

The Level of Administrative Governance in Jordanian Public Universities in the Northern Region from Faculty Members' Point of View

مستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

Haya Al-Mustafa^{1*}, Ahmad Rathwan¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 01 Mar 2023

Accepted 11 Apr 2023

Published 01 Jul 2025

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: Haya.almustafa82@gmail.com.

Abstract

The study aimed to identify the level of administrative governance in Jordanian public universities in the northern region from the perspective of faculty members, and to examine the effect of variables (gender, specialization, and academic rank) on the estimates of the study sample for that level. A questionnaire was administered to a sample of 346 faculty members selected through simple random sampling. The results indicated that the level of administrative governance in Jordanian public universities in the northern region was moderate from the faculty members' point of view. Additionally, statistically significant differences were found at the $\alpha = 0.05$ level due to the gender variable in favor of females, and due to the specialization variable in favor of the humanities. No statistically significant differences were observed based on academic rank. The study recommends confirming the adoption of administrative governance by universities and working to raise awareness of its dimensions, mechanisms, and objectives to facilitate its effective implementation.

Keywords: Administrative Governance, Faculty Members, Public Universities, Jordan.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، ومعرفة أثر المتغيرات (الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديمية) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لذلك المستوى، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة قوامها (٣٤٦) عضو هيئة تدريس في جامعات إقليم الشمال، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ مستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطًا، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وفي متغير التخصص ولصالح العلوم الإنسانية، وعدم وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. وتوصي الدراسة بتبني الجامعات الحوكمة الإدارية، والعمل على التوعية بأبعادها وآلياتها وأهدافها مما يسهل تطبيقها بشكل فاعل.

١. المقدمة

١،١ الإطار النظري والدراسات السابقة

مارس الإنسان الإدارة منذ وجد على الأرض، ومع أنها لم تظهر بمفهومها العلمي الحديث إلا في القرن العشرين، إلا أنها كانت تمارس أينما تواجد أي تجمع بشري، ومع تقدم الزمن ازدادت مشكلات الإدارة والتنافس الشديد تبعاً لزيادة تعقيدات المجتمع، وظهرت الحاجة إلى آليات يتم من خلالها تنسيق الجهود الإنسانية والإمكانات المادية لتحقيق أهدافها، حيث تأثرت المؤسسات التعليمية بالتطور الذي طرأ على الإدارة، وتطورت نظريات ومبادئ ومفاهيم وممارسات إدارية عديدة شكلت قاعدة معرفية واسعة وغنية، وكان لزاماً على المؤسسات التعليمية تبني مفاهيم إدارية حديثة؛ لمواكبة التطور، وتلبية متطلبات العصر، والإسهام في تجويد أدائها من خلال التقدم العلمي والتكنولوجي، والسعي الجاد المتواصل من أجل بلوغ درجة عالية من الكفاءة والفاعلية لتحقيق الأهداف.

وتعد الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت بانتشار في مختلف القطاعات التعليمية والتربوية، وخاصة مؤسسات التعليم العالي التي تسعى لمواكبة التطورات العالمية، وتحقيق الأهداف في ظل التشجيع على التوسع في برامجها (الحرّاشة، ٢٠٢٠)، وجاءت الحوكمة حلاً لمواجهة الخلل الإداري، وتسيير العمل في تلك المؤسسات وفق ضوابط ومبادئ مُسبقة؛ للحصول على أفضل أداء، والوصول إلى إدارة ناجحة، واستثمار أمثل في موارد الجامعات لإيجاد مخرجات تعليمية ذات جودة متمكنة (الخضير، ٢٠١٧).

أصبحت الجامعات تدير وظائفها، وتحقق أهدافها في مختلف المجالات الاقتصادية والتربوية والاجتماعية، معتمدة على الحوكمة لما لها من مميزات تحقق أفضل النتائج، وتبقي الجامعات في وضع تنافسي متقدم تحافظ فيه على ديمومتها وتقدمها وتطورها، مستندة على التقدم العلمي والتحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة لتحقيق التنافس على المستويين المحلي والعالمي، والحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي (تجاني، ٢٠١٦). وتعتبر الحوكمة الإدارية في الجامعات كما بينها الألفي (٢٠١٦) عنصراً رئيساً في عملية إصلاح التعليم فيها، حيث تعتمد أثناء ممارستها الحوكمة الإدارية على المشاركة في اتخاذ القرارات الصائبة. وأضاف (مرزوق، ٢٠١٧) أنّ الحوكمة تستند على ثلاث ركائز أساسية، هي: الركيزة الاقتصادية، وتشمل عملية صنع القرارات المؤثرة على النواحي الاقتصادية، والركيزة السياسية في صنع القرارات المؤثرة على النواحي السياسية، والركيزة الإدارية، وتشمل النظم الإدارية اللازمة لتنفيذ هذه السياسات، وكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها.

وتعد الجامعة أعلى مؤسسة تعليمية تعنى بإعداد الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة لخدمة المجتمع، كما أنها من أهم المؤسسات التعليمية لإنتاج المعرفة، ولها دور فاعل في التنمية باعتبارها بناءً تنظيمياً علمياً وأكاديمياً يحقق التغيير الاقتصادي والاجتماعي (عزت، ٢٠٠٩)، ويحتاج ذلك إلى من يخطط لإدارة هذه الجامعات من أجل تحقيق وظائفها المتمثلة في البحث العلمي والتعليم وخدمة المجتمع المحلي، حيث شهدت الإدارات الجامعية تطورات عديدة ومتسارعة مواكبةً للتطور التكنولوجي والإداري الهائل، وقد ترتب على هذه التطورات جهداً إضافياً على إدارات الجامعات لمواكبتها، وتتمثل في الاهتمام بمتطلبات النهضة الحالية، والتي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والاتصالات واستخدام الحوكمة الإدارية، ومن أجل أن يتم استخدامها على أكمل وجه، فإنه لا بد من أن يكون لدى متخذي القرارات الصلاحيات اللازمة لتطبيقها، مما أوجب على إداراتها تفويض الصلاحيات لمن هو قادر ومؤهل لاتخاذ القرارات الإدارية (Sarker, 2005).

وحوكمة الجامعات كما بينها (Maassen, 2000) تُسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي، لتوفير تعليم قادر على المنافسة لمواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة على الجامعات التعليمية ومخرجاتها، كما أنها تُعد طريقة مثلى لتحسين الأداء الجامعي كمدخل إداري يُشير للقدرة على الجمع بين الجامعات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه. وهذا الأمر يتطلب من أعضاء الهيئة التدريسية مهام عديدة، تتمثل في نشر المعرفة وتنمية المهارات لدى الطلبة، والإسهام في تطوير المجتمع، وتزويده بالابتكارات العلمية التي تسهم في التطور الازدهار (Falola, et al. 2018).

