

## مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أ. يسار علي المومني<sup>1</sup>  
د. مأمون سليم الزبون<sup>(\*.1)</sup>  
أ. مصطفى حسن قواقزة<sup>2</sup>

© 2018 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2018 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> مدرس - كلية العلوم التربوية - الجامعة الأردنية

<sup>2</sup> مدرس - وزارة التربية والتعليم - الأردن

\* عنوان المراسلة: [m.alzboon@yahoo.com](mailto:m.alzboon@yahoo.com)

## مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في هذه الجامعات من أعضاء الهيئة التدريسية وعددهم (6926) عضواً. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة وهي الجامعة الأردنية، ال جامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وعددهم (243) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على (الاستبانة). حيث تكونت فقرات الاستبانة من خمسين فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مفهوم الحاكمية، مجالس الحاكمية، المشاركة، الشفافية والمساءلة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحاكمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (كبيرة)، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تبعاً لاختلاف متغير الكلية، وذلك لصالح الإنسانية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة تبعاً لاختلاف متغير الجنس والرتبة العلمية. ومن توصيات الدراسة: العمل على تطبيق ونشر ثقافة الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية، والعمل على إحداث إصلاحات في قوانين وأنظمة الجامعات الأردنية الرسمية بما يتلاءم وظروف البيئة المحيطة.

الكلمات المفتاحية: الحاكمية، الجامعات الأردنية الرسمية، التعليم العالي.

## The Level of Implementing Governance at Public Jordanian Universities from the Faculty Members' Perspective

### Abstract:

The purpose of the study was to identify the level of implementing governance in public Jordanian universities from the point of view of the faculty members. The population of the study covered all the faculty members (6926). 243 members were randomly selected from three universities: Jordan, Yarmouk and Mu'tah. The researcher used the descriptive analytical method. The research tool was a questionnaire, which consisted of 50 items, covering 5 dimensions: concept of governance; governance councils; participation; transparency; and accountability. The results of the study showed that the respondents' assessment degree of the level of implementing governance was high. There were also statistically significant differences at the level of ( $\alpha \geq 0.05$ ) attributed to the variable of college in favor of humanities. On the other hand, no statistically significant differences were found at the same level of significance attributed to the variables of gender and academic rank. The study recommended that governance should be implemented and spread in public Jordanian universities. There should also be reforms of the laws and regulations of public Jordanian universities, taking into consideration the conditions of the surrounding environment.

**Keywords:** Governance, Public Jordanian universities, Higher Education.

## المقدمة:

يعدّ التعليم بكافة مراحل ومستوياته بمثابة الأساس، والركيزة لتطور أي بلد، وله الدور الهام في التنمية الشاملة بكافة أشكالها، ومعيار التقدم في الدولة، ويتمتع التعليم العالي بخصائص عديدة جعلته ضرورة ملحة لاسيما فيما فرضه الواقع المعاصر من أحداث، وتحديات، وتطلعات، مستقبلية، وما فرضته الثورة المعرفية والتكنولوجية في مجالات الحياة عامة، وفي التعليم خاصة، كون التعليم هو أداة النشر لهذه العلوم والتكنولوجيا. ويعدّ التعليم العالي أحد مراحل التعليم، وهو يمثل الأعلى فيها، حيث يأتي بعد التعليم الثانوي، أي بعد إنهاء الطلبة لمرحل الثانوية العامة. ويحتل التعليم العالي مكانة فريدة ومميزة في نظام التعليم بحيث أن له قوانينه وأنظمته وتشريعاته الخاصة به.

ويشمل التعليم العالي الجامعات، والكليات، الجامعية، والمتوسطة، والمعاهد الفنية، والتقنية، ووفقاً لرغبات واحتياجات الأفراد، والمجتمعات وسوق العمل، بحيث تكون مخرجات التعليم العالي متوافقة مع هذه الجهات ذات العلاقة حتى نلمس التقدم والازدهار المنشود الذي تسعى إليه الدول من خلال هذه المؤسسة، وبقية المؤسسات في الدولة وأجهزتها المختلفة (التل، 1998).

وشهدت مؤسسات التعليم العالي تطوراً ملحوظاً في العقود السابقة كونها تعد شرياناً رئيسياً لا غنى عنه في بناء المجتمع وتوعية أفراد، وما يؤكد ذلك التزايد المستمر في أعداد الجامعات الحكومية منها والخاصة، وتضرع تخصصاتها، وتزايد أعداد الملتحقين فيها من طلبة وأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وتزايد حجم الإنفاق عليها في ضوء تزايد متطلبات سوق العمل، من هنا وجدت الجامعات نفسها أمام تحديات تضوق قدرتها، فرضت على قياداتها ضرورة وضع خطط استراتيجية إدارية وتربوية بعيدة المدى قائمة على المفاهيم الحديثة، التي يتم في ضوئها توجيه أنشطة الجامعة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، والمواءمة بين مخرجاتها مع احتياجات سوق العمل، بما يضمن لها التطوير الإداري، ونشر ثقافة المعرفة وإشاعتها فيها.

ويعدّ التطوير الإداري من القضايا التي حظت باهتمام القيادات العاملة في مؤسسات التعليم العالي كنتيجة طبيعية لما تتمتع به الجامعات من دور حيوي في صناعة رأس المال البشري، مما دفع بإدارة التعليم العالي نحو التحول لأساليب إدارية متطورة لتقوم بدورها في عملية البناء والتنمية؛ فنجاح التعليم الجامعي مرتبط بنجاح إدارتها وقدرتها على تحقيق أهدافها بجودة وتميز، ويظهر ذلك من خلال تحقيقها للمخرجات عالية الجودة القادرة على دفع عجلة التطور والتقدم، إضافة إلى رفع قدرتها التنافسية إلى أعلى المستويات، ولا يمكن أن تؤتي ثمارها إلا بالاعتماد على منهجية تستند على أسس علوم الإدارة، لذا بات من الضروري على الجامعات معرفة أساليب الحوكمة، والكيفية التي تدار بها الجامعات للوصول للتطوير الإداري الجامعي (الزهراني، 2011).

ويُعدّ مصطلح الحوكمة المؤسسية أول المصطلحات التي استخدمت للدلالة على مفهوم Governance وقد ترجم في العربية إلى العديد من المصطلحات مثل: الإدارة المجتمعية، والحكم الرشيد، والحكم الصالح، وإدارة الحكم، والحوكمة الرشيدة، والحكمانية، والحوكمة، والإدارة الرشيدة، وبصرف النظر عن المصطلح المستخدم إلا أن فكرة الحوكمة واحدة وهي تتمثل في تحول الإدارة من الإدارة التقليدية التي تقوم على تقسيم العمل وفق أهداف ومعايير غير واضحة، ومركزية في يد الإدارة العليا، إلى إدارة أكثر تفاعلاً وتكاملاً بين عناصرها، ليدفع الجامعة باعتبارها هيئة لها هيكلها التنظيمي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ضمن إطار إداري لا يعتمد على سلطة أحد (الكايد، 2003).

ولقد تزايد الاهتمام منذ أواخر الثمانينيات من القرن العشرين بمفهوم الحوكمة، وبرز بقوة في أوائل التسعينيات من ذات القرن، بعد ما طرح البنك الدولي مفهوم Corporate Governance، وهو ما تعارف عليه المختصون بحكومية الشركات، وزاد الاهتمام بهذا المفهوم عام (1997)، وذلك مع انضجار الأزمة المالية الآسيوية، والتي كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم الأعمال والعلاقات بين منشآت الأعمال والحوكمة، والتي جعلت العالم ينظر نظرة جديدة إلى مفهوم الحوكمة.

