

# واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها\*

د. فادي فؤاد محمد غوانمة\*\*

significant differences in the level of governance application in the Jordanian public universities from the faculty members point of view attributed to gender and faculty on total degree. Statistical significant differences were found in the level of governance application in the Jordanian public universities from faculty members point of view on total degree attributed to academic rank between professors from one side and associate, assistant professors on the other, favoring professors.

Also, the results of the study indicated statistical significant differences in the level of governance application in the Jordanian public universities from faculty members point of view attributed to experience on the total degree, favoring more than 10 years of experience. The most significant challenges faced in applying governance were the presence of hierarchical and divergent administration structures, administrative corruption and the absence of accountability and monitoring.

**KeyWords:** governance, governance in universities.

## ملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. وتكونت عينة الدراسة من (1344) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم منهج البحث الوصفي، وذلك من خلال تطوير استبانة لأغراض الدراسة، مكونة من (40) فقرة موزعة على (4) مجالات هي: الإفصاح والشفافية، المشاركة، الاستقلالية، المساءلة والرقابة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير (متوسطة).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لأثر متغير الجنس، والكلية على الدرجة الكلية، ووجود 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 بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح أستاذ.

وأظهرت النتائج 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 سنوات الخدمة، وجاءت الفروق لصالح الفئة 10 سنوات فأكثر، وأن من التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية هو وجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية، ووجود فساد إداري بشتى صوره، إضافة إلى غياب الرقابة والمساءلة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة في الجامعات.

## The Reality of Applying Governance in the Jordanian Public Universities and the Challenges Faced

### Abstract

The objective of the study was to examine the level of applying governance in the Jordanian public universities and the challenges faced. The sample consisted of 1344 faculty members. To achieve the objective of the study, a descriptive approach was adopted by developing a 40 items questionnaire distributed on four domains: disclosure and transparency, participation, autonomy, and accountability and monitoring. The results of the study indicated that the level of applying governance in the Jordanian public universities from the faculty members point of view was moderate.

The results of the study found no statistically

## المقدمة

منذ نشأة المؤسسات التربوية على اختلاف أشكالها وفي شتى مناحي الحياة ظهر مفهوم الحوكمة الذي استخدم في البداية في قطاع الأعمال، وانتقل بعد ذلك إلى العديد من المجالات ومنها التربوية، وأصبحت الحوكمة معياراً لتحقيق الجودة والتّميز في المؤسسات التعليمية. وتعد الجامعات من أهم المؤسسات التربوية نظراً لتعاظم دورها وامتداد تأثيرها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي، ولكونها رافداً مهماً لضخ رأس المال البشري الذي يدير عجلة التنمية في البلاد، ومن أجل ذلك فإن مراجعة أساليب إدارة الجامعات وتحديثها من أولويات الدول المتقدمة، فالإدارة الجامعية يقع عليها عبء عملية التغيير والتطوير في منظومة العملية التعليمية، لذا يجب أن يكون التطوير متواكباً مع التوجهات العالمية الحديثة والمفاهيم الحديثة في الإدارة، وخاصة في ظل ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا لضمان تحقيقها لأهدافها بأفضل طريقة، وتجنب العقبات التي تواجهها.

فالحوكمة تلزم المؤسسة بإشراك جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرار، وكذلك توفر المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين عن إدارة المؤسسة، وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري (مصطفى، 2013).

ولقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، فقد عرّفته مؤسسة التمويل الدولي (IFC) بأنه النظام الذي تدار من خلاله الشركات ويتحكم في أعمالها (Alanmgir, 2007). في حين عرّفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنه مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم وغيرها من المساهمين (Jan, 2008).

أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى. وأشار مرعي (2009) في دراسته التي بينت أن نظام اختيار رؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام العلمية العامل الأهم لنجاح الحوكمة الأكاديمية.

وهناك مجموعة من الأسباب أدت إلى ظهور الحوكمة الجامعية تتمثل في الآتي: (حسام الدين، 2015:203؛ عزت، 2012:109؛ ناصر الدين، 2010:90؛ الفراء، 2013:90).

1. التطور السريع الذي يشهده العالم نتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات.

2. ظهور منتجين للخدمات الجامعية يقدمون خدمات تنافس الخدمات الجامعية الحكومية وتزيد الوعي والحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

3. عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية الذي ينعكس مباشرة في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة.

4. زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.

5. الفساد الأكاديمي الذي يُعد أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حالياً، وتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانفتاح الشخصي.

6. تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي على كافة المستويات وأهمها ما كان على المستوى العلمي والبحثي، فانتشرت السرقة العلمية، وغاب تقدير الإبداع.

7. أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة، وانعدام ثقة المجتمعات النامية في الجامعات بعد أن كانت مصدر التنمية على جميع المستويات من خلال ما تقدّمه من أبحاث وتكنولوجيا تسهم في حل القضايا الاجتماعية والاقتصادية والزراعية كما هو الحال في الدول المتقدمة

وتمر الجامعات الأردنية بوضع صعب في الآونة الأخيرة نتيجة الوضع المالي والإداري رغم محاولات التطوير المستمر والبطيء، إضافة إلى مشكلة مبادئ الحوكمة المتمثلة في غياب المشاركة وفيما يلي عرض مختصر لأهمية الحوكمة الجامعية كالتالي: (الشافعي، 2009؛ محمد، 2008:5).

1. للحوكمة أهمية واضحة في المؤسسات الجامعية، فهي تعمل على تعزيز القدرة على التطوير.

2. للرقابة والإشراف الذاتي الذي يكفل سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة.

3. الحوكمة تضمن حقوق ومصالح العاملين دون تمييز.

4. مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان القرارات فعالة.

5. تحسين سمعة المؤسسة في المجتمع.

6. تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء.

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

ونظراً للأثر الإيجابي الذي انعكس على الشركات والمؤسسات التي تبنت الحوكمة من حيث الإدارة والأرباح (الطائي، 2011). فقد انتقل هذا المفهوم إلى الجامعات ليُعبّر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها إدارات بعض الجامعات، والحدود المقترحة لها، إذ نصّب بعضها فوق الطلبة والهيئة التدريسية لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم، دون أن يكون لأي منهم الحق في مناقشة تلك القرارات أو الاعتراض عليها مما أدى إلى عزوف الطلبة عن المشاركة في الحياة العامة سواء أكان ذلك داخل الجامعة أم خارجها، مما أثر على تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية التي يفترض فيها أن تُعيد صياغة توجهات المجتمع بأشكاله كافة (الخصيري، 2005؛ ناصر الدين، 2012).

ويشير المليجي (2011:258) إلى أن الحوكمة تساعد في تحسين أداء المؤسسة التعليمية وتطويره، وتجنبها أية مخاطر أو صراعات تعوق جودة أدائها، ومن ثم تتمكن المؤسسة التعليمية من التمتع بمركز تنافسي بالنسبة لمثيلاتها في سوق التعليم العالمي.

وتعد حوكمة الجامعات من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي، وهو المصدر أو المرجعية التي يُستند إليها في حكم الجامعة (Wang, 2010). وتُعرف حوكمة الجامعات بأنها (مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية (خورشيد ويوسف، 2009).