فالحوكمة الإدارية لها تأثير في استقرار واستمرار الجامعة، من خلال تأثيرها في الجوانب الإدارية المختلفة، وأن لممارسة الحوكمة الإدارية دور في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، وتحقيق أهداف العاملين فيها بأعلى جودة وأقل وقت وجهد (الفاضل، ٢٠٢٠).

وتتعرض الجامعات الأردنية في كثير من الأحيان إلى متغيرات داخلية خارجية، تعيق حركة الإدارة، وسير اتجاه الخطة الأولية التي وضعتها، مما يؤدي للعمل على وضع خطة بديلة تؤدي إلى التغيير في النتائج أو الأهداف المراد تحقيقها (محمود، ٢٠١٧)، كما أنها تواجه عراقيل وتحديات كبيرة تتمثل بجمود القرارات، وعدم توفر ميزانية كافية، وقلة الوسائل التعليمية الحديثة، وضعف التحفيز والروح المعنوية، وتضارب درجات الولاء التنظيمي، ومعارضة التطوير والانفتاح المقبول لإحداث التغيير في سير العمل، وخاصة بعد التطور المذهل الذي أحدثته ثورة المعلومات والعولمة، والتي أصبحت تسير الواقع بكل تناغماته، واتضح جلياً عدم قدرة الإدارات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من زخم التكنولوجيا وتوظيفها في تطوير الحوكمة الإدارية كمنهجية فلسفية جديدة في نطاق العمل الإداري، نظراً لتمسكها بالأداء الكلاسيكي الرتيب، وإيمانها القاطع بذلك (العجلوني، ٢٠١٩).

ويرى الباحثان أن بيئة العمل في الجامعات الأردنية الحكومية هي بيئة إدارية كسائر الإدارات الأخرى، ويوجد فيها مشكلات إدارية، قد تعيق عملهما وتحويل دون الوصول إلى الأهداف المرجوة، وأن تطبيق مبادئ وأسس الحوكمة الإدارية في الجامعات وخاصة الجامعات الحكومية في إقليم الشمال أمر قد يساهم في تطوير الهياكل التنظيمية فيها، والتي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيات، وتساهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة الازدواجية والتعارض إن وجد، واستخدامها للتقنية الحديثة وإنجاز المهام الإدارية الموكلة إليها بمستوى عال من الدقة والجودة.

١,١,١ الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثين فقد توصلوا إلى عدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث قاما بترتيبها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

أجرى ماروين ديلا وجيم جيميز (Dela et al., 2015) دراسة هدفت التعرف إلى مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلسطينية في الحوكمة من حيث المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالجوانب السياسية والاقتصادية والمالية، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها: أن الكليات والجامعات الفلسطينية محل البحث تمنح أعضاء هيئة التدريس فيها الفرص الكافية للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بالجوانب السياسية والاقتصادية والمالية بالجامعة، وذلك من خلال مناقشات مفتوحة معهم، والاهتمام بمقترحاتهم.

وقام ياردو (Yirdaw, 2016) بدراسة هدفت التعرف إلى دور عوامل القيادة والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في أثيوبيا، استخدم المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة، وتم إجراء مقابلات مع المسؤولين في ست مؤسسات خاصة للتعليم العالي، وتكونت العينة من (٢٢) مشاركا، وتمت مقارنة وجهات نظرهم مع المعلومات الأخرى المتاحة للجمهور، وأظهرت النتائج أن هذه المؤسسات تواجه تحدياً متواصلاً لتحقيق التوازن بين متطلبات الحكومة ومطالب أصحاب المصلحة في بيئة يتم فيها عرض التمويل، وندرة المدربين المؤهلين، وضعف البنية التحتية، وضعف تأهيل الطلبة، والبيئة التنظيمية المتحيزة، كما أظهرت النتائج أن معظم القادة التربويين يعتقدون أن معالجة الإدارة بصورة أكثر فعالية يمكن أن تحسن نوعية التعليم بشكل أكبر.

وقام الحميدي (٢٠١٧) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها في جامعة الطائف في السعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة لهذا الغرض، وشملت الدراسة جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية (النسائية) بجامعة الطائف، وتوصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة، وأن الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كانت كبيرة، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير التخصص والرتبة الأكاديمية والخدمة، في حين توجد فروق دالة إحصائية

في تقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقا لمتغير المسمى الوظيفي لصالح من يشغلن مناصب قيادية.

وهدف دراسة شتات (٢٠١٨) إلى استقصاء درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الحوكمة كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية، في حين كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، تُعزى لمتغير نوع الجامعة، ولصالح الجامعات الخاصة.

وقام الغوانمة (٢٠١٨) بدراسة هدفت الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٤٤) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة تقدير (متوسطة). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الحوكمة تعزى لأثر متغير الجنس، والكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية التدريس تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، وجاءت الفروق لصالح الفئة ١٠ سنوات فأكثر.

وأجرى الخطيب (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف إلى تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٨) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن مجال التشريعات والقوانين والأنظمة والتعليمات قد احتل المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، وجاء مجال صناعة القرار بالمرتبة الأخيرة، ووجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الجامعة، ولصالح الجامعات الحكومية، ووجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الموقع الأكاديمي، ولصالح ذوي الموقع الأكاديمي الأعلى، وعدم وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغيري (التخصص، والجنس).

بينما أجرى العتيبي (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، استخدم المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة من (٩٨) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود جاء متوسطاً بشكل عام. ولا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة يعزى لمتغير الجنس. ووجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الخبرة، ولصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر.

وأجرى المومني (٢٠١٩) دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت العينة من (١١٨) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في جامعة جرش، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة في جامعة جرش جاء بدرجة مرتفعة، ووجود فرق دال إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الحوكمة يعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح الإداريين، ولمتغير عدد سنوات الخدمة ولصالح أقل من ٥ سنوات.

أما أبو لبدة (٢٠٢١) فقد أجرت دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لمتطلبات الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة على (٢٧٥) عضو هيئة تدريس، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لمتطلبات الحوكمة الرشيدة جاءت كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لمتطلبات الحوكمة الرشيدة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة أستاذ، ولمتغير سنوات الخبرة ولصالح أقل من خمس سنوات، ولمتغير نوع الجامعة ولصالح الجامعات الحكومية، أما نوع الكلية فجاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية.