وقد ظهر مفهوم الحاكمية في المؤسسات التعليمية مؤخراً بحكم أن هذا المفهوم حقق نجاحاً في القطاع الاقتصادي، عبر الإصلاحات في الشركات والمؤسسات المالية العالمية، وما نتج عنها من تحسن في الأداء وتحقيق الجودة المطلوبة عبر مجموعة من القواعد والضوابط في العمل. ولأن ما أصاب هذه المؤسسات التعليمية من قصور وتراجع ملحوظ في مستوى الأداء والانحراف عن المسار الصحيح فقد أصبحت هذه المؤسسات بحاجة ماسة إلى إصلاحات وتغييرات جذرية في أنماط تسييرها، وإدارتها، باعتبارها النواة الأولى لبناء الإنسان المعاصر، وتأهيله لمواكبة هذا التطور المعرفي، والتكنولوجي، وفي نفس الوقت إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي لتحمل المسؤولية، والمساهمة في تحقيق جودة الخدمات التربوية. لذلك فإن استخدام الحاكمية في المؤسسات التعليمية أصبح ضرورة ملحة، ومدخلاً هاماً لإصلاح شامل في المنظومة التعليمية ككل، حيث إن مفهوم الحاكمية يشير إلى الإطار الذي تنتهجه المؤسسة أو المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، بطريقة منظمة ومتكاملة (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2013).

وقد أكد خورشيد، يوسف وسراج الدين (2009) على أن إرساء قواعد الحاكمية في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها وصورتها من خلال أداؤها ومعاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل. وبذلك تحتاج الحاكمية في الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه، لأن كثيراً من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية، بل تحتاج إلى تفصيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية، وذلك ضمن سياسة تعظيم الإنجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته. ويرى Wang (2010) أن أهمية تطبيق الحاكمية في الجامعات يسهم في مساعدة هذه المؤسسات على التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية، والخارجية، وزيادة الاندماج مع المجتمع والطلبة، لتحقيق الميزة التنافسية في جودة المخرجات، بالإضافة لتحقيق السمعة الأكاديمية، والدولية، والمساعدة على تحقيق الاعتماد العالمي والارتقاء بها في سلم التصنيفات العالمية.

وتعد الحاكمية المدخل والأساس للعمل وتحقيق النجاح في ضوء المنافسة الشديدة بين المؤسسات، والمنظمات، والتحول والتوجه نحو العولمة، وما فرضته من أمور واشتراطات على حياة الأمم والشعوب، والمؤسسات، لتضمن البقاء والتواصل مع مستجدات العصر، حيث أصبحت الحاكمية بمثابة شعار، ومدخلاً إصلاحياً، تعتمد المؤسسات العامة، والخاصة ويتم وضع الاستراتيجيات والخطط، بمختلف أشكالها لهذه العملية حتى يتحقق ما تصبو إليه هذه المؤسسات (غادر، 2012).

ويمكن القول إن الحاكمية المؤسسية عبارة عن مجموعة من الإجراءات، والقواعد، والقوانين، والقرارات والأنظمة، التي تكفل الشفافية والعدالة، وتحقيق التميز والجودة في الأداء، وتحسن من ممارسات المديرين والعاملين، وإدارة المنظمة ككل، بغية توفير رقابة فاعلة واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، لتحقيق الأهداف والتطلعات المرجوة. وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organisation for Economic Co-operation and Development) (الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم، وغيرهم من المساهمين" (يوسف، 2007، 4). أما مؤسسة التمويل الدولية (International Finance Corporation) فقد عرفت الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم في أعمالها" (يوسف، 2007، 5).

وبشكل عام يمكن القول إن ماهية مفهوم حوكمة المؤسسات معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم، وحملة السندات، والعاملين فيها، وأصحاب المصالح، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم باستخدام الأدوات المالية، والمحاسبية، السليمة، وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة (ناصر الدين، 2012).

وعند الحديث عن الحاكمية في الجامعات فيمكن القول إنها منظومة شاملة إذا ما استثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم، فإنها بالطبع ستساعد على التكيف مع متغيرات البيئتين: الداخلية، والخارجية، وتقلل من وجهات النظر المختلفة، وتعمل أيضاً على زيادة الاندماج مع المجتمع المحلي، والطلبة، بما يسهم في

تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المادية والمعنوية، وفي سمعتها الأكاديمية، والعلمية، المحلية، والإقليمية، والدولية، ومدى حصولها على الاعتماد العالمي بشكل أفضل. وأن الجامعات التي تطبق الحاكمية تشارك في أنشطة نقل المعرفة، أدى ذلك إلى تغييرات كبيرة في حاكمية العلاقات بين الجامعات، والجهات الأخرى، وأصبح نقل المعرفة قضية استراتيجية كمصدر لتمويل أبحاث الجامعة، وكأداة للسياسة العامة للتطور الاقتصادي. وتختلف الجامعات اختلافاً كبيراً في مدى مقدرتها على النهوض والنجاح في تسويق البحوث الأكاديمية. بالإضافة إلى أن للحاكمية أثرها الفاعل في عملية نقل المعرفة، والانفتاح على الجامعات الأخرى (Geuna & Muscio, 2009). وفي دراسة حول حاكمية الجامعات في استراليا فقد أشار كل من Mow, Swansson وBartos (2005) إلى أن الحكومة الاستراتيجية اعتمدت الحاكمية كتشريع في مؤسسات الدولة، وخاصة الجامعات، لما لها من أثر بالغ في تحسين وزيادة مستوى الأداء فيها، حيث عمدت الحكومة لاعتماد بروتوكولات خاصة بالحكمية وتضمينها في الجامعات الأسترالية، وإنشاء مراكز تطوير مهني للعاملين فيها، ضمن برامج محددة بما يحقق أهداف هذه الجامعات.

وفي هذا الصدد أجرى الشناق (2009) دراسة هدفت التعرف إلى مفهوم الحاكمية ومستوى تطبيقها في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر الهيئة التدريسية، والإدارية، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة من هيئة تدريسية وإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر الهيئة التدريسية، والإدارية كانت عالية. وممارستها لمجالات الحاكمية كانت أيضاً عالية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والإدارية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مجالات الحاكمية بين فئة أعضاء هيئة التدريس، والإداريين وكانت الفروق لصالح الهيئة التدريسية في معيار الشفافية.

وأجرى برققان والقرشي (2012) دراسة هدفت إلى إبراز دور حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات وتحقيق الشفافية، والعدالة، وكيف تقوم الحوكمة بمساعدة الإدارة الجامعية بالقيام بدورها الرئيسي في مواجهة التحديات المعاصرة.

وقد اعتمد الباحثان على تحليل الوثائق والدراسات للوصول إلى نتائج الدراسة التي كان من أبرزها: تسهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة، مسؤولة عن تحديد اتجاهها الاستراتيجي، والتأكد من فاعلية إدارتها، كما أن حوكمة الجامعات تسمح للقائمين عليها بتصميم، وتنفيذ وتقييم، ورصد كفاءة، وفاعلية أداء المنظمة، كما بينت نتائج الدراسة أن الحوكمة في الجامعات تشكل دافعا مهما لإحداث التغيير ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها.

وتوصلت دراسة السوادي (2015) والتي هدفت لبناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات تدرك بمستوى عال مفهوم الحوكمة الرشيدة، وأن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمجالاتها الخمسة (الافصاح، والشفافية، الرقابة والمساءلة الإدارية، المشاركة في صنع القرار، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، وكفاءة وفاعلية الاتصال) جاءت بمستوى ضعيف، وأن غالبية أفراد العينة من القيادات الأكاديمية يدركون بمستوى عال أن هنالك معوقات عديدة تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية.

وهدفت دراسة Boffo, Dubois, Moscati (2008) إلى فهم عمليات التغيير في نظام التعليم العالي لكل من: فرنسا، وإيطاليا والتأثير للدور القيادي في ذلك. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تحول كبير في نظام التعليم العالي بما ينسجم والتغيرات الحاصلة في المجتمعات، والاحتياجات الجديدة لهذين المجتمعين في ضوء عصر المعرفة، الأمر الذي أثر بشكل مباشر على الحاكمية في الجامعات. كما توصلت الدراسة إلى وجود تحول كبير في الهياكل التنظيمية التقليدية إلى الهياكل المعتمدة على الاستقلالية في الجامعات.