وعلى صعيد الدول العربية، فإن الجامعات تواجه تحديات عدة تتعلق بتضييق الفجوة بين المعروض من مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وذلك بتسريع خطى النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل للأيدي العاملة المتعلمة، وهذا يعني أن الجامعات تُعد في حد ذاتها مؤسسات حيوية للنهوض بالنمو الاقتصادي، فالجامعات تخلق المعارف وتنشرها، وتجذب ذوي المواهب، وتضخ أفكار جديدة، وتثري الحياة الثقافية، وترتبط بالبيئات الاقتصادية والسياسية التي تعمل فيها (Jaramillo & Zaafrane, 2014).

إن الحوكمة في الجامعات تركز على عدة جوانب منها: الإدارة، والتنظيم، وتقييم الأداء الجامعي، وعملية صنع القرارات، والرقابة الذاتية (ضحاوي، 2011).

ويرى (الفراء، 2013) أن مفهوم الحوكمة في الجامعات يمكن تعريفه بأنه: الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار، من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد إدارة المؤسسة من ناحية وأصحاب المصالح

الدين، 2012). كما أنها تعمل على زيادة الثقة وتعزيز ثقافة الحوار بين منتسبي الجامعة وقياداتها وطلبتها، وإيجاد صيغ للتعاون التفاعل والاندماج بالعمل وتحسين الأداء وتطويره (Corcor-an, 2004).

ومما سبق وبتقصي الباحث للمعايير والمبادئ التي تتعلق بالحوكمة الجامعية في العديد من المؤلفات والدراسات العربية والأجنبية كدراسة الحميدي (2017) ودراسة الدهدار (2017) ودراسة عسيري (2017) ودراسة العريني (2014) ودراسة ماصر الدين (2012) ودراسة مونجوا بيديو دسو (Mungiu-Pi) (2011) ودراسة موك (Mok, 2010) ودراسة وانج (Wang, 2010) ودراسة مورتنس (Mortensen, 2009). نجد أنها لم تتفق على معايير محددة، لكنها في معظمها أوردت المعايير التالية: (الإفصاح والشفافية، المشاركة، المساءلة والمحاسبة، المساواة والمعاملة العادلة). وعليه يخلص الباحث إلى الاعتماد على هذه المبادئ والمعايير في هذه الدراسة لقياس واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية لشموليتها، وتوافقها مع الأهداف الأساسية ومع المؤلفات والدراسات العربية والأجنبية ولإجماع الأدبيات على أهميتها

### الدراسات السابقة:

بالرجوع إلى الدراسات التي تناولت جوانب موضوع الدراسة، والتي هي مدار البحث في هذه الدراسة فقد تناولها الباحث حسب تسلسلها الزمني على النحو الآتي.

أجرت عسيري (2017) دراسة هدفت تعرّف درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز في ضوء رؤية المملكة السعودية 2030 من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، والكشف عن متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعة، والمعوقات التي تواجهها ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج المسحي، واختيرت عينة عشوائية تمثل 54% من المجتمع، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الباحثة إلى أن الحوكمة تطبق بدرجة متوسطة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء رؤية 2030، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق معايير (الاستقلالية، سيادة القانون، والمحاسبية، ولصالح الأناث، ولا توجد فروق بين تقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق معايير (المشاركة، الإفصاح، والشفافية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ورغم ذلك فإن تطبيقها ما يزال يواجه معوقات كبيرة وذلك من وجهة نظر العينة المستهدفة.

وهدف الدهدار (2017) في دراسته إلى الكشف عن واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي مع التنوع في أدوات جمع المعلومات إذ وزعت 406 استبانة لكامل مجتمع الدراسة واسترد 197 استبانة منها بمعدل استرداد 48.2% بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة. حيث اختيرت أربع مؤسسات أكاديمية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفاً في الدور الذي تمارسه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات مع عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية، كما أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، مع وجود نزعات حزبية وازدواجية في

7. توفير الإرشادات للمؤسسة الجامعية حول كيفية تحقيق التزام أفضل المعايير والممارسات القياسية.

ويمكن تحديد أهداف الحوكمة في المؤسسات الجامعية على النحو التالي: (المليحي، 2011: 258؛ الشافعي، 2009: 139).

1. تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية.
2. تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات تعوق جودة الأداء.
3. تحسين الممارسات الإدارية والتربوية في المؤسسة التعليمية.
4. تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة، وتعزيز المحاسبية والمساءلة.
5. إيجاد هيكل إداري جيد من خلاله تتحقق أهداف المؤسسة.
6. توفير حق المساءلة أمام جميع المستفيدين والمعنيين بوجود الجامعة، وإعطائهم الحق في محاسبة الإدارة التنفيذية بالجامعة.
7. توفير الأنظمة والقوانين التي توجه أعمال إدارة المؤسسات الجامعية بما يضمن الديمقراطية والعدالة للأطراف المعنية كافة.

8. حماية حقوق أصحاب المصالح من المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية سواء أكانوا أعضاء هيئة تدريس أم طلاباً أم موظفين أم مجتمعاً محلياً.

ترتكز الحوكمة المؤسسات الجامعية إلى مبادئ هي: (بزاوية والسالمي، 2011).

1. الشفافية، وتعني تصميم النظم والآليات والسياسات والتشريعات وتطبيقها وتعد من المعايير العالمية المهمة في تطبيق الدول وترتيبها وحتى الجامعات. وتطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في الجامعة وعلى طلبتها (Corcor-an, 2004).

2. المشاركة، وهي إتاحة مجالس الحاكمية لهيئة التدريس والطلبة والمجتمع المشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية (Lee&Land, 2010).

3. المساءلة، تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الاساءة إلى الآخرين (خورشيد يوسف، 2008). وهي التزام الآخرين بالمحاسبية أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم (أل عباس، 2010).

أما جراهام وبلمبتر (Graham & Plumptre, 2003p:23) فقد أضافا إلى تلك المبادئ الآتي:

1. الاتجاه: ويعني اهتمام القادة بالجمهور على نطاق واسع وطويل الأجل بالحكم الصالح والتنمية البشرية.
2. الأداء: وهو استجابة الجامعات في محاولة لخدمة جميع أصحاب المصلحة ضمن إطار الفعالية والكفاءة والعمليات.
3. الإنصاف والعدالة: بمعنى تحقيق العدالة للجميع والارتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم وضمان سيادة القانون (ناصر

اتخاذ القرارات.

الرومانية، إذ قيمت (43) جامعة حكومية على أساس المنهجية الأصلية من حيث النزاهة الإدارية أو النزاهة الأكاديمية، والحكم الديمقراطي، والحاكمة الأكاديمية، والتمويل السليم لسنة أكاديمية واحدة. وقد كشفت نتائج التقييم عن وجود مشكلات نظامية في تنظيم الحياة الجامعية، وأداء العمل فيها، تعزى إلى الفشل في بناء أنظمة المساءلة والمحاسبة على مستوى الجامعة بعد تطبيق اللامركزية في التعليم الجامعي للمنافسة من أجل تحسين الصورة العامة للجامعة، وبالتالي إصلاح ممارساتها.