أجرت الراعي (٢٠٢١) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة قوامها (٣٦٧) عضو هيئة تدريس اختبروا بالطريقة المتيسرة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية تعزى لمتغيري الجنس والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أقل من ٥)، ولصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات). ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وممارسة التمكين الإداري.

أجرى الزعبي والبطاينة وقاسم والرواشدة (Al-Zoubi et al, 2022) دراسة هدفت إلى الكشف عن تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية وعلاقته بالقدرة على حل المشكلات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) عضواً من كليات العلوم التربوية، وأظهرت النتائج أن الحوكمة في الجامعات الأردنية جاءت بمستوى كبير، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحوكمة حسب الجنس أو سنوات الخبرة. وأظهرت النتائج مستوى عاليًا من القدرة على حل المشكلات الإدارية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات العلوم التربوية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على حل المشكلات الإدارية حسب الجنس أو سنوات الخبرة. ووجود علاقة إيجابية بين درجة الحوكمة والقدرة على حل المشكلات الإدارية.

١,٢,٢ موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

- **المنهجية:** استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، وتشابهت مع دراسة كل من: (شتات، ٢٠١٨؛ العتيبي، ٢٠١٨؛ الخطيب، ٢٠١٨؛ أبو لبدة، ٢٠٢١). في حين اختلفت مع دراسة كل (الغوانمة، ٢٠١٨؛ Dela et al., 2015) التي استخدمت المنهج الوصفي، ودراسة ياردو (Yirdaw, 2016) التي استخدمت المنهج النوعي، ودراسة المومني (٢٠١٩) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الراعي (٢٠٢١) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.
- **العينة:** تم تطبيق الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس، وتشابهت مع أغلب الدراسات السابقة مثل: (شتات، ٢٠١٨؛ الغوانمة، ٢٠١٨؛ الخطيب، ٢٠١٨؛ العتيبي، ٢٠١٨؛ أبو لبدة، ٢٠٢١). واختلفت مع دراسة المومني (٢٠١٩) التي طبقت على أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.
- **الأداة:** استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة لجمع البيانات وتشابهت مع أغلب الدراسات مثل دراسة (شتات، ٢٠١٨؛ الغوانمة، ٢٠١٨؛ الخطيب، ٢٠١٨؛ العتيبي، ٢٠١٨). واختلفت مع بعض الدراسات التي استخدمت المقابلات والاستبانة لجمع البيانات كدراسة (Dela et al., 2015؛ Yirdaw, 2016).

الاستفادة من الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى الدراسات السابقة كمراجع مهمة في بناء مقدمة الدراسة، والاستعانة بالدراسات السابقة، وفي اختيار مجتمع الدراسة وعينتها، وفي تطوير أداة الدراسة، وتفسير نتائجها. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها موضوع الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال عمل الباحث المشارك في إحدى جامعات إقليم الشمال، لاحظ وجود خلل في الأداء التعليمي والأكاديمي والكفايات والخبرات الإدارية، ووجود فجوة واسعة بين خصائص ومهارات أعضاء هيئة التدريس، وعدم مواكبة ظروف عصر المعلومات والمعرفة، الأمر الذي أثار التساؤل حول سبب هذه الفجوة، وهذا الخلل الذي ربما يكون له علاقة بالحوكمة الإدارية، إضافة إلى نتائج بعض الدراسات كدراسة الغوانمة (٢٠١٨) التي بينت أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية لم يرق إلى المستويات المأمولة، هذا الأمر ولدت الدافع لدى الباحثين لإجراء هذه الدراسة. وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين.

٢,١ أسئلة الدراسة

١. ما مستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والتخصص)؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

١. التعرف إلى مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال، للعمل على تحسينه، والتركيز على الممارسة السليمة من القادة الأكاديميين في تلك الجامعات من أجل تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية.

٢. الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات (كالجنس، والرتبة الأكاديمية، والتخصص) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال.

٣,٢ أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة بالآتي:

١. **الأهمية النظرية:** من المؤمل أن تقدم الدراسة إضافة معرفية إلى المعرفة العلمية في مجال الحوكمة الإدارية، من خلال النتائج الناجمة عن تطبيق هذه الدراسة في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال، كون الحوكمة الإدارية أحد الاتجاهات الحديثة التربوية التي تشير الدراسات إلى أهميتها ودورها الإيجابي في تحقيق التقدم والتطور، كما أنها قد تثرى المكتبة العربية من معلومات نظرية حول مفاهيم الدراسة.

٢. **الأهمية العملية:** يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة:

- الجامعات الحكومية في إقليم الشمال للانتقال من النمط الهرمي في الإدارة إلى النمط الموزع.
- رؤساء الجامعات الأردنية، حيث ستزودهم بتغذية راجعة عن مستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات التي يترأسون إدارتها.
- أعضاء الهيئة التدريسية، حيث ستزودهم بمخزون معرفي عن الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال.
- الباحثون وطلبة الدراسات العليا، حيث سيتوفر لديهم مرجعاً إضافياً للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع، يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة بكل يسر وسهولة.

٤. مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

الحوكمة الإدارية

"هي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة وفق نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ويحدد مسؤولياتها، ولها معايير عديدة ومتنوعة تختلف باختلاف مجالات اهتمام واضعيتها" (سراج الدين، ٢٠٠٩). وتعرف إجرائياً بأنها: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال، وفق نظام يحكم العلاقات بين

كافة العاملين فيها، في ضوء معايير واضحة ومعتمدة، تمتاز بالوضوح والشفافية، وقد تم قياسها في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيبون على أداة الدراسة التي طورها الباحثان لهذه الغاية.

إقليم الشمال

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه أحد التقسيمات الإدارية المعمول بها في المملكة الأردنية الهاشمية، ويضم محافظة إربد، ومحافظة المفرق، ومحافظة جرش، ومحافظة عجلون، وجميع الألوية التابعة لها.

٥. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** الحوكمة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال وتشمل: اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، والبلقاء التطبيقية / كلية اربد الجامعية والحصن الجامعية.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في الجامعات الأردنية الحكومية الواقعة ضمن حدود إقليم الشمال.
- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، لمناسبته لأغراض الدراسة.