وقد أجرى Mok (2010) دراسة حول الحاكمية ومدى تطبيقها في جامعات سنغافورة وماليزيا، حيث قدمت مجموعة من التقارير والتحليلات والمقالات خلال الفترة (2007 - 2009)، وقد تبين أن معظم الأكاديميين الذين تمت مقابلتهم لم يشعروا باختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحاكمية في جامعاتهم. وإن معظم الأكاديميين مازالوا يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات الجامعة على الرغم من أن حكومتنا سنغافورة وماليزيا حاولتا تبني أفكار وممارسات الليبرالية لتمويل حاكمية الجامعات، لأن الأكاديميين يرون أن الدولة لم تنزل غير قادرة على مراقبة الجامعات والتعليم العالي.

وقد هدفت دراسة Armstrong و Lokuwaduge (2015) إلى تقديم تحليل حول تأثير الحاكمية على الأداء في الجامعات التي تمويلها الحكومة الاسترالية منذ أن أدخلت إليها البروتوكولات الوطنية المتعلقة بالحاكمية. واشتملت الدراسة على تحليل العلاقات بين مؤشرات الحاكمية، وحجم ومجلس الإدارة، واللجان المستقلة بالإضافة للمؤشرات المالية، والتعليمية. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين حجم مجلس الإدارة، ومؤشرات الأداء في الأمور التعليمية، والمالية. كما بينت النتائج أن اللجان الداخلية المستقلة في الجامعات من الممكن أن يكون لها تأثير أفضل في مؤشرات الأداء. كما أظهرت وجود علاقة سلبية مع الرقابة المضطربة، والأداء التدريسي.

بينما أجرى MacGregor (2016) دراسة هدفت إلى تحليل نماذج الحاكمية المختلفة في الجامعات الإفريقية ومتابعتها منذ عام (1960)، بعد أن حققت العديد من البلدان الاستقلال، وكيفية تأثيرها على نوعية القيادة في الجامعات، بالإضافة إلى دراسات وسياسات، وخطط هذه الجامعات، والتحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية فيها. وقد تم جمع المعلومات وإجراء مقابلات مع فئات مختلفة من المديرين من مختلف المستويات الإدارية، وكذلك أعضاء المجلس وعمداء الكليات والقيادات الطلابية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تحديات كثيرة تواجه الجامعات، وقياداتها منها ضعف سياسات التمويل، والتدخل الحكومي في عمل الجامعات. ومن التحديات أيضا وجود عوائق أمام تحول هذه الجامعات نحو الاقتصاد المعرفي، وعمليات تعزيز المعرفة الحديثة فيها.

ومما تقدم يمكن القول إن نجاح الحاكمية أو الحوكمة في المجال الاقتصادي وما حققته من فوائد ومكتسبات جعل المهتمين في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص يدعون إلى تبني هذا المفهوم بكل جوانبه، والعمل على تطبيقه في المؤسسات التربوية والتعليمية كجزء من عملية تطوير وتحديث هذا القطاع الهام والحيوي أسوة بباقي القطاعات الأخرى، حيث إن الحاكمية تساعد وتسهم في تنظيم العمل وبيئته، والمحافظة على مستوى عال من الجودة، والتميز، وتحقيق الشفافية، والمساءلة، والعدالة التي هي عنوان للنجاح والريادة في كافة المؤسسات والقطاعات الخدمية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن ما يشاهد اليوم من صعوبات، وتحديات يواجهها قطاع التعليم العالي في الوطن العربي عامة، وفي الأردن خاصة، كالتقارير الإدارية غير السليمة، وزيادة أعداد الطلبة بشكل لافت، وأزمة المديونية، وخلل في وظائف الجامعة الرئيسية (المعاني، 2009) وغيرها يستدعي إجراء إصلاحات جذرية وحقيقية في بنية التعليم العالي، من سياسات واستراتيجيات وخطط وغيرها، إذ إن مشكلات التعليم العالي بعامة والجامعات خاصة تتفاقم وبشكل ملحوظ، لذلك فإن الحاكمية في الجامعات تعد المنقذ والأساس في حل هذه المشكلات، كي تغدو جامعاتنا ومؤسساتنا التعليمية قادرة على مواجهة هذه التحديات بمختلف أشكالها، والقيام بالمهام والوظائف التي وجدت من أجلها، لذلك فإن من أدوات إصلاح قطاع التعليم العالي الحاكمية أو حوكمة الجامعات التي ستكون موضوع هذه الدراسة لما حققته من فوائد ومكاسب للقطاعات الاقتصادية والمؤسسات والشركات العالمية، حيث إن الحاكمية تساعد متخذي القرار في مؤسسات التعليم العالي بالسير نحو الاتجاه المطلوب، وتحقيق الأهداف والتطلعات المنشودة. لذلك فإن هذه الدراسة توضح مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية في تحقيق الإصلاح المنشود في الجامعات عبر ما تتناوله من أسئلة، وأهداف، ونتائج، وتوصيات.

وسعت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية :

1. ما مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغيرات (الجنس، التخصص، الرتبة الأكاديمية)؟

## هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تعرف مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية وعلاقتها ببعض المتغيرات، والتأكد من تطبيق مبادئ الحاكمية ومتطلباتها بما يضمن إدارة الجامعات نحو التميز والريادة.

## أهمية الدراسة:

وتأتي أهمية الدراسة الحالية في تعرف أهمية تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها من خلال مبادئ الحاكمية التي تساعد في تأدية الأعمال بشكل متعاون، وتسهم في تحقيق الشفافية والعدالة والإنصاف، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة قد تفيد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعات بمعرفة حقوقهم وواجباتهم الوظيفية، كذلك الإدارات الجامعية لتبني مفهوم الحاكمية وأهميته في إدارة شؤون الجامعة، وقد تفيد هذه الدراسة أيضا الباحثين والدارسين والمهتمين بهذا المجال.

## مصطلحات الدراسة:

- الحاكمية: تعرّف الحاكمية اصطلاحاً على أنها "مجموعة من القوانين والنظم والمبادئ الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عبر اختيار وتطبيق الأساليب الفعالة في المنظمة، أو الشركة لتحقيق أهدافها وخططها" (عزت، 2010، 7).
- وتعرّف الحاكمية إجرائياً: بأنها القدرة على تنظيم العمليات الإدارية بطريقة رشيدة وعلمية، أو هي عملية التحكم بالقرارات بطريقة علمية ومراقبة العمليات الإدارية داخل المؤسسة.
- الجامعة: "هي مؤسسة تعليم عال، لها أهدافها المتميزة في خدمة المجتمع المحلي، وفي تطوير البحث العلمي، وإعداد كوادر بشرية، مؤهلة، ومتخصصة في حقول المعرفة" (الزبيدي، 2013، 20).
- وتعرّف الجامعة إجرائياً: على أنها إحدى المؤسسات الوطنية التي تسهم في بناء، وتنشئة الأفراد، والطلبة عبر وظائفها الأساسية من تعليم، وبحث علمي، وخدمة للمجتمع، بحيث يعود ذلك على الوطن والمجتمع بالفائدة، والرقي، والازدهار، والتقدم.
- مستوى تطبيق الحاكمية وتعرّف إجرائياً: هي استجابة عينة الدراسة كما تقيسه أداة الدراسة (الاستبانة) التي أعدها الباحث من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.

## حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة ميدانياً في الجامعات الأردنية الرسمية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2015 / 2016.
- الحدود البشرية: الهيئة التدريسية والإدارية العاملون في الجامعات الرسمية الأردنية.



## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، كما اعتمد الباحثان على الأداة (الاستبانة) من أجل جمع البيانات عن أفراد عينة الدراسة.

### مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية الأردنية للعام 2015 / 2016، حيث بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية (6927) عضواً، منهم (5139) ذكوراً، و(1788) من الإناث.