أما دراسة موك (Mok,2010) حول الجامعات في سنغافورة وماليزيا ومدى تطبيقها للحاكمة فقد هدفت إلى كيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحاكمة وأثرها في التغييرات التي حدثت على الحياة الجامعية، إذ قدمت مجموعة من التقارير والتحليلات التي جاءت نتيجة زيارة الحرم الجامعي والمقابلات خلال الفترة (2007 - 2009)، وبيّنت أنه مع أن الإدارة العليا لهذه الجامعات أعطيت بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، فإن معظم الأكاديميين الذين جرت مقابلتهم لم يشعروا باختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحاكمة في جامعاتهم. وأن معظم الأكاديميين ما يزالون يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات الجامعات بدلاً من الإحساس ب (التمرد) أو (السلطة) وعلى الرغم من هذه الحقيقة إلا أن حكومة سنغافورة وماليزيا حاولتا تبني أفكار وممارسات الليبرالية لتمويل الجامعات، لأن الأكاديميين يرون أن الدولة لم تزل غير قادرة على مراقبة الجامعات والتعليم العالي.

وأجرى وانج (Wang,2010) دراسة حول حاكمة التعليم العالي واستقلالية الجامعة في الصين، هدفت إلى دراسة نظام الحكم الذاتي للجامعة (استقلاليتها) ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي من خلال رسم سياسة لامركزية للتعليم العالي. واستقصت الدراسة استقلالية الجامعة من خلال دراسة القواعد والأقسام التنظيمية والآراء للمستجيبين عن الاستبانة وعلاقتها بالدولة، وبحثت في آليات سيطرة الحكومة والحزب الشيوعي الصيني على التعليم العالي. وقد جرى مناقشة تحول هوية الجامعة وأثرها على استقلالية الجامعة. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحاكمة بمبادئها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بها في الجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي.

وهدف مورتنس (Mortensen,2009) في دراسته إلى إصلاحات حوكمة التعليم العالي على مستوى الدولة في الولايات المتحدة، كما هدفت إلى وجود نماذج موجهة نحو سوق العمل كأحد نماذج الإصلاح خصوصاً في ولايتي يوتا وواشنطن. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة التي يعتمد على المقارنة النوعية والمقابلات الشخصية وتحليل المصادر، وأشارت الدراسة إلى أن نموذج الحوكمة المتبع في التعليم العالي الحكومي هو جزء لا يتجزأ من الحالة السياسية العامة في البلد. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أنه لا يوجد نمط موحد لإصلاح إدارة مؤسسات التعليم العالي وإنما ذلك يعتمد على عدد من العوامل تتعلق بالمؤسسة ذاتها، وبيّنت أن الحكومة الفعالة تسعى للدمج بين

وأجرى الحميدي (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها في جامعة الطائف في السعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لذلك، وشملت الدراسة جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية (النسائية) بجامعة الطائف، وتوصلت الباحثة إلى أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كانت 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 واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح من يشغلن مناصب قيادية، ولا توجد فروق دالة إحصائية في درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير التخصص والرتبة الأكاديمية والمسمى الوظيفي، والخدمة.

كما أجرت العريني (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في السعودية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت تبعاً لمتغيرات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (4680)، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة لجمع البيانات واستخدم المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي، والخدمة والوظيفة الحالية.

وسعى ناصر الدين (2012) في دراسته إلى التعرف على واقع تطبيق الحاكمة في جامعة الشرق الأوسط في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من (113) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، منهم (64) عضو هيئة تدريس و(49) إدارياً اختيروا من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة. ولجمع البيانات استخدم استبانة أداة للدراسة واستخدم المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أن واقع تطبيق الحاكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل كامل. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمة في جامعة الشرق الأوسط تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

واما مونجوا بيدي ودسو (Mungiu-PiPidi and Dusu,2011) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تقييم حاكمة الجامعات الحكومية

مسايرة التطور المعرفي والتقني، وتلبية احتياجات مجتمعاتها بما يساير العصر (خورشيد ويوسف، 2009).

وبالرغم من أهمية الحوكمة كأسلوب إداري حديث وما يحققه من فوائد جمة للمؤسسات التعليمية ونظراً للجدل الكبير في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة من موضوعات مختلفة، ونظراً لغياب هذا المفهوم وندرة الدراسات في العديد من الجامعات الأردنية خاصة والجامعات العربية عامة فضلاً عن انعدام تطبيقه بشكل كامل،

إلا أن فقدان آليات الرقابة وانعدام الشفافية وضعف قواعد وضوابط الحوكمة وانعدام المساءلة أدى إلى إساءة استغلال السلطة وانتشار الفساد وظهور بما يسمى بالواسطة والمحسوبية واتساع نطاقه، الأمر الذي أدى إلى تدني معدلات التنمية وتطور الجامعات، وأن تجاوز القانون وعدم الالتزام بالأنظمة واحترامها والنتيجة بسبب عدم توافر أدوات المساءلة والشفافية والمشاركة والعدالة، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في الإجابة عن السؤال الرئيسي للأسئلة الفرعية للدراسة على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتعرف على التحديات التي تواجهها.

### أسئلة الدراسة

◀ ما واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد واقع تطبيق حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لاختلاف متغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)؟

◀ ما التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

### فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد واقع تطبيق حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لاختلاف متغير (الجنس).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد واقع تطبيق حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لاختلاف متغير (الكلية).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد واقع تطبيق حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لاختلاف متغير (الرتبة الأكاديمية).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد واقع تطبيق حوكمة الجامعات

سياسات الحكومة وسياسات التعليم العالي، كما توفر مصادر تمويل مبتكرة ولا تعتمد على مصادر وحيدة للتمويل، مما يحقق الاستدامة ويضمن تحقق الأهداف الأساسية من زيادة فرصة الحصول على التعليم العالي، والمساواة، وزيادة الكفاءة الخارجية والداخلية. كما تركز على تطوير القوى العاملة وتفعيل الهياكل التنظيمية، وتوفير نماذج للمساءلة وإدارة الأداء.

### تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مطالعة واستعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحث أن معظم تلك الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية بالتركيز على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتحديات التي تواجهها كدراسة الدهدار (2017)، ودراسة الحميدي (2017)، ودراسة العريني (2014)، ودراسة ناصر الدين (2012)، كما هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية، كدراسة مونجوا بيدي ودسو (Mungiu- PiPidi and Dusu, 2011)، التي هدفت إلى تقييم حاكمية الجامعات الحكومية الرومانية، ودراسة موك (Mok, 2010) حول مدى تطبيقها للحاكمية في جامعات سنغافورة وماليزيا، ودراسة وانج (Wang, 2010) حول حاكمية التعليم العالي واستقلالية الجامعة في الصين، ودراسة مورتنس (Mortensen, 2009) حول إصلاحات حوكمة التعليم العالي على مستوى الدولة في الولايات المتحدة.

كما لاحظ الباحث أن الدراسة الحالية اختلفت مع معظم الدراسات السابقة فيتضمنها لبعدي الدراسة وهما واقع تطبيق الحوكمة والتحديات التي تواجهها كدراسة مونجوا بيديودسو (Dusu, 2011) ودراسة موك (Mok, 2010) ودراسة وانج (Wang, 2010) ودراسة مورتنس (Mortensen, 2009).

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أنها تناولت واقع تطبيق الحوكمة والتحديات التي تواجهها، وطبقت الدراسة في مجتمع مختلف عن الدراسات السابقة وهي الجامعات الأردنية الحكومية، ويتوقع لهذه الدراسة أن تضيف المعرفة النظرية لأسلوب حديث من أساليب الإدارة وهي الحوكمة وإمكانية تطبيقها، كما أنها من أوائل الدراسات في (حدود علم الباحث) التي تناولت هذه المتغيرات.