٦,٢ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال، والبالغ عددهم (٣١٢٢) فرداً، وذلك حسب إحصائيات قسم إدارة الموارد البشرية في تلك الجامعات للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

٦,٣ عينة الدراسة

تمّ اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، والبالغ عددهم (٣٤٦) عضو هيئة تدريس، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٧٩	٥١,٧٠
	أنثى	١٦٧	٤٨,٣٠
	المجموع	٣٤٦	١٠٠,٠
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	٦٥	١٨,٨٠
	أستاذ مشارك	٥٧	١٦,٥٠
	أستاذ مساعد فإدنى	٢٢٤	٦٤,٧٠
التخصص	المجموع	٣٤٦	١٠٠,٠
	علوم إنسانية	٢٣٣	٦٧,٣٠
	علوم طبيعية	١١٣	٣٢,٧٠
	المجموع	٣٤٦	١٠٠,٠

تم تطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكونت من جزأين، الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية للمستجيب، أما الجزء الثاني، فاشتمل على مجموعة من الفقرات لقياس مستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية، وبغرض صياغة فقرات الاستبانة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: العتيبي، ٢٠١٨؛ الراعي، ٢٠٢٠؛ أبو لبدة، ٢٠٢١)، حيث تم التوصل إلى (٢٩) فقرة موزعة على أربع مجالات؛ وهي: الشفافية، والرقابة، والمساءلة، والتحسين المستمر.

صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على (١٠) من أساتذة الجامعات في مجالات الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم في عدد من الجامعات الأردنية، بهدف إبداء آرائهم في فقراتها من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة. وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، والتي تمثلت بتعديل صياغة بعض الفقرات، وبذلك بقيت عدد الفقرات (٢٩) فقرة.

صدق البناء

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) عضو هيئة تدريس من العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية من مجتمع الدراسة، ولكن من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجالات التي تتبع له، وذلك كما في الجدول (٢).

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=٣٠)

المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المجال	المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المجال	المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المجال
الشفافية	١	٠,٢٢	المساءلة	١١	٠,٦٦	التحسين المستمر	٢١	٠,٦٧
	٢	٠,٧٣		١٢	٠,٩٢		٢٢	٠,٦١
	٣	٠,٤٦		١٣	٠,٨١		٢٣	٠,٨٢
	٤	٠,٥٥		١٤	٠,٧٦		٢٤	٠,٦٠
	٥	٠,٧٠		١٥	٠,٤٩		٢٥	٠,٧٠
	٦	٠,٥٣		١٦	٠,٧٩		٢٦	٠,٦٥
	٧	٠,٨٠		١٧	٠,٧٦		٢٧	٠,٧٠
	٨	٠,٥٨		١٨	٠,٦٤		٢٨	٠,٦٨
	٩	٠,٧٠		١٩	٠,٥٤		٢٩	٠,٦٢
	١٠	٠,٧٥		٢٠	٠,٦٠			

يلاحظ من نتائج الجدول (٢) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون لفقرات مع مجالات (الحوكمة الإدارية) قد تراوحت ما بين (٠,٩٠-٠,٢٢)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع المحور ككل تراوحت ما بين (٠,٩٢-٠,٣٨)، وتعد هذه القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات ببعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات

العلاقة	الإحصائي	الشفافية	الرقابة	المساءلة	التحسين المستمر
الرقابة	معامل الارتباط	٠,٨٣			
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠			
المساءلة	معامل الارتباط	٠,٧٦	٠,٧٧		
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠		
التحسين المستمر	معامل الارتباط	٠,٦٩	٠,٨٥	٠,٦٧	
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	
الكلي للمقياس	معامل الارتباط	٠,٩٠	٠,٩٥	٠,٨٨	٠,٩٠
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

يلاحظ من نتائج الجدول (٣) أن قيم معاملات ارتباط مجالات (الحوكمة الإدارية) مع محورها، وقيم معاملات الارتباط البينية للمجالات ببعضها البعض كانت مناسبة، حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (٠,٨٨-٠,٩٥)، أما الارتباطات البينية بين المجالات فقد تراوحت بين (٠,٦٧-٠,٨٥)، وتعد هذه القيم ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة الحالية (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

ثبات الأداة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's α بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة (test-retest)، للأداة ومحورها ومجالاتها؛ فقد أعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بفواصل زمني قدره أسبوعان بين التطبيق الأول والثاني، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين قيم التطبيقين، والجدول (٤) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي، وثبات الإعادة للأداة.

جدول (٤): معاملات كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للأداة ومجالاتها

المحور ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
الشفافية	٠,٩٥	٠,٩٤
الرقابة	٠,٩٤	٠,٩٢
المساءلة	٠,٩٦	٠,٩٣
التحسين المستمر	٠,٩٦	٠,٨٧
الكلي للمجالات	-	٠,٩٣

يُلاحظ من جدول (٤) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (الحوكمة الإدارية) تراوحت ما بين (٠,٩٤ - ٠,٩٦)، فيما تراوحت قيم ثبات الإعادة لمجالات المحور نفسه ما بين (٠,٨٧ - ٠,٩٤) كما جاء معامل ثبات الإعادة على محور ضغوط العمل ككل (٠,٩٣)، وتعد هذه القيم مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، كما أشار إلى ذلك الكيلاني والشريفين (٢٠١١، ٤٣١).

٦,٥ معيار تصحيح أداة الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدم المقياس الخماسي لتصحيح الأداة؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (١ - ٥) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (٠,٨٠=١/٥) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي: من (١) إلى أقل من (١,٨) مستوى قليل جداً، ومن (١,٨) إلى أقل من (٢,٦) مستوى قليل، ومن (٢,٦) إلى أقل من (٣,٤) مستوى متوسط، ومن (٣,٤) إلى أقل من (٤,٢) مستوى كبير، ومن (٤,٢) فأكثر مستوى كبير جداً.

٧. عرض النتائج ومناقشتها

أولاً. نتائج السؤال الأول الذي نصَّ على: "ما مستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟" للإجابة عن السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية، كما في الجدول (٥).