### عينة الدراسة :

أما عينة الدراسة فقد قام الباحث باختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، وعددها (243) هيئة تدريسية من الجامعات الأردنية الرسمية، الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وهم يشكلون ما نسبته (10.3%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد المجتمع والعينة على الجامعات التي تمثل مجتمع الدراسة وعينته :

جدول (1): توزيع أفراد المجتمع والعينة على الجامعات

الجامعة	الضئات	العدد
الأردنية	60 ذكورا	100
	40 إناثا	
اليرموك	37 ذكورا	72
	35 إناثا	
مؤتة	42 ذكورا	71
	29 إناثا	
المجموع		243

## والجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

النسبة المئوية %	العدد	الفئات	المتغيرات	الوظيفة
57.2	139	ذكر	الجنس	هيئة التدريسية
42.8	104	أنثى		
% 100	243		المجموع	
60.9	148	انسانية	الكلية	
39.1	95	علمية		
% 100	243		المجموع	
13.2	32	استاذ	الرتبة العلمية	
16.9	41	استاذ مشارك		
33.7	82	استاذ مساعد		
36.2	88	محاضر متفرغ		
% 100	243		المجموع	

### أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الاحكامية كدراسة حلاوة وطه (2013)، ناصر الدين (2012)، ودراسة العريبي (2014) واستشارة بعض المختصين في مجال الإدارة التربوية تم تطوير أداة الدراسة للتعرف إلى مستوى تطبيق الاحكامية في الجامعات الأردنية الرسمية، وهي عبارة عن استبانة من (50) فقرة توزعت على خمسة مجالات، على النحو الآتي:

1. مجال مفهوم الاحكامية : وتضمنت عشر فقرات، ذات الأرقام (1 - 10).
2. مجال مجالس الاحكامية : وتضمنت عشر فقرات، ذات الأرقام (11 - 20).
3. مجال المشاركة : وتضمنت عشر فقرات، ذات الأرقام (21 - 30).
4. مجال الشفافية : وتضمنت عشر فقرات، ذات الأرقام (31 - 40).
5. مجال المساءلة : وتضمنت عشر فقرات، ذات الأرقام (41 - 50).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي : (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً) للإجابة عن تلك الفقرات.

### صدق أداة الدراسة :

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم استخدام صدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (10) من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام كليات التربية في الجامعات الأردنية، وقد طلب من المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات، وإبداء الرأي في الصياغة اللغوية وسلامتها، ومدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته، والدقة اللغوية، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء أكان بالحذف أم الإضافة أم الدمج. وقد أبدى المحكمون العديد من الملاحظات حيث تم تعديل بعض الفقرات لغوياً، ومنها ما تمت إعادة صياغتها، وبقي عددها كما هي، وقد أجمع عليها (89.3%) من المحكمين، وللتحقق من صدق البناء، فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات، وقد تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.34 - 0.87)، ومع المقياس تراوحت بين (0.27 - 0.77) وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة.

### ثبات أداة الدراسة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بحساب معاملات الثبات لهما، بطريقتين: الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، حيث قام بتطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة (جامعة البلقاء التطبيقية) وعددهم (25) موظفاً، وذلك بتطبيقها مرتين، وبفاصل زمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وقدره أسبوعان. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.51 - 0.86)، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.89) للاستبانة ككل. أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف إلى الاتساق الداخلي للفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.54 - 0.89)، وبلغت قيمة معامل الثبات (0.93) للاستبانة ككل، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة. والجدول (3) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة الإعادة، وبطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

جدول (3): قيم معاملات ثبات الإعادة والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة

قيم معاملات الثبات		عدد الفقرات	المجالات
ألفا كرونباخ	بيرسون		
0.89	0.84	10	مجال مفهوم الحاكمية
0.54	0.51	10	مجال مجالس الحاكمية
0.88	0.81	10	مجال المشاركة
0.82	0.79	10	مجال الشفافية
0.89	0.86	10	مجال المساءلة
0.93	0.89	50	الإستبانة ككل

### تصحيح أداة الدراسة :

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الموافقة، على النحو الآتي: كبيرة جداً (5) درجات، وكبيرة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة درجتان، وقليلة جداً مستوى واحدة. وقد تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية، حسب المعادلة الآتية :

$$\text{طول الفئة} = \text{طول الفترة} / \text{عدد الفئات} = 5 / (5-1) = 0.80$$

لذلك أصبح توزيع الفئات على النحو الآتي :

أولاً: (1 - 1.80) دور بمستوى قليلة جداً.

ثانياً: (1.81 - 2.60) دور بمستوى قليلة.

ثالثاً: (2.61 - 3.40) دور بمستوى متوسطة.

رابعاً: (3.41 - 4.20) دور بمستوى كبيرة.

خامساً: (4.21 - 5.00) دور بمستوى كبيرة جداً.

### متغيرات الدراسة :

- المتغيرات المستقلة: وتشمل: أولاً: الهيئة التدريسية: الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى)، الكلية: ولها مستويان (إنسانية، علمية)، الرتبة العلمية: ولها أربعة مستويات: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر متفرغ).
- المتغير التابع: مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟". للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجالات مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية على مجالات مستوى تطبيق الحاكمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	1	مفهوم الحاكمية	3.97	0.48	كبيرة
2	2	مجالس الحاكمية	3.51	0.33	كبيرة
3	3	المشاركة	3.23	0.53	متوسطة
4	4	الشفافية	3.19	0.46	متوسطة
5	5	المساءلة	3.18	0.56	متوسطة
أداة قياس مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية ككل					
			3.45	0.35	كبيرة

يبين الجدول (4) أن "مجال مفهوم الحاكمية" قد جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (0.48)، وبمستوى كبيرة. وجاء "مجال مجالس الحاكمية" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (0.33)، وبمستوى كبيرة. أما مجال المشاركة فقد جاء بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (0.53). ومجال الشفافية فقد جاء بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (0.46). وجاء "مجال المساءلة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (0.56)، وبمستوى متوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية ككل (3.45)، بانحراف معياري (0.35)، وبمستوى كبيرة. ويعزى ذلك إلى أن الجامعات الأردنية الرسمية ممثلة برؤساء مجالس الأمناء، ومجالس الحاكمية فيها، جادة في تطبيق الحاكمية، ومبادئها في جميع مجالات الجامعة، وذلك انطلاقاً من سياسة الجامعة، وخطتها الاستراتيجية وقناعتها بأن تطبيق الحاكمية فيها سيصل بها إلى العالمية، والتميز، حيث إن تجربة القطاع الصناعي وقطاع الشركات العالمية الناجحة في تطبيق مبادئ الحاكمية بشكل عام، والتميز الذي وصلت إليه، جعل من مؤسسات التعليم العالي في العالم تتبني هذا النهج العصري الحديث، لتكمل بذلك مسيرة الإنجاز، والتقدم المنشود، وبذلك ضمان تحقيق أفضل مستوى من الأداء، والجودة في نوعية الخدمات المقدمة، الذي ينعكس بدوره إيجاباً على سمعتها الأكاديمية، والعالمية، إضافة إلى أن مجالس الحاكمية في الجامعات على اختلافها تحرص دوماً على نشر ثقافة الحاكمية لدى العاملين، من هيئة تدريسية، وإدارية، وتقوم على توعيتهم بهذا النهج الإداري العصري عبر التشريعات، والأنظمة المعمول بها من قبل الجامعة، وما يحققه من مكتسبات تعود بالنفع عليهم، وعلى مصلحة الجامعة ككل.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات أداة قياس مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث كانت على النحو التالي:

### المجال الأول: مجال مفهوم الحاكمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات مجال مفهوم الحاكمية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	6	ادارة رقابية فعالة لمحاربة الفساد والترهل الإداري.	4.07	0.81	كبيرة
2	3	المشاركة في صنع القرارات داخل الجامعة.	4.03	0.54	كبيرة
3	8	التفعيل الأمثل للموارد المتاحة في الجامعة على نحو مسؤول.	3.97	0.66	كبيرة
4	2	أسس وقواعد تحدد كيفية اتخاذ القرارات في الجامعة.	3.96	0.54	كبيرة
5	5	عملية لإدارة الجامعة ضمن قواعد عمل منظمة وفقاً لمتطلبات العصر.	3.94	0.71	كبيرة
6	1	مجموعة من القوانين، التعليمات والأنظمة الهادفة لتحقيق التميز والجودة في أداء الجامعة.	3.93	0.73	كبيرة
7	7	رسم للسياسات المستقبلية للارتقاء بمستوى الجامعة.	3.90	0.69	كبيرة
8	9	توزيع السلطات داخل الجامعة.	3.84	0.52	كبيرة
9	4	التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الفاعلة.	3.77	0.85	كبيرة
10	10	تسهم في تحقيق العدالة والشفافية والمساءلة.	3.67	0.65	كبيرة
		المجال ككل	3.97	0.48	كبيرة

يبين الجدول (5) أن الفقرة (6) التي نصت على "أداة رقابية فعالة لمحاربة الفساد والترهل الإداري" قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.81)، وبمستوى كبيرة. وجاءت الفقرة (3) التي كان نصها "المشاركة في صنع القرارات داخل الجامعة" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.54)، وبمستوى كبيرة. بينما حلت الفقرة (10) التي نصت على "تسهم في تحقيق العدالة والشفافية والمساءلة" المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.65)، وبمستوى كبيرة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.97)، وانحراف معياري (0.48)، وبمستوى كبيرة. ويمكن تفسير ذلك أن الجامعات تسعى جاهدة إلى تأطير، وتضمين مبادئ وقواعد الحاكمية في الأنظمة، والتعليمات، واللوائح النافذة في الجامعة، وهذا الأمر يساعد في تبني هذا المفهوم الذي يسهم في تحقيق العدالة والشفافية، وتعزيز سيادة القانون والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، بالإضافة إلى أن الجامعات الأردنية الرسمية تسعى إلى مشاركة جميع الأطراف في صناعة القرارات، وبالأخص الهيئة التدريسية بحكم تأهيلهم والكفاءة التي يمتلكونها، ولديهم الوعي الكامل بأهمية الحاكمية، وتطبيقها وهذا الشيء ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء لديهم، ونظرتهم الكلية للجامعات، وما تقوم به من تأدية رسالة خالدة هي التعليم.

### المجال الثاني: مجال مجالس الحاكمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس الجامعات على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات مجال مجالس الحاكمية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	13	تحدد تشريعات الجامعة مجالس الجامعة، عدد الأعضاء فيها.	3.79	0.66	كبيرة
2	14	مسؤوليات ومهام مجالس الجامعة واضحة.	3.63	0.70	كبيرة
3	11	الأنظمة والتعليمات في الجامعة تكون معتمدة من قبل مجالس الجامعة.	3.60	0.67	كبيرة
4	19	تحرص مجالس الجامعة على تطوير مستوى الأداء في الشؤون (الأكاديمية والإدارية).	3.59	0.83	كبيرة
5	12	تحرص مجالس الجامعة على بلوغ الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	3.52	0.55	كبيرة
6	15	تراقب مجالس الجامعة إجراءات سير العمل في كليات، مراكز، وحدات ودوائر الجامعة المختلفة.	3.50	0.88	كبيرة
7	17	تمارس مجالس الجامعة صلاحياتها بشكل واضح دقيق.	3.46	0.84	كبيرة
8	18	تقوم مجالس الجامعة بمتابعة الأنظمة المالية، المحاسبية في الجامعة.	3.40	0.75	متوسطة
9	16	يتم تشكيل مجالس الجامعة بصورة ديمقراطية وفق معايير محددة.	3.37	0.74	متوسطة
10	20	تتبع مجالس الجامعة الأساليب الحوارية والديمقراطية في إدارة الجامعة واتخاذ القرارات.	3.28	0.81	متوسطة
		المجال ككل	3.51	0.33	كبيرة

يبين الجدول (6) أن الفقرة (13) والتي نصت على "تحدد تشريعات الجامعة مجالس الجامعة عدد الأعضاء فيها" قد جاءت بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.66)، وبمستوى كبيرة. وجاءت الفقرة (14) والتي كان نصها "مسؤوليات ومهام مجالس الجامعة واضحة" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (0.70)، وبمستوى كبيرة. بينما جاءت الفقرة (20) والتي نصت على "تتبع مجالس الجامعة الأساليب الحوارية والديمقراطية في إدارة الجامعة واتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (0.81)، وبمستوى متوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.51)، وانحراف معياري (0.33)، وبمستوى كبيرة. ويمكن تفسير ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس لديهم الرغبة الكاملة والجدادة في تحديد النظام، وعدد المجالس، والأعضاء فيها، وأن الإدارة الجامعية تحاول تحقيق الأهداف الاستراتيجية من أجل تطوير الجامعات لمواجهة المتغيرات العالمية بشتى مجالاتها، بالإضافة إلى أن مجالس الجامعات (مجالس الحاكمية) تعمل على مراقبة إجراءات سير العمل في الكليات، والوحدات المختلفة لضمان تقديم أفضل الخدمات دون وجود أي تجاوزات في العمل، لكن يرون أيضاً أن هذه المجالس لا تقوم بالدور الأبرز وهو المحافظة على الأنظمة المالية، والمحاسبية، ويجدون قصوراً في ذلك، من خلال عدم تفعيل الأمثل

للإجراءات الرقابية والمحاسبية في الجامعة، مما يشكل هدراً في ميزانيتها، ويقودها لتحمل مزيد من الأعباء المالية نتيجة لذلك الأمر. ولأن الجامعة تعد واحدة من مؤسسات المجتمع المحلي، وواحدة من المؤسسات الرائدة في تنمية وتحقيق الازدهار والتقدم لهذا المجتمع، وما يناط بها من مهام، وواجبات فإن هذه المجالس كما يراها أفراد عينة الدراسة من الهيئة التدريسية تعتمد أحياناً إلى عدم استخدام الصورة الديمقراطية، والأساليب الحوارية في تسيير أمور وشؤون الجامعة إلا في مجالات محددة، مما يؤثر سلباً على بيئة العمل الجامعي، والمصلحة العامة عبر القرارات التي تصدر من هذه المجالس، وتبعاتها ونتائجها غير الصحيحة كما يعتقدون ذلك. لذلك فإن المطلوب من هذه المجالس - مجالس الجاكمية - اتباع الأساليب الناجعة في إدارة شؤون الجامعة، وإبراز الصورة الحقيقية للديمقراطية والحوار، والعمل على إشراك ودمج أعضاء المجالس وغيرهم من العاملين في عمليات اتخاذ، وصناعة القرارات، وجعلهم جزءاً من العمل، ويدفعهم إلى الانخراط في بوتقة الجامعة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

#### المجال الثالث: مجال المشاركة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات مجال المشاركة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	21	توضع قواعد العمل في الجامعة عبر مشاركة العاملين فيها.	3.39	0.89	متوسطة
3	25	يشارك ممثلون عن (إدارة الجامعة والعمادات والأقسام) في وضع قواعد صرف الميزانية.	3.35	0.84	متوسطة
4	30	تدير إدارة الجامعة جميع أنشطتها وفعاليتها بشكل منظم ومميز.	3.33	0.70	متوسطة
2	22	تشارك الجامعة ممثلين من (المجتمع المحلي ومن الأكاديميين والإداريين والطلبة) في وضع خطط تطوير الجامعة.	3.29	0.79	متوسطة
5	26	تستقطب الجامعة الكفاءات الإدارية باستمرار بما يخدم مصلحتها.	3.23	0.67	متوسطة
6	27	تحرص الجامعة على تبادل الخبرات الأكاديمية المتميزة مع الجامعات الأخرى.	3.23	0.92	متوسطة
7	28	يتم إشراك الهيئة (التدريسية والإدارية) في وضع استراتيجية الجامعة.	3.13	0.71	متوسطة
8	29	يشارك أعضاء هيئة التدريس في تخطيط النشاطات اللامتهجية للطلبة.	3.09	0.80	متوسطة
9	24	تعطي الجامعة مجالاً واسعاً لمشاركة العاملين في تطوير العمل الجامعي من خلال الآراء والمقترحات.	2.99	0.51	متوسطة
10	23	تعتمد الجامعة الأسلوب الديمقراطي بصورة تضمن العدالة للجميع.	2.88	0.75	متوسطة
		المجال ككل	3.23	0.53	متوسطة