### مشكلة الدراسة

تعد الجامعات هي نواة جيل متعلم، ومن أهم مؤسسات الدولة التي تحتاج في هذه المرحلة إلى الإسراع بتفعيل ما تضمنته هذه الاستراتيجية الوطنية، ويقع على عاتقها تأهيل جيل متعلم، الأمر الذي يفرض على الجامعات تبني مفهوم الحوكمة باعتبارها خياراً استراتيجياً هاماً لتحقيق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية، فالتعليم العالي يعد أهم المجالات الحيوية التي تحظى بمتابعة كبرى واهتمام كافة شرائح المجتمع، وذلك لأن التعليم شديد الصلة بالفرد، كان ضرورياً ان تكون هناك مشاركة فاعلة لأصحاب المصالح من خلال استخدام مفاهيم الشفافية، والنزاهة والمشاركة والوضوح وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات، والمساءلة، لتطوير المجتمعات وبنائها، وإحداث تغييرات إيجابية في الدولة التي أسست هذه الجامعات، وإعداد أجيال قادرة على

الأردنية الحكومية، تبعاً لاختلاف متغير (سنوات الخدمة).

## حدود الدراسة

1. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية في مجالات (المشاركة، الإفصاح والشفافية، المساءلة والرقابة، الاستقلالية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية.
2. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الأردنية الحكومية (الأردنية، اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، الهاشمية، مؤتة).
3. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على خمس جامعات في الأردن وهي (الأردنية، اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، الهاشمية، مؤتة).
4. الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال العام الدراسي (2017 – 2018)

## مصطلحات الدراسة:

الحوكمة: الحكم الرشيد الذي يؤكد على المشاركة والشفافية والمحاسبة والكفاءة وتحقيق العدالة وتطبيق القانون، ويمارس ذلك كل من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق التنمية (ابوالنصر، 2015:44). وتعرف الحوكمة إجرائياً في هذه الدراسة: بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة، من خلال المشاركة، والإفصاح والشفافية، والمساءلة والرقابة، والاستقلالية وذلك من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

الحوكمة في الجامعات: منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى جودة العمليات لتحقيق غايات الجامعات (عزت، 2010). وتعرف حوكمة الجامعات إجرائياً في هذه الدراسة: بأنها طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية والمساءلة والرقابة والمشاركة والاستقلالية، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة.

## إجراءات الدراسة

### منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، الذي يحاول أن يقارن ويفسر، ويقوم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى، يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والتي اقتصرت على خمس جامعات وهي (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة مؤتة، الجامعة الهاشمية) والبالغ عددهم

## أهداف الدراسة

1. التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. الكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة).
3. الكشف عن التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

## أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة من أهمية مفهوم حوكمة الجامعات الذي يعبر عن الكيفية التي تُدار بها الجامعة، وتُراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بها، وبالتالي فهي تُعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة في الاستفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها.

لذا، يرى الباحث أن أهمية الدراسة تنبع من أهمية بناء إطار نظري مفتوح لحوكمة الجامعات الأردنية وفي تقصي واقع تطبيق حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتحديات التي تواجهها، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، وبذلك تتجسد الأهمية النظرية في الآتي:

1. تُعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة \_ في حدود علم الباحث والتي تبحث موضوعاً مهماً من موضوعات الفكر الإداري والذي تسعى الجامعات الأردنية إلى تعزيزه في جميع قطاعات الدولة.

2. تمثل الحوكمة خياراً استراتيجياً، لتحسين أدائها ومنحها المزيد من الاستقلالية والشفافية وضمان الإدارة الرشيدة لمواردها المادية والبشرية.

أما ما يمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فهو كالاتي:

1. يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القادة الإداريين في الجامعات من خلال تعرفهم إلى الحوكمة وألية تطبيقها في الجامعات.

2. يؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي توجه مجالس الحوكمة في الجامعات وقياداتها الإدارية والإسراع في عملية تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية وبناء نظام متميز لهم.

3. تزويد صناعات القرار في الجامعات بالواقع الفعلي لممارسات الحوكمة بمجالاتها المختلفة وتسليط الضوء على التحديات والمتطلبات التي ينبغي الالتفات إليها لضمان توفر بيئة مناسبة لتطبيقها.

4. يؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية في مجال حوكمة الجامعات.

مجموعة من المحكمين من ذوي الخدمة والاختصاص، والبالغ عددهم (25) محكماً من المتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي واللغة العربية في جامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة حائل وجامعة الطائف وجامعة الملك سعود وأهل الخدمة والاختصاص في الإدارة التربوية. وطلب إليهم إبداء الرأي والملاحظات حول نتماء الفقرات للمجال التبادي رجتها بالإضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية ووضوحها من حيث المعنى وسهولة الفهم، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة. واعتمد الباحث ما نسبته (90%) من إجماع المحكمين لحذف أو إضافة أي فقرة وبناءً على آراء وملاحظات المحكمين حذفت فقرتان من مجال المشاركة، وفق رتين من مجال الإفصاح والشفافية، وأضيفت فقرة واحدة لمجال المشاركة، وفقرة واحدة لمجال الاستقلالية، كما وحذفت فقرتان من مجال المساءلة والرقابة، ونقلت فقرة من مجال الاستقلالية إلى مجال الإفصاح والشفافية، واستبدلت بعض المفردات، وأعيد صياغة بعض الفقرات من الناحية اللغوية، ودمجت فقرتان من مجال الاستقلالية، وقد أشار المحكمون إلى مناسبة الأداة للكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية، وأصبحت الأداة بعد التحكيم بصورتها النهائية مكونة من (40) فقرة.

### ثبات الاستبانة

للتحقق من مؤشرات ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) طبقت على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، مكونة من (20) عضو هيئة التدريس، وأعيد التطبيق على العينة نفسها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest). وبعد فاصل زمني مدته أسبوع ان احتسب معامل ارتباط (بيرسون) بين تقديراتهم في المرتين على المقياس ككل والمجالات منفردة، كما احتسب معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل (كرونباخ) ألفا للمجالات والمقياس ككل كما هو مبين في الجدول (2) الذي يوضح ذلك.

جدول (2)

قيم معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) وثبات إعادة معامل ارتباط (بيرسون) للمجالات والأداة ككل

#	المجال	ثبات إعادة معامل ارتباط (بيرسون)	الاتساق الداخلي معامل (كرونباخ ألفا)
1.	المشاركة	0.84	0.76
2.	الإفصاح والشفافية	0.87	0.72
3.	المساءلة والرقابة	0.88	0.75
4.	الاستقلالية	0.91	0.77
5.	الأداة ككل	0.90	0.89

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (2) أن أعلى قيمة لمعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لجميع المجالات تراوحت بين (0.72 - 0.77)، كما بلغت قيمة ألفا للدرجة الكلية (0.89)، بينما قيمة معامل ارتباط (بيرسون) تراوحت بين (0.84 - 0.91)، في حين بلغ معامل ارتباط بيرسون للأداة ككل (0.90). ويرى

(8963)، وفقاً لإحصاءات وزارة التعليم العالي في الأردن للعام الدراسي 2017/2018م، حيث تكونت عينة الدراسة من (1344) عضو هيئة تدريس من الجامعات الأردنية الحكومية. اختيروا بالطريقة التطبيقية العشوائية من مجتمع الدراسة الكلي ويشكلون ما نسبته (15%). ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية حسب خصائصهم.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية وفقاً لمتغيرات الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة.