جدول (٥): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحوكمة الإدارية على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	المجال	الأداة ومجالاتها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الحوكمة
١	١	الشفافية	٣,٣٦	٠,٧٣	متوسط
٢	٤	التحسين المستمر	٣,١٢	٠,٨٩	متوسط
٢	٣	المساءلة	٣,١٢	٠,٨٤	متوسط
٤	٢	الرقابة	٣,٠٨	٠,٨٦	متوسط
		الكل للآداة	٣,١٧	٠,٧٨	متوسط

يُلاحظ أنَّ تقديرات أفراد العينة لمستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية على مجالات الأداة قد صُنِّفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن مستوى متوسط، وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال الشفافية في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (٣,٣٦) وانحراف معياري (٠,٧٣)، تلاه مجال التحسين المستمر في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (٣,١٢) وانحراف معياري (٠,٨٩)، تلاه مجال المساءلة في نفس الترتيب، وبوسط حسابي (٣,١٢) وانحراف معياري (٠,٨٤)، وأخيراً جاء مجال الرقابة في الترتيب الرابع، وبوسط حسابي (٣,٠٨) وانحراف معياري (٠,٨٦)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنَّ إدارة الجامعات لم تمنح معايير الحوكمة (الشفافية، التحسين المستمر، المساءلة، والرقابة) القدر الكافي من التطبيق، فبعض الجامعات لا تُفصح عن كافة معلوماتها، وسياساتها وتعاملاتها المختلفة بشكل كافٍ؛ والسبب قد يكون تلبية للمصالح الشخصية القائمة على الوساطة والمحسوبية، وهذا بالضرورة ينعكس سلباً على (الشفافية، التحسين المستمر، المساءلة، والرقابة) إضافة إلى غياب فكرة وضع معايير واضحة يتم تطبيقها فعلياً لتقييم القيادات الجامعية وقياس أدائها بكل شفافية ووضوح، وربما يعود السبب كذلك لتطبيق المركزية، وضعف الوعي بأهمية التشاركية في صناعة القرار، وكذلك ضعف تطبيق التشاركية كأسلوب إداري حديث يتماشى مع مبادئ ومعايير الحوكمة.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٨) والتي أظهرت أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود ككل جاء بدرجة متوسطة.

وفيما يأتي عرض لمناقشة كل مجال على حدة:

مجال (الشفافية)

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية لفقرات مجال (الشفافية)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٦).

جدول (٦): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الشفافية) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	توفر الجامعة المعلومات الخاصة بها على الموقع الإلكتروني.	٣,٦٥	٠,٩٦	كبير
٢	٤	تقوم الجامعة بإعلام العاملين بالمهام والمسؤوليات المكلفين بها.	٣,٥٥	٠,٩٤	كبير
٣	٣	تمارس الجامعة أساليب عمل محددة وواضحة.	٣,٤١	٠,٩٤	كبير

٤	٧	يلتزم العاملين باللوائح التنظيمية المعمول بها بالجامعة.	٣,٣٨	٠,٩٩	متوسط
٥	٥	تعرض الجامعة تقارير تقييم نتائج الأداء لأعضاء هيئة التدريس بعد إعلانها نهائياً.	٣,٣٥	١,٠٦	متوسط
٦	١	تتقبل الجامعة الآراء الخاصة بأعضاء هيئة التدريس لتعمل بها.	٣,١٤	٠,٩٥	متوسط
٧	٦	تغرس الجامعة ثقافة الشفافية في التعامل مع جميع العاملين فيها.	٣,٠٥	١,٠٢	متوسط
الكلّي للمجال			٣,٣٦	٠,٧٣	متوسط

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٦) أنَّ الوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة لمستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال على فقرات مجال (الشفافية) جاء بمستوى متوسط. ويمكن تفسير هذه النتيجة لعدم تحقيق الطموح المنشود بمجال الشفافية بشكل عام، وذلك من خلال الإعلان عن التشريعات واللوائح والأنظمة داخل تلك الجامعات أو عدم وضوحها لأعضاء هيئة التدريس، وقد يكون السبب شعور البعض أنَّ هناك مشكلة في الطريقة المتبعة في التعيين والترقيات والتوظيف والتفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس والذي ينعكس سلبياً على معيار الشفافية. ويُمكن رد النتيجة أنه بالرغم من أن للشفافية أهمية كبيرة؛ كونها تحفز على الالتزام بسلوك أخلاقي أثناء أداء العمل، وتساعد على إنجاز الأهداف، كما تعمل على تقليل الغموض والضبابية، والقضاء على مظاهر الترهل الإداري وغموض التشريعات، ونمو العمل بمعايير عالية الجودة، وهذا لم يطبق بالشكل المطلوب حسب استجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي لم يوفر القدر الكافي لدى البعض في زيادة الإحساس بالمسؤولية والسعي لتحقيق أهداف الحوكمة. وجاء أعلى تقدير للفقرة (٢)، التي تنص على "توفر الجامعة المعلومات الخاصة بها على الموقع الإلكتروني"، في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (٣,٦٥)، وبانحراف معياري (٠,٩٦)، وبمستوى تقدير كبير، وربما يعود ذلك إلى أنَّ المواقع الإلكترونية للجامعات أصبحت المنبر الإعلامي للجامعة، ومن خلالها يستطيع (أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والعاملين) الاطلاع على التقويم الجامعي، ومعرفة بدء العام الدراسي ونهايته، والاطلاع على مواعيد السحب والإضافة. وجاءت في الترتيب الأخير الفقرة (٦) التي نصت على "تغرس الجامعة ثقافة الشفافية في التعامل مع جميع العاملين فيها"، وبوسط حسابي (٣,٠٥)، وبانحراف معياري (١,٠٢)، وبمستوى تقدير متوسط، وهذا يعود لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ بعض الجامعات تحتفظ ببعض القرارات الخاصة بها، ولا تُطلع العاملين عليها، وتقتصر على الكتب الرسمية التي تُزودهم بها فيما يتعلق بالقرارات المتخذة.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٨) والتي أظهرت أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود على مجال الشفافية جاءت بدرجة متوسطة.

مجال (التحسين المستمر)

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية لفقرات مجال (التحسين المستمر)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلّية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التحسين المستمر) مرتبة تنازلياً

الترتيب	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٣	تحرص الجامعة على تقليل من عدد الأخطاء في التعليم الجامعي.	٣,٢٨	١,٠١	متوسط
٢	٢٥	تسعى الجامعة إلى تطوير المعرفة لأبعاد العملية التعليمية.	٣,١٦	١,١٢	متوسط
٣	٢٦	تحرص الجامعة على تدريب العاملين من خلال تشكيل فرق عمل لعملية التحسين المستمر.	٣,١٣	١,٠٦	متوسط
٤	٢٨	تحرص الجامعة على تقديم دورات تدريبية بغرض تنمية المهارات والقدرات للعاملين.	٣,١٢	١,٠١	متوسط