يبين الجدول (7) أن الفقرة (21) والتي نصت على "توضع قواعد العمل في الجامعة عبر مشاركة العاملين

فيها" قد جاءت بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (0.89)، وبمستوى متوسطة. وجاءت الفقرة (22) والتي كان نصها "تشارك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي ومن الأكاديميين والإداريين والطلبة) في وضع خطط تطوير الجامعة" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.79)، وبمستوى متوسطة. بينما جاءت الفقرة (23) والتي نصت على "تعتمد الجامعة الأسلوب الديمقراطي بصورة تضمن العدالة للجميع" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.88)، وانحراف معياري (0.79)، وبمستوى متوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.23)، وانحراف معياري (0.53)، وبمستوى متوسطة. ويمكن تفسير ذلك إلى أن الجامعة تطبق مبدأ المشاركة بشكل متواز، كما أنها في أغلب الأحيان تعتمد على القيادات الأكاديمية والإدارية في اتخاذ القرارات، ولا تقوم بإشراك مجالس الحاكمية الموجودة أصلاً للتشاركية في اتخاذ القرارات بما يخدم مصلحة الجامعة، ولا تعتمد على الانتخابات في التعيين، والترشح للقيادات الإدارية. ويمكن القول أيضاً إن عدم معرفة بعض الأكاديميين أن الجامعة تشارك مجالس حاكميتها، وممثلين من المجتمع المحلي في قرارات الجامعة، وعدم اهتمامهم بالاقترحات، والشكاوى التي ترد للأقسام والكليات، بحكم أنها ليست من طبيعة عملهم، أو أنهم يعتبرون هذه الأمور غير هامة بالنسبة لديهم، بل من اختصاصات الهيئة الإدارية في الجامعة. ويرى أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً أن الجامعة لا تلتزم باستقطاب الكفاءات، والخبرات من العاملين في الجامعة، ومن غيرها في الجامعات الأخرى، الأمر الذي يتطلب منها تحسين كفاءة استقطاب هذه الخبرات والكفاءات، وبما يخدم مصلحة الجامعة كي تستطيع منافسة غيرها من الجامعات محلياً، وعالمياً. لذلك لضمان تطبيق حاكمية تشاركية فإنه يتوجب الأخذ بمبادئ الديمقراطية؛ كالانتخابات في تولي المناصب القيادية، والعمل على زيادة مشاركة الهيئة التدريسية والمجتمع المحلي بكل ما يخدم المصلحة العامة، وتحقيق العدالة للجميع.

#### المجال الرابع: مجال الشفافية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات مجال الشفافية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	40	تسمح الإدارة الجامعية بتقييم الأداء فيها من قبل المعنيين دون إخفاء أية معلومة.	3.33	0.60	متوسطة
2	39	تنمي الإدارة الجامعية أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين.	3.30	0.94	متوسطة
3	32	تسمح الجامعة بإبداء الآراء من قبل العاملين وفق مبدأ الشفافية.	3.27	0.51	متوسطة
3	31	توضح الجامعة مهام وواجبات كل موظف.	3.27	0.57	متوسطة
5	36	مهام ومسؤوليات مجالس الحاكمية واضحة ومحددة.	3.26	0.69	متوسطة
6	37	تعمل الجامعة على محاربة الفساد بمختلف أشكاله.	3.25	0.85	متوسطة
7	33	تحل الجامعة المشكلات بوضوح وشفافية.	3.21	0.83	متوسطة
8	34	تكفل الجامعة حقوق العاملين من خلال مبدأ العدالة للجميع.	3.14	0.57	متوسطة
9	35	تطبق الجامعة الأنظمة والتعليمات بفعالية.	3.03	0.92	متوسطة
10	38	يتم قبول الطلبة ضمن إجراءات واضحة وعادلة.	2.89	0.76	متوسطة
		المجال ككل	3.19	0.46	متوسطة



يبين الجدول (8) أن الفقرة (40) والتي نصت على "تسمح الإدارة الجامعية بتقييم الأداء فيها من قبل المعنيين دون إخفاء أية معلومة" قد حلت بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.60)، وبمستوى متوسطة. وجاءت الفقرة (39)، والتي كان نصها "تنمي الإدارة الجامعية أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (0.94)، وبمستوى متوسطة. بينما جاءت الفقرة (38) والتي نصت على "يتم قبول الطلبة ضمن إجراءات واضحة وعادلة" المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (0.76)، وبمستوى متوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.19)، وانحراف معياري (0.46)، وبمستوى متوسطة. ويمكن تفسير ذلك إلى أن هنالك قصورا في الإعلان، والإفصاح عن التشريعات، واللوائح، والأنظمة داخل الجامعة، وعدم وضوحها لأعضاء هيئة التدريس والتي تحدد مهام وواجبات الموظفين، من هيئة تدريسية، وإدارية، ويرون أيضا عدم وجود عدالة بين العاملين في الجامعة لقصور التشريعات في تحقيقها، بالإضافة إلى أن معايير التقييم لهم من حيث الأداء فإنهم يرون أنها غير واضحة المعالم، ويقومون على أساس العلاقة الشخصية في بعض الأحيان، ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضا إلى أن عمليات قبول الطلبة تتم في بعض الأحيان بصورة مخالفة لتعليمات، وأسس قبول الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية، وهذا من شأنه التأثير في مصداقية الجامعة بالتزامها بالقوانين، والتعليمات من وجهة نظر الهيئة التدريسية فهم يرون أنها تقلل من الشفافية، والوضوح في عمل الجامعة ككل، لذلك فإن عملية تعزيز الشفافية في الجامعات الأردنية الرسمية تتطلب وجود فاعلية تنظيمية بشكل أكبر، ووضوح للقواعد، والتعليمات، والأنظمة تلزم الجميع بتطبيقها، وصولا إلى جامعات تتمتع بسمعة أكاديمية، وإدارية متميزة.

#### المجال الخامس: مجال المساءلة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات مجال المساءلة مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	46	توفر الجامعة نظاماً إدارياً متطوراً.	3.31	0.94	متوسطة
2	42	مجالس الحاكمية على معرفة تامة ببرامج الجودة التي تقدمها الجامعة.	3.29	0.74	متوسطة
3	43	تطبق الجامعة نظام المساءلة على المستويين الفردي والجماعي.	3.25	0.64	متوسطة
4	50	تضع الجامعة قواعد صرف الموازنة بما يحقق أهدافها.	3.22	0.67	متوسطة
5	41	تطبق قواعد المساءلة في الجامعة بوضوح.	3.19	0.84	متوسطة
7	49	تستثمر أموال الجامعة بشكل إيجابي.	3.15	0.83	متوسطة
6	47	تعمل الجامعة على حسن استثمار الموارد المتاحة.	3.15	0.94	متوسطة
8	48	تطبق الجامعة قوانين المحافظة على المال العام.	3.12	0.85	متوسطة
9	45	توفر الجامعة نظاماً مالياً متطوراً.	3.09	0.71	متوسطة
10	44	تطبق الجامعة القوانين والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز.	3.07	0.68	متوسطة
		المجال ككل	3.18	0.56	متوسطة

يبين الجدول (9) أن الفقرة (46) والتي نصت على "توفر الجامعة نظاماً إدارياً متطوراً" قد جاءت بالمرتبة