#	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
1.	الجنس	ذكر	734	54.6%
		انثى	610	45.4%
		المجموع	1344	100%
2.	الكلية	علمية	553	41.1%
		انسانية	791	58.9%
		المجموع	1344	100%
3.	الرتبة الأكاديمية	استاذ	341	25.4%
		استاذ مشارك	405	30.2%
		استاذ مساعد	598	44.4%
4.	سنوات الخدمة	المجموع	1344	100%
		5 سنوات فأقل	268	19.9%
		من 5 إلى 10 سنوات	589	43.8%
		10 سنوات فأكثر	487	36.3%
		المجموع	1344	100%

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة جرى الاطلاع على الأدب النظري ودراسات سابقة حيث طور الباحث استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة مكونة من جزئين الجزء الأول: معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني: استبانة للكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية، مكونة من (40) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، وهي: مجال المشاركة ويتكون من (11) فقرة، ومجال الإفصاح والشفافية ويتكون من (11) فقرة، ومجال المساءلة والرقابة ويتكون من (9) فقرات، ومجال الاستقلالية ويتكون من (9) فقرات، وسؤال مفتوح في نهاية الاستبانة. واستفاد الباحث في هذا الجزء من الأدب النظري، وبعض الدراسات السابقة، كدراسة الحميدي (2017)، ودراسة الدهدار (2017) ودراسة عسيري (2017).

### صدق الاستبانة

للتحقق من صدق أداة الدراسة عُرضت بصورتها الأولية على



صلاحيته الأغراض التحليل الإحصائي، وتصنيفها حسب متغيرات الدراسة، حيث استرد (1378) استبانة واستبعد (34) استبانة لعدم ذكر الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية وكذلك سنوات الخدمة وترك بعض الفقرات دون إجابة كما فقدت (472) استبانة في الجامعات، وبناء على ذلك فقد تكونت عينة الدراسة بصورتها النهائية من (1344) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

8. ولإتمام إجراء اتجمع البيانات أضيف سؤال مفتوح في نهاية الاستبانة، للإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بالتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية.

9. رصدت البيانات بصورتها النهائية، وأدخلت للحاسوب، واستخدمت المعالجات الإحصائية المناسبة عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخلاص النتائج. ومن ثم نوقشت وفسرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما قدمت التوصيات والمقترحات اللازمة في ضوء تلك النتائج.

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

#### ● أولاً: المتغيرات المستقلة

1. الجنس، وله فئتان (ذكور، إناث).
2. الكلية، ولها فئتان (علمية، إنسانية).
3. الرتبة الأكاديمية، وله ثلاث فئات (استاذ، استاذ مشارك، استاذ مساعد).
4. سنوات الخدمة، ولها ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

#### ● ثانياً: المتغيرات التابعة:

1. واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية
2. التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية.

### المعالجات الإحصائية

◀ للإجابة عن السؤال الأول، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

◀ للإجابة عن السؤال الثاني، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لتحديد واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية حسب متغيرات الدراسة الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية استخدمت تحليل التباين الرباعي للأداة ككل.

◀ للإجابة عن السؤال الثالث، رصدت وحللت استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المفتوح، ووزعت إلى فئات ومن ثم استخرجت التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجاباتهم نحو التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية.

الباحث أن هذه القيم تعطي مؤشراً بأن أداة الدراسة أي (مقياس واقع تطبيق الحوكمة) يتمتع بمعامل اتصدق تسمح باستخدامها في هذه الدراسة.

### تصحيح الاستبانة

تكون مقياس واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات بصورته النهائية من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات مدرجة وفقاً لنمط (ليكرت: Likert) الخماسي، حيث إن جميع الفقرات موجبة الاتجاه لذلك أعطيت الأوزان التالية عند التصحيح: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجة، قليلة جداً (1) درجة واحدة، وبناءً على ذلك فقد تراوحت الدرجة على كل فقرة من فقرات المقياس بين درجة واحدة وخمسة درجات، وبما أن المقياس يتكون من (40) فقرة، فإن الدرجة الكلية تراوحت بين (40) درجة، وهي أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص، و(200) درجة، وهي أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص، وقد صنفت المتوسطات الحسابية لتحديد واقع تطبيق الحوكمة على النحو التالي: (من 1 – 2.33 منخفض)، (2.34 – 3.67 متوسط)، (3.68 – 5 مرتفع).

### إجراءات تنفيذ الدراسة

لغايات تحقيق أهداف الدراسة اتبعت الإجراءات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع حيث أعدت أداة الدراسة بصورتها النهائية، وجرى التأكد من مؤشرات صدقها وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية، بالإضافة إلى صدق المحكمين والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم.

2. الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من وزارة التعليم العالي إلى رؤساء الجامعات الأردنية (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة مؤتة، الجامعة الهاشمية).

3. الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من رؤساء الجامعات الأردنية (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة مؤتة، الجامعة الهاشمية) إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية.

4. حصر مجتمع الدراسة المتمثل بعدد الجامعات، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للعام الدراسي 2017/2018، من خلال الرجوع إلى الإحصاءات الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي في الأردن.

5. اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

6. توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة، فقد وزعت (1850) استبانة، وجرى توضيح طريقة الإجابة، وبيان جمع المعلومات المتعلقة بذلك، وإن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وضرورة الإجابة على جميع فقرات أداة الدراسة بدقة، وأعطى أفراد عينة الدراسة الوقت الكافي للإجابة على أداة الدراسة.

7. قام الباحث بجمع أداة الدراسة، وتدقيقها والتأكد من

## نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها

◀ أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها ونصه: ما واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدو لأدناه يوضح ذلك.

## جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الجامعة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	الأردنية، اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، مؤتة، الهاشمية.	الإفصاح والشفافية	3.50	0.4880	متوسطة
2	1	الأردنية، اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، مؤتة، الهاشمية.	المشاركة	3.37	0.5740	متوسطة
3	4	الأردنية، اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، مؤتة، الهاشمية.	الاستقلالية	3.17	0.5560	متوسطة
4	3	الأردنية، اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، مؤتة، الهاشمية.	المساءلة والرقابة	3.16	0.5340	متوسطة
			الدرجة الكلية	3.32	0.4700	متوسطة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.16 - 3.50)، حيث جاء الإفصاح والشفافية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.50)، وبانحراف معياري (0.488) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال المشاركة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (0.574) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء مجال الاستقلالية في المرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.17) وبانحراف معياري (0.556) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال المساءلة والرقابة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وبانحراف معياري (0.534) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.32) وبانحراف معياري (0.470) وبدرجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتائج بحرص القيادات الأكاديمية بالجامعات على الإفصاح والشفافية في كافة سياساتها وتعاملاتها المختلفة على المستويين الداخلي والخارجي للجامعات بدرجة متوسطة وذلك لكونها تشكل أحد الركائز الهامة للحوكمة والتي تعد مطلباً هاماً للحصول على الاعتماد الأكاديمي. ويرى الباحث ضرورة وجود قوانين وأنظمة وتعليمات لكل جامعة

