, Q. L. (2019). Link from organizational financial performance to reputation: The role of board composition. *Asian Economic and Financial Review*, 9(1), 109–117.
- Iddrisu, M. (2015). *Corporate reputation and service provider selection in the mobile telecommunications industry in Ghana*. [Unpublished master's thesis]. University of Ghana.
- Imron, H., & R. I. (2020). Compensation effects and organizational climate on employees' performance by organizational commitment. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 301–307.
- Ismail, T. H. (2020). Does Egyptian universities' disclosure on social responsibility enhance sustainable development? *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 2(2), 81-99.
- Jaakson, K. (2009). *Management by values: The analysis of influencing aspects and its theoretical and practical implications*. [Doctoral dissertation, University of Tartu, Estonia].
- Jackson, K. (2010). Management by values: Are some values better than others? *Journal of Management Development*, 29(9), 743–764.
- Kapirir, L., & Razavi, D. (2022). Equity, justice, and social values in priority setting: A qualitative study of resource allocation criteria for

- global donor organizations working in low-income countries. *International Journal for Equity in Health*, 21(1), 1–13.
- Karem, M. A., Mahmood, Y. N., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The effect of job satisfaction and organizational commitment on nurses' performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 332–339.
 - Kawengian, K. D., Pangemanan, S. S., & Tielung, M. V. (2019). The influence of reputation, distance and involuntary switching on customer switching behavior at PT. Jne in Manado. *Journal EMBA: Journal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(4), 5143–5152.
 - Khoi, B. H. (2020). Factors influencing on university reputation: Model selection by AIC. In *Data science for financial econometrics* (pp. 177–188). Springer International Publishing.
 - Kiyat, G. B. (2017). The relationship between reputation quotient and perceived quality of brands in Turkey's mobile communication sector. *Istanbul University Faculty of Communication Journal*, 5, 31–64.
 - Klaavu, M. (2009). *Company reputation and image analysis: Case: Game Central*. [Bachelor's thesis, Lahti University of Applied Sciences].
 - Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610
 - Labetubun, M., & Dewi, I. (2022). Organizational commitment: Its mediating role in the effect of human resource management practices and workplace spirituality on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 112–123.
 - Malietso, E. I., Manyasi, J. N., & Kwendo, E. (2023). Continuance commitment and employee performance of non-academic staff in public universities in Western Region of Kenya. *African Journal of Empirical Research*, 4(2), 646–655.
 - Mark, O., & David, W. (2020). Motivation and teachers' commitment in a public primary school in Kakooge Sub-county, Nakasongola District, Uganda. *Multidisciplinary Research Academic Journal*, 5(1), 31–39.

- Masa'd, F., & Aljawarneh, N. M. (2020). Administrative creativity and job performance: An empirical study at Jadara University. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(8), 9574–9584.
- Merriam-Webster. (n.d.). Ethics- Reputation. In *Merriam-Webster.com dictionary*. Retrieved July 21, 2025, from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/ethics>.
- Metin, K., & Asli, K. (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: A case of industrial enterprises. *Journal of Economic and Social Development*, 5(1), 1–15.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mikołajczak, P. (2023). What organizational values drive NGOs to be successful? Evidence from Polish non-governmental organizations (NGOs) and the theory of management by values. *Journal of Contemporary Management Issues*, 28(1), 105–121.
- Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., & Blanco-González, A. (2020). Reputation and legitimacy: Key factors for higher education institutions' sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 112, 342–353.
- Morrisette, A., & Kisamore, J. (2020). A meta-analysis of the relationship between role stress and organizational commitment: The moderating effect of occupational type. *Occupational Health Science*, 4(1), 23–42.
- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., & Ayoubi, R. M. (2019). Responsible management education in Egyptian public business schools: are academics ready? *Journal of Management Development*, 38(8), 681–696.
- Munisamy, S., Jaafar, N. I. M., & Nagaraj, S. (2014). Does reputation matter? Case study of undergraduate choice at a premier university. *Asia Pacific Education Review*, 23, 451–462.
- Ngan, N. T., & Khoi, B. H. (2020). University reputation in the relationship between service quality and learner's behavioral intention. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(4), 1881–1891.