الأولى، بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (0.94)، وبمستوى متوسطة. وجاءت الفقرة (42) والتي كان نصها "مجالس المحاكمية على معرفة تامة ببرامج الجودة التي تقدمها الجامعة" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (- 0.74)، وبمستوى متوسطة. بينما حلت الفقرة (44) والتي نصت على "تطبيق الجامعة القوانين والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (0.68)، وبمستوى متوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.18)، وانحراف معياري (0.56)، وبمستوى متوسطة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن ثقافة المساءلة ما زالت ضعيفة لدى بعض الجامعات الأردنية الرسمية، لعدم وجود آليات واضحة تلزم المجالس (مجالس المحاكمية) بتقديم التوضيحات اللازمة، وتبرير ما يتم اتخاذه من قرارات تتعلق بأداء الجامعة، بالإضافة إلى أن غياب المساءلة يدفع البعض بعدم الالتزام بالقوانين، والتشريعات، وعدم المساءلة الفردية، والجماعية قد يؤدي إلى إحداث خلل في بيئة العمل الجامعي، وزيادة الأخطاء التي تحول دون وصول الجامعة إلى تحقيق أهدافها. ويرى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية أن تطبيق عنصر المساءلة في الجامعات يحتاج إلى مزيد من الاهتمام بتطبيق معايير المساءلة الحقيقية، وبما يحقق الأهداف والسياسات الموضوعية بكل مهنية وحرفية. واتفقت نتيجة هذه الدراسة في هذا السؤال مع دراسة الزهراني (2011)، دراسة الشناق (2009) في مجال الشفافية، ودراسة السواوي (2015)، ودراسة ناصر الدين (2012)، من حيث مستوى التطبيق الكلي للمحاكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفي مجالات مجالس المحاكمية وما تتضمنه من عمليات اختيار الأعضاء، وكيفية اتخاذ القرارات بشكل عام. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة السنيدي (2014)، ودراسة Mok (2010)، ودراسة العريني (2014)، في مستوى التطبيق الكلي للمحاكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وفي موضوع تشكيل المجالس في الجامعة، وغياب الصورة الديمقراطية والأساليب الحوارية في مجالات معينة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مستوى تطبيق المحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية)؟".

وللاجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد العينة على مجالات تطبيق المحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية تبعاً لاختلاف متغير الجنس (ذكر، وأنثى)، والكلية (إنسانية، علمية)، والرتبة العلمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر متفرغ)، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (10):

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أعضاء هيئة التدريس على مجالات مستوى تطبيق المحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية ومستوى تطبيق المحاكمية ككل حسب متغير الجنس والكلية والرتبة العلمية

مستوى تطبيق المحاكمية ككل	المجال				مستويات المتغير	مفهوم المحاكمية
	المساءلة	الشفافية	المشاركة	مجالس المحاكمية		
3.48	3.31	3.37	3.32	3.55	3.85	الوسط الحسابي الذكور N=139
0.28	0.32	0.33	0.39	0.30	0.51	الانحراف المعياري الجنس
3.27	3.01	2.92	3.00	3.45	3.97	الوسط الحسابي الإناث
0.39	0.74	0.47	0.62	0.35	0.42	الانحراف المعياري N=104

جدول (10): يتبع

مستوى تطبيق الحاكمية ككل	المجال					مستويات	المتغير
	المساءلة	الشفافية	المشاركة	مجالس الحاكمية	مفهوم الحاكمية		
3.49	3.45	3.24	3.37	3.52	3.93	الوسط الحسابي	إنسانية N= 148
0.24	0.30	0.28	0.34	0.37	0.44	الانحراف المعياري	
3.31	3.01	3.14	3.07	3.50	3.86	الوسط الحسابي	علمية N= 95
0.39	0.61	0.54	0.59	0.29	0.50	الانحراف المعياري	
3.56	3.34	3.52	3.31	3.58	4.05	الوسط الحسابي	أستاذ دكتور N=32
0.23	0.11	.26	0.46	0.23	0.23	الانحراف المعياري	
3.55	3.35	3.40	3.44	3.62	3.94	الوسط الحسابي	أستاذ مشارك N=41
0.12	0.08	0.16	0.12	0.13	0.30	الانحراف المعياري	
3.43	3.26	3.20	3.37	3.52	3.78	الوسط الحسابي	أستاذ مساعد N=82
0.28	0.52	0.29	0.32	0.22	0.54	الانحراف المعياري	
3.22	2.96	2.93	2.85	3.41	3.95	الوسط الحسابي	محاضر متفرغ N=88
0.43	0.73	0.58	0.65	0.46	0.52	الانحراف المعياري	

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية على مقياس مجالات مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وعلى مستوى تطبيق الحاكمية ككل، وفق متغيرات الدراسة (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية) وللكشف عن دلالة هذه الفروق في المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) باستخدام اختبار "ولكس لمبدأ" (Wilk's Lambda) عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ . ويبين الجدول (11) نتائج اختبار ويلكس لمبدأ ونتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات.

جدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس على مجالات مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية تبعاً لاختلاف متغير الجنس والكلية والرتبة العلمية

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	المتغيرات
0.533	0.390	0.123	1	0.123	مفهوم الحاكمية	الجنس
0.095	2.810	0.894	1	0.894	مجالس الحاكمية	قيمة ولكس=0.732 ح=0.641
0.845	0.038	0.013	1	0.013	المشاركة	
0.317	1.006	0.316	1	0.316	الشفافية	
0.359	0.847	0.341	1	0.341	المساءلة	

جدول (11): يتبع

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الكلية	مفهوم الحاكمية	8.404	1	8.404	50.063	0.000*
قيمة ولكس=0.205 ح=0.000	مجالس الحاكمية	10.234	1	10.234	83.501	0.000*
	المشاركة	8.601	1	8.601	51.240	0.000*
	الشفافية	3.299	1	3.299	26.922	0.000*
	المساءلة	17.427	1	17.427	84.570	0.000*
الرتبة العلمية	مفهوم الحاكمية	0.727	3	0.242	.570	0.635
قيمة ولكس=0.621 ح=0.423	مجالس الحاكمية	0.132	3	0.044	0.092	0.964
	المشاركة	0.211	3	0.070	.258	0.856
	الشفافية	0.124	3	0.041	0.114	0.952
	المساءلة	2.811	3	0.937	2.203	0.088
الخطأ	مفهوم الحاكمية	51.599	237	0.218		
	مجالس الحاكمية	24.609	237	0.104		
	المشاركة	39.783	237	0.168		
	الشفافية	29.046	237	0.123		
	المساءلة	48.837	237	0.206		

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (11) :

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية تبعاً لاختلاف متغير الجنس.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية تبعاً لاختلاف متغير الكلية، وذلك لصالح الإنسانية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العلمية. كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية ككل تبعاً لاختلاف متغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية)، حيث كانت النتائج، كما هي موضحة في الجدول (12).

جدول (12): اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس على مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية ككل تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس والكلية والرتبة العلمية

المتغيرات	مجموع المربعات	مستوى الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.120	1	0.120	.497	0.482
الكلية	1.993	1	1.993	5.111	0.025*
الرتبة العلمية	0.081	3	0.027	0.112	0.953
الخطأ	21.098	237	.089		
الكلية	2831.770	243			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (12):