توضح أفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحاكمية في الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس العمداء، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) وقياداتها الإدارية، وأن تطبيق بكل شفافية وإفصاح وبكل عدالة ومساواة على جميع الموظفين في جميع المستويات، ويرى الباحث أن إدارة الجامعة لم تمنح مبدأ الشفافية والإفصاح عن المعلومات في الجامعات بدرجة مرتفعة وإنما بدرجة متوسطة، وأنها لا تم تصل إلى المستوى المطلوب، وربما يعود ذلك إلى تلبية المصالح الشخصية القائمة على الوساطة والمحسوبية مثل الترقيات والتوظيف و قبولات الطلبة والمكافآت والترشيح للدورات التدريبية والتفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس، ومن باب الشفافية والإفصاح فقد قام الباحث بالاطلاع على مواقع الجامعات فلم يجد أية جامعة تنشر تقاريرها المالية الختامية والموازنة التقريرية على مواقعها بشكل سنوي، ولا تنشر الترقيات والمرشحين للدورات التدريبية والمكافآت والمتفرغين علمياً خارج الجامعة ولكن تنشر خططها (الاستراتيجية، والتشغيلية) بالوسائل المتاحة لعامة الموظفين في الجامعة ضمن الوسائل الداخلية ولا تنشر لعامة المجتمع، وقد يعزى ذلك إلى القصور في الإعلان عنه أو أن صياغته تحتاج إلى مزيد من الإيضاح والتفصيل. ومما يؤكد من وجهة نظر الباحث - ما أشارت إليه دراسة ناصر الدين (2012) انه يجب استخدام الأدوات المالية والمحاسبية وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية ودراسة (Corcoran, 2011) التي رأت وجوب تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في الجامعة وعلى طلبتها. وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة العريني (2014) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة.

أما مجالاً لمشاركة فقد جاء في المرتبة الثانية وبدرجة تقدير متوسطة وذلك لأن الجامعة ترى نفسها صاحبة السلطة الأعلى، وأنها على درجة من المعرفة والمقدرة التي تؤهلها لاتخاذ القرارات ومشاركة أعضاء الهيئة الأكاديمية بدرجة متوسطة بالإضافة إلى أن إدارة الجامعات لا تقوم بإشراك أعضاء هيئة التدريس ولا الطلبة في تطوير الجامعة ولا تستقبل اقتراحاتهم بجدية عالية وإن مشاركة المجتمع المحلي في تقييم برامجهم الأكاديمية وتقويمها بدرجة متوسطة، ويرى الباحث أن إدارة الجامعات تجاهلت بشكل واضح العاملين والطلبة في تطوير الجامعة فهي وإن استقبلت اقتراحاتهم فإنها لا تأخذها بجدية، ربما كان ذلك يعزى إلى قلة المنافسة، لكن وبحكم اطلاع الباحث على بعض الأنشطة التي تقوم بها الجامعات في السنة الأخيرة، فإنها وخلافاً للسنوات السابقة بدأت تولي هذا الأمر اهتماماً، لكنه لم يرق إلى المستوى المطلوب. ويرى الباحث أن من أهم المبادئ التي تساعد المجالس الحاكمة وخاصة الإدارة العليا في تحقيق متطلباتها وأهدافها من خلال مشاركة جميع المستويات وأصحاب المصالح كل حسب اختصاصه ومجاله، ومشاركة قيادات الجامعة والهيئتين الأكاديمية والإدارية والطلبة والمجتمع في قرارات الجامعة، وبناء انظمتها، وإن ضعف المشاركة وغيبها في مؤسسات التعليم العالي يسمح بشكل قوي بظهور الفساد الإداري والمالي وانحراف البوصلة عن الاتجاه الصحيح وتوجيه مسار العمل في الجامعة نحو نهضة المجتمع. ومما يعزز من وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة (2010, Lee & Land) بأن المشاركة هي إتاحة مجالس الحاكمية لهيئة التدريس والطلبة والمجتمع المشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية. وتتفق هذه

ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد واقع تطبيق حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لاختلاف متغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)؟

ويشتق عن السؤال الثاني الفرضيات الأربعة التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد واقع تطبيق حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لاختلاف متغير (الجنس).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد واقع تطبيق حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لاختلاف متغير (الكلية).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد واقع تطبيق حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لاختلاف متغير (الرتبة الأكاديمية).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد واقع تطبيق حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لاختلاف متغير (سنوات الخدمة).

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة والجدول أدناه يبين ذلك .

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة.

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	العدد
الجنس	ذكر	3.31	3.31	734
	انثى	3.32	3.32	610
الكلية	علمية	3.31	3.31	553
	انسانية	3.32	3.32	791
	استاذ	3.39	3.39	341
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مشارك	3.29	3.29	405
	أستاذ مساعد	3.28	3.28	598
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	3.21	3.21	268
	من 5 إلى 10 سنوات	3.32	3.32	589
	10 سنوات فأكثر	3.37	3.37	487

الدراسة مع نتائج دراسة الحميدي (2017) التي أشارت أن واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

أما مجال الاستقلالية فقد جاء في المرتبة الثالثة وقبل الأخير وبدرجة تقدير متوسطة ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى كون الجامعات الأردنية الحكومية عموماً تتمتع ببعض الاستقلالية الأكاديمية لكنها ما تزال تعاني من ضعف الاستقلال الذاتي، بالإضافة إلى حرص الجامعة على استغلال مواردها الاستغلال الصحيح من أجل تحقيق أهدافها وسعيها منها للإيفاء بمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ويمكن تفسير ذلك بأهمية الاستقلال المالي والأكاديمي والإداري للجامعات الأردنية الحكومية، حيث له دور واضح وبالغ في تطوير الخدمات والعمليات بما يتلاءم مع حاجاتها الفعلية، وينعكس على ذلك على أداء الجامعة بشكل عام، إلا أن الجامعات الأردنية الحكومية تعتمد بشكل كبير على الميزانيات الحكومية، وضآلة الاعتماد على الموارد الأخرى. ومما يؤكد من وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة (Mortensen, 2009) إلى ضرورة توفر مصادر تمويل مبتكرة مما يحقق الاستدامة المالية ويضمن تحقيق الأهداف، وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة الدهدار (2017) التي أظهرت نتائجها أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة.

أما مجال المساءلة والرقابة فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة الجامعة تحرص على المساءلة والرقابة العلنية لأعضاء هيئة التدريس في حالة وجود إخلال في أداء العمل وهذا يتفق مع تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الإفصاح والشفافية حيث كان تقديرهم لهذا المجال في المرتبة الأولى وذلك لان الإفصاح والشفافية عنصر أساسي للمساءلة والرقابة والمحافظة عليها، ويرى الباحث أن آلية المساءلة ورقابة الإدارة العليا وكافة المستويات الإدارية في الجامعة لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، حيث إنها متوسطة في فعالية نظام المساءلة ورقابة الإدارة العليا حول الخطط الاستراتيجية، على الرغم من أن العاملين يدركون تماماً القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفة النظام، وأنه يوجد آلية واضحة للمساءلة ورقابة الإدارة العليا في الجامعة ومعلنة لجميع الموظفين سواء لسياساتها وتطبيقاتها، النظام فوق الجميع ويطبق على جميع العاملين بمن فيهم الإدارة العليا. ويمكن تفسير ذلك إلى أن هناك قصوراً في بعض القوانين والأنظمة واللوائح التشريعية والقنوات الآمنة للإبلاغ عن جميع أنواع الفساد الإداري والمالي، بما يكفل سلامة الأداء، كما يلزم إرساء معايير دقيقة للمحاسبة والمساءلة والقيام بمراجعة دورية لأنظمة الرقابة في الجامعة، فهي تمثل ضمان الالتزام بالخطط والأهداف والوصول للنتائج. ومما يعزز من وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة الشافعي (2009) توفير حق المساءلة أمام جميع المستفيدين والمعنيين بوجود الجامعة، وإعطائهم الحق في محاسبة الإدارة التنفيذية بالجامعة، وما أشارت إليه دراسة خورشيد يوسف (2008) المساءلة والرقابة تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين، وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة عسيري (2017) التي أظهرت نتائجها أن الحوكمة تطبق بدرجة متوسطة في جامعة الأمير سطام في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها

كل منهما نفس الاستجابة في واقع البيئة التي يعايشها، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عسيري (2017) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة السعودية 2030 والتي تُعزى لأثر النوع الاجتماعي.