٥	٢٧	توفر الجامعة نظام لتبادل المعلومات بين برامج ضبط الجودة في الجامعة.	٣,١٠	١,٠٨	متوسط
٦	٢٩	تقوم الجامعة بالإجراءات اللازمة للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها.	٣,٠٩	٠,٩٩	متوسط
٧	٢٤	تحرص الجامعة على الأخذ بمقترحات المستفيدين منها.	٢,٩٩	١,٠٧	متوسط
الكلّي للمجال			٣,١٢	٠,٨٩	متوسط

يُلاحظ أنَّ فقرات مجال (التحسين المستمر) قد صُنفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك أن الجامعات تتفاوت في تسهيل تطبيق برامج ضبط الجودة والتأكد من تطبيقها وكيفية إدارتها التي تعتمد عليها في تطبيق إدارة المعرفة لمحاوّر الأبعاد الإدارية، وجاء أعلى تقدير للفقرة (٢٣)، التي تنص على "تحرص الجامعة على التقليل من عدد الأخطاء في التعليم الجامعي"، في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (٣,٢٨) وبانحراف معياري (١,٠١) وبمستوى تقدير متوسط. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ بعض الجامعات تُصدر الأنظمة والقوانين تبعاً في بداية العام الجامعي، وتعممه على كلياتها وأقسامها، بالإضافة لذلك فإن الجامعات لا تقوم بعمل مراجعة مستمرة لملاءمة تلك القرارات من عدمها، ولا تأخذ التغذية الراجعة بشكل مستمر من الكليات والأقسام، الأمر الذي ربما يقلل من الأخطاء الجامعية التي تظهر بشكل مستمر في الجامعة. وجاءت الفقرة (٢٤) التي نصت على "تحرص الجامعة على الأخذ بمقترحات المستفيدين منها"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (٢,٩٩) وبانحراف معياري (١,٠٧)، وبمستوى تقدير متوسط. ربما يعود السبب في ذلك إلى قلة وجود مجالس متخصصة تُشرك المعنيين في المجتمع الجامعي وخارجة في صنع القرار. فمثلاً لا يوجد ممثلين لطلبة الدراسات العليا في مجالس اتحاد الطلبة في العديد من الجامعات للاستفادة من أفكارهم والأخذ بها.

مجال (المساءلة)

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال لفقرات مجال (المساءلة)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المساءلة) مرتبة تنازلياً

الترتيب	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٠	تشكل الجامعة المجالس التأديبية لمرتكبي المخالفات.	٣,٣٠	١,٠٢	متوسط
٢	١٥	تحرص الجامعة على وضع إجراءات للمساءلة.	٣,٢٤	٠,٩٩	متوسط
٣	١٦	توفر الجامعة معايير معلنة للمساءلة بناء على نتائج الأداء المطلوبة.	٣,١٦	١,٠٢	متوسط
٤	١٩	تستخدم الجامعة المساءلة للتحقق من مدى الالتزام لدى العاملين فيها.	٣,١١	٠,٩٨	متوسط
٥	١٧	تطبق الجامعة إجراءات المساءلة دون تعقيد.	٣,٠٩	١,٠١	متوسط
٦	٢٢	تراعي الجامعة تطبيق المساءلة الموضوعية في الأداء.	٣,٠٧	١,٠٥	متوسط
٧	١٨	تطبق الجامعة إجراءات المساءلة على المستويين (الفردية والجماعية) بعدالة.	٣,٠١	١,٠٦	متوسط
٨	٢١	تحرص الجامعة على تطبيق مبدأ العدالة على الجميع.	٢,٩٩	١,٠٦	متوسط
الكلّي للمجال			٣,١٢	٠,٨٤	متوسط

يُلاحظ أنَّ فقرات مجال المساءلة قد صُنفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن ثقافة المساءلة لم ترق للطموح المنشود لدى الجامعات؛ وذلك لعدم وجود آليات واضحة تُلزم إدارة الجامعة ومجالسها بتقديم التوضيحات اللازمة، وتبرير ما يتخذونه من قرارات تخص أداء الجامعة. كما أن

آلية المساءلة ورقابة الإدارة العليا وكافة المستويات في الجامعات لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، في فعالية نظام المساءلة والرقابة، وجاء أعلى تقدير للفقرة (٢٠)، التي تنص على "تشكل الجامعة المجالس التأديبية لمرتكي المخالفات"، في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (٣,٣٠)، وبانحراف معياري (١,٠٢)، وبمستوى تقدير متوسط. وربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ المجالس التأديبية المنعقدة لمرتكي المخالفات تُعقد بشكل سري في الغالب، وتدخل ضمنها الوساطة والمحسوبية الأمر الذي يجعل تلك المجالس تُطبق على البعض دون الآخر. وجاءت الفقرة (٢١) التي نصت على "تحرص الجامعة على تطبيق مبدأ العدالة على الجميع"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (٢,٩٩) وبانحراف معياري (٠,٨٤)، وبمستوى تقدير متوسط. ويمكن عزو ذلك إلى أن لائحة العقوبات في الجامعة تتمتع بدرجة متوسطة من العدالة بأقل من مثيلاتها من الفقرات في المجال، ربما لأن المبادئ والقوانين الضابطة للتصرفات والسلوكيات تطبق بروح القانون لا بنصه.

مجال (الرقابة)

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال لفقرات مجال (الرقابة)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٩).

جدول (٩): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الرقابة) مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٣	تضع الجامعة معايير واضحة تتم الرقابة في ضوءها.	٣,١٧	٠,٩٨	متوسط
٢	١٤	تحرص الجامعة على وضع أساليب رقابية متنوعة.	٣,١٢	٠,٩٧	متوسط
٢	٨	تعقد الجامعة اجتماعات دورية لمناقشة جوانب (القوة والضعف).	٣,١٢	١,٠٦	متوسط
٢	٩	تغرس الجامعة قيم الرقابة الذاتية باستمرار.	٣,١٢	١,٠١	متوسط
٥	١٠	تعمل الجامعة على إيجاد آلية دقيقة لمراقبة الممارسات تلافياً لوقوع الأخطاء.	٣,٠٧	١,٠٦	متوسط
٦	١١	تعمل الجامعة على دراسة الشكاوى والمقترحات.	٢,٩٩	١,٠٣	متوسط
٧	١٢	تعمل الجامعة على توفير جهات رقابية خارجية لتطبيق المحاسبة.	٢,٩٧	١,٠٧	متوسط
		الكلّي للمجال	٣,٠٨	٠,٨٦	متوسط