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية ككل تبعاً لاختلاف متغير الجنس، ويمكن تفسير ذلك من خلال جميع أفراد عينة الدراسة بأن قواعد ومبادئ الحاكمية ثابتة لا تختلف باختلاف الجنس، حيث إن تطبيق قواعد ومبادئ الحاكمية، كالشفافية، والمشاركة، والإفصاح، وغيرها يتم تطبيقها والعمل بها من قبل العاملين في الجامعة كنوع من التشريعات، والأنظمة النافذة لا تتأثر بجنس هؤلاء العاملين سواء كانوا ذكورا، أو إناثا، وبعبارة أخرى فإن مجتمع الجامعة وحدة واحدة يخضعون للتشريعات، والأنظمة دون تمييز ذكورا أم إناثا.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية ككل تبعاً لاختلاف متغير الكلية، وذلك لصالح الإنسانية. ويمكن تفسير ذلك بأن الهيئة التدريسية في الكليات الإنسانية يميلون أكثر إلى ممارسة مبادئ، وقواعد الحاكمية كغيرها من التشريعات الناظمة، ويبدون اهتماما أفضل من نظرائهم في الكليات العلمية بما يدور في الجامعة من قرارات، وسياسات، وخطط استراتيجية. وفي رأي الباحث فإن الهيئة التدريسية في الكليات العلمية قليلاً ما يلتفتون ويبدون اهتماما بتطبيق مبادئ الحاكمية وغيرها من الإجراءات الإدارية، لأن وجود التجارب، والمختبرات العلمية، وطبيعة عملهم، تفرض عليهم التواجد داخل هذه المختبرات العلمية، وإجراء التجارب بعيداً عن أية أمور أخرى خارج نطاق عملهم الوظيفي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية ككل تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العلمية، ويعزى ذلك إلى حرص القيادات الأكاديمية، ومجالس الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية على توفير العوامل المتعلقة ببيئة العمل الإيجابية في الجامعة، إضافة لذلك فإن الظروف القائمة في تلك الجامعات تقلل من وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس على اختلاف الرتبة الأكاديمية، وأن تفعيل الحاكمية في القوانين والتشريعات، والزام العاملين بتطبيقها من خلال عقد الندوات، والمؤتمرات ذات العلاقة يجعل من هؤلاء العاملين على اختلاف مؤهلاتهم، ورتبهم الأكاديمية يتبنون هذا الفكر الإداري الناجح، لأنه في نهاية الأمر يحقق المصلحة العليا للجامعة، وللعاملين أيضاً. واتفقت نتائج هذه الدراسة في هذا السؤال مع دراسة الزهراني (2011)، وشرف (2015)، في متغير الجنس، والسنيدي (2014) في متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، واختلفت مع دراسة الزهراني (2011)، والسنيدي (2014) في متغير الكلية أيضاً.

## الاستنتاجات:

وفي ضوء النتائج السابقة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. الأول أن مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة كبيرة، وهذا يعزى كما ذكرنا سابقاً جديّة الجامعات في تطبيق هذا النهج الإداري الحديث لما له من آثار إيجابية في تحسين بيئة عمل الجامعات، وما ينتج عنه أيضاً من تحسن في أداء هذه المؤسسات، ويعزز من المنافسة الأكاديمية في سلم التصنيفات العالمية.
2. لا بد لإدارات الجامعات أن تعزز بالشكل المطلوب مفاهيم الشفافية والمشاركة الحقيقية في العمل الجامعي، ومبادئ الحاكمية ككل لوجود هفوات في تطبيقها، كما بينت عينة الدراسة الحالية، والتفعيل الأمثل للقوانين والأنظمة التي تراها عينة الدراسة بأنها غير مطبقة كما يجب.
3. نستنتج أن قواعد ومبادئ الحاكمية يمكن تطبيقها من قبل العاملين كافة بصرف النظر عن الجنس أو الرتبة العلمية والمؤهل العلمي كما بينت نتائج الدراسة، وهذا يكمن في حرص إدارة الجامعة على أن يكون العمل لجامعي بكافة مجالاته متاحاً للجميع دون تمييز أو استثناء.
4. نستنتج أيضاً أن هناك اختلافاً بين الكليات في تطبيق الحاكمية ومبادئها، يعود كما بينت الدراسة لخصوصية وطبيعة كليات الجامعة، وهذا يقودنا إلى استنتاج مفاده أن الكليات العلمية بشكل عام لها طريقتها في إدارة شؤونها ويغلب عليها الطابع العلمي في بيئتها الأكاديمية، فنجدها تهتم فقط بما في داخل الكلية والأقسام من تجارب وأبحاث علمية ومخبرية، وبعيداً عن ما يسمى بالصراعات الإدارية والبيروقراطية، بعكس الكليات الإنسانية التي تواجه مثل هذه المشكلات والصراعات وبشكل مستمر.

## التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة يوصي الباحثون بما يلي:

1. إصدار تشريعات ولوائح وتعليمات خاصة بتطبيق معايير ومبادئ الحاكمية في الجامعات كافة.
2. إلزام مجالس الحاكمية في الجامعات بتطبيق الحاكمية بكافة مضامينها، وذلك حرصاً على تحقيق أهداف وتطلعات الجامعة عامة.
3. إجراء أبحاث ودراسات تبحث بغير المتغيرات التي تطرقت لها الدراسة الحالية.
4. تفعيل مبدأ المشاركة ما بين مجالس الحاكمية، والعاملين في الجامعة بالأخص الكليات العلمية.

## المراجع:

- برقعان، أحمد، والقروشي، عبد الله (2012). *حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات*، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15 - 17 ديسمبر، جامعة الجوف، طرابلس، لبنان.
- التل، أحمد يوسف (1998). *التعليم العالي في الأردن*، منشورات لجنة تاريخ الأردن، عمان.
- حلاوة، جمال، وطه، نداء (2013). *واقع الحوكمة في جامعة القدس*. جامعة القدس، القدس، فلسطين: معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية.
- خورشيد، معتز، يوسف، حسن، وسراج الدين، إسماعيل (2009). *حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر*، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة التعليم الجامعي، المنظم من قبل منتدى الإصلاح العربي، الإسكندرية، مصر.
- الزهراني، خديجة مقبول (2011). *واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها* (رسالة دكتوراة غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

- الزبيديين، خالد عبد الوهاب (2013). *القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي*، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- السنيدي، عائشة سلطان (2014). *دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية: المعوقات وسبل التطوير* (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- السوادي، علي بن محمد (2015). *الحوكمة الرشيدة كمداخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مقترح)* (أطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الشناق، راضي محمد (2009). *مفهوم الحاكمية ومستوى ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة* (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العريني، منال بنت عبد العزيز (2014). *واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية والعاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة التربوية المتخصصة*، 3(12)، 114 - 148.
- عزت، أحمد (2010). *مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها*. استرجع من [www.qadya.net](http://www.qadya.net).
- غادر، محمد ياسين (2012). *محددات الحوكمة ومعاييرها*، المؤتمر العلمي الأول حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15 - 17 ديسمبر، جامعة الجنان، بيروت، لبنان.
- الكايد، زهير عبد الكريم (2003). *الحكمانية قضايا وتطبيقات*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المعاني، وليد سالم (2009). *واقع التعليم العالي في الأردن، مجلة البحث العلمي*، (1) الجمعية الأردنية للبحث العلمي.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2013). *دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودتها*. مشروع مؤشرات التربية في الوطن العربي، تونس: المرصد العربي للتربية.
- ناصر الدين، يعقوب (2012). *واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها*، بحث منشور على الموقع الإلكتروني لجامعة الشرق الأوسط، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. استرجع من <https://bit.ly/2yd0f1K>.
- يوسف، محمد حسن (2007). *محددات الحوكمة ومعاييرها*. مصر: بنك الاستثمار القومي.
- Boffo, S., Dubois, P., & Moscati, R. (2008). Changes in university governance in France and in Italy. *Tertiary Education and Management*, 14(1), 13-26.
- Geuna, A., & Muscio, A. (2009). The governance of university knowledge transfer: A critical review of the literature. *Minerva*, 47(1), 93-114.
- Lokuwaduge, C. D. S., & Armstrong, A. (2015). The impact of governance on the performance of the higher education sector in Australia. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 811-827.
- MacGregor, K. (2016). *Governance Models and Leadership Quality in Universities*. Retrieved from University World News: <https://bit.ly/1SI0yHQ>

- Mok, K. H. (2010). When state centralism meets neo-liberalism: managing university governance change in Singapore and Malaysia. *Higher Education*, 60(4), 419-440.
- Swansson, J. A., Mow, K. E., & Bartos, S. (2005). Good university governance in Australia. In *Proceedings of 2005 Forum of the Australasian Association for Institutional Research* (pp. 98-109). 6-7 October, University of Canberra, Canberra, Australia.
- Wang, L. (2010). Higher education governance and university autonomy in China. *Globalisation, Societies and Education*, 8(4), 477-495.