## 2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية حيث نصت على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد واقع تطبيق حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لاختلاف متغير (الكلية).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الكلية، حيث بلغت قيمة ف 0.793 وبدلالة إحصائية بلغت 0.372. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية، وعلى الدرجة الكلية حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05) وهذا يشير إلى قبول الفرضية الصفرية. ويمكن تفسير هذه النتيجة كون الحوكمة تقترب من نمط القيادة الديمقراطية التي تشترك العاملين من خلال إشاعة جو الشفافية والاستقلالية والمساءلة والمشاركة بين العاملين فيشعر بذلك جميع أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن كلياتهم، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحميدي (2017) حول واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية.

## 3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة حيث نصت على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد واقع تطبيق حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لاختلاف متغير (الرتبة الأكاديمية).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ف 4.469 وبدلالة إحصائية بلغت 0.012، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية استخدمت المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في الجدول (6).

## 4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة حيث نصت على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد واقع تطبيق حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لاختلاف متغير (سنوات الخدمة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخدمة، حيث بلغت قيمة ف 7.846 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية استخدم المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في الجدول (7).

يبين الجدول (4) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات لواقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية استخدمت تحليل التباين الرباعي كما هو مبين في جدول (5).

## جدول (5)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.373	1	0.373	1.719	0.190
الكلية	0.173	1	0.173	0.796	0.372
الرتبة الأكاديمية	1.938	2	0.969	4.469	0.012
سنوات الخدمة	3.403	2	1.701	7.846	0.000
الخطأ	289.951	1337	0.217		
الكلية	296.955	1343			

يتبين من الجدول (5) الآتي:

## النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة.

### 1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى حيث نصت على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد واقع تطبيق حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لاختلاف متغير (الجنس).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 1.719 وبدلالة إحصائية بلغت 0.190. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، وعلى الدرجة الكلية حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05) وهذا يشير إلى قبول الفرضية الصفرية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العلاقة القائمة بين أعضاء هيئة التدريس علاقة عمل غير مرتبطة بالجنس فالأنظمة والقوانين والتعليمات التي تصدرها إدارات الجامعات ذاتها للذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن أن قوانين التعليم العالي وإدارات المؤسسات التعليمية واحدة لجميع العاملين فيها بغض النظر عن الجنس فضلاً عن أن إدارات الجامعات لا تفرق في التعامل بين الذكور والإناث فالمهام الوظيفية والوصف الوظيفي يحدد قبل ملء الشاغر الوظيفي بغض النظر عنه ذكراً أم أنثى وبالتالي فهم متساوون في مدى المامهم بأدائه واطلاعهم على الحوكمة في الجامعات الأردنية، بالإضافة إلى عدم الاختلاف في التجهيزات للبيئات الأكاديمية بين أقسام الذكور والإناث في الجامعات الأردنية فهم متساوون فيها، مما يجعل استجابة

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة العريني (2014) التي أشارت إلى وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة والتي تُعزى لأثر متغير الخدمة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها ونصه: ما التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال وضع سؤال مفتوح في نهاية الاستبانة حول التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة والذي نص على (ما التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟). وأجاب على هذا السؤال (212) فرداً من أفراد عينة الدراسة ولتحديد هذه التحديات رُصدت وحُللت هذه الاستجابات ودُمجت الأفكار المتشابهة ووُزعت إلى فئات وفقاً لعملية التحليل النوعي والكمي، ومن ثم استخرجت التكرارات والنسب المئوية لهذه الاستجابات كما هو مبين في الجدول (8) الآتي.

جدول (8)

التكرارات والنسب المئوية للتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب التكرارات والنسب المئوية.

الرتبة	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
1.	وجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية.	206	97.1 %
2.	وجود فساد إداري بشتى صورته، مع غياب الرقابة والمساءلة.	188	88.6 %
3.	وجود بعض المواد في اللوائح والتشريعات تقيد حق الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس في إبداء رأيهم حول الأنظمة والقرارات المتعلقة بهم.	166	78.3 %
4.	الاعتقاد أن الشفافية والإفصاح يؤدي إلى كشف عيوب الجامعة وهز صورتها أمام المجتمع، وإحراج المسؤولين	153	72.1 %
5.	افتقاد أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية في النشر والنقد وطرح الرأي.	142	71.9 %
7.	ضعف استقلالية الجامعة (مالياً، إدارياً، أكاديمياً).	122	66.9 %
8.	القصور في تطبيق الأنظمة على الجميع ووجود أشخاص يستثنون بدون مبرر.	89	41.9 %
9.	تمركز السلطة في يد الإدارة العليا، وتفرداها في اتخاذ القرارات.	63	29.7 %
10.	ضعف وعي وإدراك القيادات بأهمية الحوكمة للجامعة.	48	22.6 %
11.	غياب مبدأ المشاركة والشورى عند اختيار القيادات الذين يتم تعيينهم بواسطة السلطة.	29	13.6 %

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) أن سبعة تحديات حصلت على نسبة مئوية تجاوزت 50 % في حين حصلت أربعة تحديات على نسبة مئوية تراوحت بين (41.9 % - 13.6 %)، حيث جاء المقترح الذي نص على (وجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية) بالمرتبة الأولى وبأعلى تكرار بلغ (206) ونسبة مئوية (97.1 %) ويمكن تفسير ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي يعمل على توزيع المهام والمسؤوليات من خلال تقسيم فريق العمل إلى وحدات لها أدوار ومسؤوليات محددة، وأن وجود هياكل متضخمة ومتشعبة

جدول (6)

المقارنات البعدية بطريقة LSD الأثر الرتبة الأكاديمية على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
أستاذ	3.39			
أستاذ مشارك	3.29	*0.10		
أستاذ مساعد	3.28	*0.11	0.01	

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أستاذ. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون رتبة أستاذ يُقيمون أنفسهم بأنهم يمارسون معايير الحوكمة بدرجة عالية وقد تتأثر استجاباتهم برغبتهم في إظهار الجامعة بأفضل صورة، كما أن أغلب أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون رتبة أستاذ يتولون مناصب إدارية كعمداء كلييات ونواب عمداء ومساعدين.