يُلاحظ أنَّ فقرات مجال الرقابة قد صُنفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن مستوى متوسط. ويمكن تفسير النتيجة بأن الجامعة تحرص على المساءلة والرقابة لأعضاء هيئة التدريس في حالة وجود إخلال في أداء العمل، وهذا يتفق مع تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الشفافية، حيث كان تقديرهم لهذا المجال في المرتبة الأولى، وذلك لأن الإفصاح والشفافية عنصر أساسي للمساءلة والرقابة والمحافظة عليها، وأن آلية المساءلة والرقابة في كافة المستويات الإدارية في الجامعة لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، حيث إنها متوسطة، وعلى الرغم من أن العاملين يدركون تماماً القواعد المطلوب الالتزام بها، وعواقب مخالفتها، كما توجد آلية واضحة للمساءلة والرقابة في الجامعة ومعلنة لجميع الموظفين سواء في سياساتها وتطبيقاتها. وجاء أعلى تقدير للفقرة (١٣)، التي تنص على "تضع الجامعة معايير واضحة تتم الرقابة في ضوءها"، في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (٣,١٧) وبانحراف معياري (٠,٩٨) وبمستوى تقدير متوسط. ربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ رؤية الجامعة ورسالتها تتضمن رؤية واضحة لرقابة العاملين في ضوءها؛ ولكن ضعف تعميمها على العاملين أظهرها بدرجة متوسطة. وجاءت الفقرة (٢٢) التي نصت على "تعمل الجامعة على توفير جهات رقابية خارجية لتطبيق المحاسبة"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (٢,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٨٦)، وبمستوى تقدير متوسط. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ الاستقلال الجامعي يجعلها مؤسسة تحكم نفسها، وأنَّ أغلب العاملين يتحلون بأخلاقيات المهنة ويلتزمون بها.

ثانيًا. نتائج السؤال الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والتخصص)؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية ومجالاته، وفقًا لمتغيرات الدراسة (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والتخصص)، كما هو مبين في الجدول (١٠).

جدول (١٠): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحوكمة الإدارية

المتغير	مستويات المتغير وفئاته	الإحصائي	الشفافية	الرقابة	المساءلة	التحسين المستمر	الكلّي للمجالات
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	٣,٢٣	٢,٩٠	٢,٩٥	٢,٩٧	٣,٠١
		الانحراف المعياري	٠,٧٤	٠,٨٥	٠,٨١	٠,٨٦	٠,٧٧
	أنثى	الوسط الحسابي	٣,٥١	٣,٢٧	٣,٣١	٣,٢٩	٣,٣٤
		الانحراف المعياري	٠,٦٩	٠,٨٣	٠,٨٤	٠,٨٩	٠,٧٦
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	الوسط الحسابي	٣,٣٥	٣,١٠	٣,١٦	٣,٠٩	٣,١٨
		الانحراف المعياري	٠,٧٥	٠,٩٠	٠,٨٥	٠,٨٦	٠,٨٠
	أستاذ مشارك	الوسط الحسابي	٣,١٧	٢,٨٩	٢,٩٦	٣,٠٢	٣,٠١
		الانحراف المعياري	٠,٧٢	٠,٧٩	٠,٨٠	٠,٨٩	٠,٧٥
التخصص	أستاذ مساعد فأدنى	الوسط الحسابي	٣,٤١	٣,١٢	٣,١٥	٣,١٦	٣,٢١
		الانحراف المعياري	٠,٧٢	٠,٨٦	٠,٨٥	٠,٩٠	٠,٧٨
	علوم إنسانية	الوسط الحسابي	٣,٤٥	٣,٢٠	٣,١٨	٣,١٩	٣,٢٦
		الانحراف المعياري	٠,٦٦	٠,٨٢	٠,٧٩	٠,٨٣	٠,٧٣
	علوم طبيعية	الوسط الحسابي	٣,١٨	٢,٨٢	٣,٠٠	٢,٩٨	٢,٩٩
		الانحراف المعياري	٠,٨٢	٠,٨٩	٠,٩٢	٠,٩٩	٠,٨٦

يُلاحظ من النتائج في الجدول (١٠) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمستوى الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال ومجالاته ناتجة عن اختلاف مستويات وفئات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي لمستوى الحوكمة الإدارية والمجالات التابعة لها وفقًا لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، التخصص)، وذلك كما هو مبين في الجدول (١١).

جدول (١١): نتائج تحليل التباين الثلاثي لتقديرات أفراد العينة لمستوى الحوكمة الإدارية وفقًا للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	حجم الأثر
الجنس	٦,٢٢٠	١	٦,٢٢٠	١٠,٧٥٩	٠,٠٠	٠,٠٣
الرتبة الأكاديمية	٠,٧١٠	٢	٠,٣٥٥	٠,٦١٤	٠,٥٤	٠,٠٠
التخصص	٢,٧٦٠	١	٢,٧٦٠	٤,٧٧٤	٠,٠٣	٠,٠١
الخطأ	١٩٧,١٥٧	٣٤١	٠,٥٧٨			
الكلّي	٢٠٦,٨٤٧	٣٤٥				

*دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من النتائج في الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى الحوكمة الإدارية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير التخصص لصالح العلوم الإنسانية، ولم تظهر النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في تقديرات أفراد العينة لمستوى الحوكمة الإدارية.

وفيما يأتي تفسير نتائج كل متغير على حدة

متغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير الجنس، حيث جاء لصالح الإناث، وربما يعود السبب بتلك النتيجة إلى أن الإناث يمارسن مبادئ الحوكمة بشكل فعال من خلال حرصهنّ على الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، وبتطلعات المجتمع، وبأخلاقيات المهنة، ويدركنّ المصالح والاهتمامات الاجتماعية والبيئية داخل المجتمع، ويحرصنّ على تطبيق مبادئ المشاركة الفعالة مع المجتمع الجامعي في كافة المجالات، ويوظفنّ مبدأ صنع القرار من خلال اتخاذ القرارات بشكل تشاركي، كما يطبقنّ مبدأ الشفافية والوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة، وسهولة استخدامها وتطبيقها من قبل أعضاء هيئة التدريس، وذلك بدوافع عدة، منها: أنهن يحاولن إثبات ذواتهن، وأنهن قديرات بممارسة العمل الأكاديمي في الجامعات.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة شتات (٢٠١٨)، ودراسة العتيبي (٢٠١٨)، ودراسة الغوانمة (٢٠١٨)، ودراسة الراعي (٢٠٢١)، والتي أظهرت جميعها عدم وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير الجنس.