- Nicholson, N. (Ed.). (1998). *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*. Blackwell Publishers.
- Nuray, Y. D. (2018). An investigation of the managerial & cultural values adopted by the managers in university. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 17(1), 170–177.
- Ozpehlivan, M. (2019). The relationship among organizational communication, job satisfaction, individual performance and organizational commitment in different cultures. *Journal of Intercultural Communication Research*, 4(1), 40-55.
- Palta, A. (2019). Examination of teachers' perceptions about servant leadership and organizational commitment. *International Education Studies*, 12(4), 1–11.
- Pedersen, J., & Rendtorff, J. (2004). Value-based management in local public organizations: A Danish experience. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(1), 71–94.
- Pérez-Cornejo, C., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2020). Reporting as a booster of the corporate social performance effect on corporate reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1252–1263.
- Phonthanakitithaworn, C., Wongsachia, S., Naruetharadhol, P., Thipsingh, S., Senamitr, T., & Ketkaew, C. (2022). Managing educational service quality and loyalty of international students: A case of international colleges in Thailand. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 1–21.
- Pires, V., & Trez, G. (2018). Corporate reputation: A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance. *Revista de Gestão*, 25(2), 171–186.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Prastiwi, D. (2019). The effect of perception of justice remuneration and organizational commitment toward the performance of BLU University in Inspectorate Region II. In *International Conference on Economics, Education, Business and Accounting* (pp. 295–312). DOI: 10.18502/kss.v3i11.4014.

- Purwanto, A. (2020). Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction and organizational commitment toward Indonesian school performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 962–971.
- Rezni, S. D., & Yudina, T. A. (2018). Key milestones in the development of reputation management in Russian universities. *European Journal of Contemporary Education*, 7(2), 379–390.
- Rosli, M. (2014). Organization-public relationships practices in university setting. In *The International Conference on Communication and Media* (pp. 484–489). Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Salama, I. K. Y. (2018). The relationship between organizational culture and administrative creativity in universities. *European Scientific Journal*, 14(4), 146–157.
- Salem, L. (2017). Organizational values and its relationship with organizational commitment of the staff of the Directorate of Youth and Sport of M'sila. *Journal of Sports Creativity*, 8(2), 173–188.
- Santos, M. R., Laureano, R. M., & Moro, S. (2020). Unveiling research trends for organizational reputation in the nonprofit sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(1), 56–70.
- Sarstedt, M., Wilczynski, P., & Melewar, T. C. (2013). Measuring reputation in global markets: A comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. *Journal of World Business*, 48(3), 329–339.
- Shamma, M. (2012). Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: Concept, measurement and implications. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 137–151.
- Sistiyani, M. P. (2019). The effect of budgetary participation, organizational commitment, and leadership styles on the employees' performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 114–120.
- Somers, M. J. (2001). Ethical codes of conduct and organizational context: A study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values. *Journal of Business Ethics*, 30(2), 185–195.
- Sonnenberg, F. K. (1988). Relationship management is more than wining and dining, *Journal of Business Strategy*, 9(3), 60–63.

- Steven, N., et al. (2022). The influence of organizational structure on value-based management sophistication. *Management Accounting Research*, 33(11), 1–13.
- Suharto, S., Suyanto, & Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 189–206.
- Tümtürk, S., & Deniz, L. (2021). A study of developing an organizational reputation management scale for schools. *International Journal of Progressive Education*, 17(5), 1–16.
- Vig, S., Dumičić, K., & Klopota, I. (2017). The impact of reputation on corporate financial performance: Median regression approach. *Business Systems Research*, 8(2), 161–172.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387.
- Warta, W., et al. (2024). School reputation management for institutional sustainability and achievement of excellent predicate. *QALAMUNA: Journal Pendidikan, Sosial, dan Agama*, 16(1), 633–646.
- Wiedmann, K. P. (2012). Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation als Grundlage einer Erfolg versprechenden Reputation smanagementplanung Ausgangspunkt und Skizzen zur relevanten Weiterentwicklung. In C. Wüst & R. Kreutzer (Eds.), *Corporate Reputation Management*, Gabler Verlag, 57–101.
- Wong, A., et al. (2016). Student satisfaction and school reputation: The moderating role of student loyalty and school image. *Journal of Marketing and HR (JMHR)*, 2(1), 113–125.
- Yildirim, N. (2018). An investigation of the managerial and cultural values adopted by the managers in universities. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 17(1), 170–177.
- Yue, X. (2019). A study of values and leadership characteristics of educational leaders of a private university in Thailand. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 4(2), 43–50
- Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K., & Hubbard, T. D. (2016). Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. *Academy of Management Journal*, 59(1), 253–276.