جدول (7)

المقارنات البعدية بطريقة LSD الأثر سنوات الخدمة على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	من 5 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
5 سنوات فأقل	3.21			
من 5 إلى 10 سنوات	3.32	*0.11		
10 سنوات فأكثر	3.37	*0.17	*0.06	

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (7) إن الفروق جاءت لصالح 10 سنوات فأكثر، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين فئات سنوات الخدمة من 5 إلى 10 سنوات وفئة سنوات الخدمة 10 سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح فئة سنوات الخدمة 10 سنوات فأكثر. كما يتبين من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة وكان لصالح من لديهم خدمة أكثر من 10 سنوات وقد يُعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خدمة أكثر من 10 سنوات هم الأكثر دراية بمدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية، إذ أنهم عاصروا مراحل تطبيق الخطة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الحكومية لجميع أعضاء هيئة التدريس، بشأن وضع سياسات الجامعة ووضع أطر تطبيق الحوكمة في الجامعات، فضلاً عن أن الخدمة بوصفها متغيراً مستقلاً لها تأثير واضح في وصف تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية، وكلما أمضى عضو هيئة تدريس فترة أطول في عمله، أدرك طبيعة ذلك العمل وأهميته وأبعاده ومجالاته، وكان لديه تصور ربما يكون أكثر دقة من أفراد العاملين ذوي الخدمة القصيرة.

الأمناء وتطوير وحداته العليا ذلك لتحسين الأداء الجامعي، على أن يكون ضمن لجان مجلس الأمناء لجنة خاصة بالحوكمة.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. حسام الدين، غضبان. (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
2. الحميدي، منال. (2017). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، 28(110)، 155 - 210.
3. الخضيري، محسن. (2005). حوكمة الشركات، القاهرة: مجموعة النيل العربية، مصر.
4. خورشيد، معتز ويوسف، محسن. (2008). " تحديات الواقع ورؤى المستقبل. دور الطلبة والإصلاح التشريعي في إدارة الجامعة « ورشة عمل نظمها منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية، مصر.
5. خورشيد، معتز ويوسف، محسن. (2009). (حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر). ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية، مصر.
6. الدهدار، مروان. (2017). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(1)، 62 - 88.
7. الرمي، يوسف. (2010). الفساد الإداري في الجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
8. الشافعي، حسن. (2009). الحوكمة في التربية البدنية والرياضية، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.
9. ضحاوي، بيومي محمد. (2011). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا)، ص 41 - 117، مصر.
10. الطائي، علي وحمد، علاء. (2010). أبعاد الحاكمية المحلية في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية، مجلة كلية بغداد الاقتصادية، العدد (25) 41 - 68، العراق.
11. العريني، منال. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (12)، 114 - 148.
12. عزت، احمد. (2010). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
13. عسيري، خلود. (2017). واقع حوكمة جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير سطاتم، السعودية.
14. الفراء، ماجد. (2013). مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة

لا تتضح فيها المهام والمسئوليات يؤدي إلى العجز والتضارب بين المهام والمسؤوليات، وهي من أهم التحديات التي تواجه الجامعة والتي يجب أن تلتفت إليها الجامعات وتعالجها. في حين جاءت الفقرة التي نصها (غياب مبدأ المشاركة والشورى عند اختيار القيادات الذين يتم تعيينها بواسطة السلطة) بأدنى تكرار بلغ (29) ونسبة مئوية (13.6%)، ويمكن تفسير ذلك من خلال عدم حرص الجامعة واهتمامها بالإفصاح والشفافية وفي اختيار القيادات، وأن توضح معايير ترشيحهم للمناصب الإدارية، ومما يؤكد من وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة عسيري (2017) على الرغم من تطبيق الحوكمة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، والكشف عن متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعة والمعوقات التي تواجهها إلا أنها ما زالت تواجه معوقات كبيرة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة المستهدفة، ودراسة الحميدي (2017) التي أشارت إلى أن الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كانت كبيرة.

### التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإن الباحث يوصي بالتالي:

1. تبني الجامعات للحوكمة كأسلوب إداري حديث، والتعريف بها وبمعاييرها ومبادئها وأهدافها، ونشر ثقافتها بين منسوبي الجامعة، وتوضيح قدرتها على تمكين الجامعة من تحقيق أهدافها، وبلوغها مركزاً تنافسياً متقدماً بين الجامعات.
2. صياغة خطة شاملة واضحة المعالم تهدف إلى نشر ثقافة الحوكمة الجامعية على أن تشمل وضع متطلب (مساق) في الجامعات للحوكمة والتنمية، وتطوير الموارد البشرية التي تهتم بالحوكمة وتدعيم مبادئها من تعزيز لقيمتها من المشاركة والمساءلة والرقابة والإفصاح والشفافية والاستقلالية.
3. إصدار المزيد من القوانين والانظمة واللوائح التشريعية الملزمة والواضحة والصارمة القابلة للتطبيق وخاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والنزاهة في الجامعات الأردنية الحكومية لممارسة معايير الحوكمة.
4. تبني الجامعات للشفافية والإفصاح والوضوح فيما يتعلق باختيار القيادات والتوظيف والترقية والترشيح للدورات التدريبية وسياسة المكافآت والتعويضات والتفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
5. تعزيز الثقة بين الجامعات وأعضاء هيئة التدريس والطلبة والمجتمع المحلي عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وخلق الاستثمارات المناسبة، وتعقب احتياجات المجتمع والسوق المحلي والعمل على أن تكون مخرجات الجامعة متوافقة معها.
6. ضرورة الإسراع في عملية التطبيق الفعلي والعملية لمبادئ الحوكمة الجامعية في الجامعات الأردنية الحكومية وبناء نظام متميز لها.
7. تطوير واصلاح المجالس الحاكمة وخاصة مجالس

- الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. محمد، حاكم. (2008). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية تحديات وطموح، المنعقد في الفترة من 21 - 24 ديسمبر 2008م في مراكش، المملكة العربية المغربية.
16. محمد، مديحة. (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية - مصر، 18(73)، 45 - 142.
17. مرعي، محمد. (2009). الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث للحوكمة الأكاديمية، كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية بجامعة روح القدس، لبنان.
18. مصطفى، أمل. (2013). دور حوكمة الجامعات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية: خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
19. المليجي، رضا. (2011). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الاردن.
20. ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية و الإدارية العاملين فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع62، ص341 - ص374، عمان، الأردن.
21. ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، (22)، 33 - 56، جامعة المنصورة، مصر.

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. عزت، أحمد. (2012). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها قضايا واصدارات حقوق الانسان، مؤسسة حرية الفكر والتعبير تاريخ المطالعة: 26/6/2017م الموقع:

<http://old.qadaya.node/3068>

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alamgir, M., (2007) *Governance: A Risk Perspective Paper Presented to: GORporate GOVERNance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. A Conference Organized by the Egyptian Banking Institute, May 7 - 8, Cairo, p:03.*
2. Corcoran & Suzanne. (2004). *Duty, Discretion and Conflict University Governance and the Legal Obligations of University Boards. Australian Universities Review, 46(2) P30-37.*
3. Graham, jone & Plumptre Tim, (2003). *Principles for Good Governance in the 21st Century Wheelen Thomas and David Hunger, Strategic Management, 9th Edition, Prentice-Hall, New JERSEY, U, S, A.*
4. Jan Cattrysse, (2008). *Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors Roularta Media Group, [on Line], Available at www. Papers.ssrn.com, (20/10/2008), p:04.*
5. Jaramillo, Adrian; and Zaafrane, Hafedh. (2014). *"Benchmarking University Governance in MENA Region", Higher Education Management and Policy, Vol. 24/3.*
6. Mok, Ka Ho. (2010). *When State Centralism Meets Neo-Liberalism: Managing University Governance Change in Singapore and Malaysia. Higher Education The International Journal of Higher Education and Educational Planning, 60 (4) p419-440.*