متغير الرتبة الأكاديمية

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دلال إحصائيًا يعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن رتبهم الأكاديمية تطبق عليه القوانين والتعليمات واللوائح ذاتها، وأنهم يتعرضون للمساءلة والمحكمة إذا ارتكبوا أي مخالفات، وتشكل لهم مجالس التأديب، كما أن مجالس الحوكمة الإدارية يشترك في عضويتها أعضاء الهيئة التدريسية، لذلك فإنهم يرون بأم أعينهم جميع إجراءات الحوكمة الإدارية التي تمارسها إدارات الجامعات.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحميدي (٢٠١٧)، ودراسة شتات (٢٠١٨)، ودراسة الراعي (٢٠٢١)، والتي أظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات. واختلفت نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة الغوانمة (٢٠١٨)، ودراسة أبو لبدة (٢٠٢١)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية، ولصالح رتبة أستاذ.

متغير التخصص

أظهرت نتائج الدراسة وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير التخصص، حيث جاء لصالح العلوم الإنسانية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القائمين على الكليات الإنسانية من عمداء ورؤساء أقسام وأعضاء هيئة تدريس يظهرون وضوحًا في تعاملهم بدرجة أعلى من القائمين على الكليات العلمية، وهذا يعود إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية يتناولون مفهوم الحوكمة أثناء مسيرتهم العلمية، ويدرسونها لطلبهم في المسابقات الجامعية على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا، وأجروا بها أبحاثًا علمية، في حين أن الكليات العلمية لا يُحيطون بمفهوم الحوكمة الإدارية بشكل كبير، كما أنهم لا يتناولونها في المسابقات التي تدرس في كلياتهم، لذلك جاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية على حساب الكليات العلمية. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو لبدة (٢٠٢١) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لمتطلبات الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تعزى لمتغير نوع الكلية، وجاءت لصالح الكليات الإنسانية.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحميدي (٢٠١٧)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقا لمتغير التخصص.

٨. التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يوصى الباحثان بالآتي:

١. تأكيد تبني الجامعات الحوكمة الإدارية، والعمل على التوعية بأبعادها وآلياتها وأهدافها مما يسهل تطبيقها بشكل فاعل.
٢. أن تعمل الجامعات على توفير جهات رقابية خارجية لتطبيق المحاسبة.
٣. الحرص على تحقيق العدالة في كافة إجراءات الجامعة.
٤. أن تحرص الجامعة على الأخذ بمقترحات المستفيدين منها.
٥. التأكيد على مبدأ الشفافية من خلال إصدار تعليمات توضح إجراءات التعيين والترقية داخل الجامعة.
٦. دعوة الباحثين لإجراء دراسات مماثلة في الجامعات الخاصة لاستقصاء واقع تطبيق الحوكمة فيها.

الشكر والتقدير

نتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما نعرب عن تقديرنا لمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال الذين ساهموا في هذه الدراسة، ونشكر الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتنا بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثين.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

يؤكد الباحثان عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثين

- قام كل من هيا المصطفى وأحمد رضوان بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تم كتابة المسودة الأولى للمقال بواسطة هيا المصطفى وأحمد رضوان.
- قام الباحثان بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمدا النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

يوافق الباحثان على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وهما بانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، ويوافقان على نشرها في حال قبولها. كما يؤكدان أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً ولم يُقدّم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- أبو لبدة، سالي. (٢٠٢١). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لمتطلبات الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جدارا، إربد، الأردن.
- الألفي، هاني رزق. (٢٠١٦). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الإفادة منها في مصر. مستقبل التربية العربية، ٢٣ (١٠٣)، ١١٢-١٤٩.
- الحراشة، علاء. (٢٠٢٠). فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها. مجلة الأقصى للعلوم التربوية، ٣٠ (١)، ٣٠-١.
- الحمدي، منال. (٢٠١٧). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، ٢٨ (١١٠)، ١٥٥-٢١٠.
- الخضير، ممدوح. (٢٠١٧). درجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة أدائهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الخطيب، أحمد. (٢٠١٨). تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٣٨ (٢)، ١٠٥-١.
- الراعي، أسماء. (٢٠٢١). درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- سراج الدين، إسماعيل. (٢٠٠٩). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية.
- شتات، خالدة. (٢٠١٨). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ١٨ (٢)، ٢٤٥-٢٦٠.
- العتيبي، عبد الله. (٢٠١٨). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٥ (٢)، ٦٧٣-٦٨٧.
- العجلوني، هادي. (٢٠١٩). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم السياحي والفندقي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، ٣٣ (٢)، ٢١٧-٢٤٦.

- عزت، أحمد. (٢٠٠٩). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الغوانمة، فادي فؤاد محمد. (٢٠١٨). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٩ (٢٦)، ١٠٣-١١٧.
- الفاضل، محمد. (٢٠٢٠). دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ١٨ (٤)، ٣٢٩-٣٦٠.
- الكيلاني، عبد الله، والشريفين، نضال. (٢٠١١). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية. الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- محمود، ربي. (٢٠١٧). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان لمبادئ الحوكمة التربوية وعلاقتها بدرجة ممارسة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- مرزوق، فاروق. (٢٠١٧). حوكمة التعليم العالي: المفهوم والمتطلبات. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، ٢ (١٧٢)، ٤٢٣-٤٣٥.
- المومني، خالد. (٢٠١٩). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية العاملين فيها. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠ (١)، ٥٠١-٥٢٤.
- تجاني، ربيعة. (٢٠١٦). حوكمة مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة على مستوى الكليات (القيادة الإدارية) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

References

- Al-Zoubi, Z., Bataineh, O., Qasem, M., & Rawashdeh, M. (2022). Good governance in Jordanian universities and its relationship with the ability to solve administrative problems, from the point of view of faculty members. *Journal of Educational and Social Research*, 12(1), 119–119.
- Falola, H., Adeniji, A., Osibanjo, A., Oludayo, O., & Salau, O. (2018). Data on perception of faculty members on the influence of faculty support initiatives on the efficacy of job responsibilities. *Data in Brief*, 19, 1594–1599.
- Marwin, M., Dela, M., & Jaime, M. (2015). Toward a participatory university governance model for state universities and colleges in the Philippines. *Asian Journal of Educational Research*, 3(1), 26–42.
- Maassen, P. (2000). The changing roles stakeholders in Dutch university governance. *European Journal of Education*, 35(4), 420–452.
- Sarker, M. (2005). *Strategic business management and banking*. Depep and Depp Publication.
- Yirdaw, A. (2016). Quality of education in private higher institutions in Ethiopia: The role of governance. *SAGE Open*, 6(1), 21–62.