

## الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بتطبيق مبادئ الحوكمة

بشيرة حسن عقلة مقداوي

طالبة دكتوراة- إدارة تربوية- كلية التربية- جامعة اليرموك- الأردن  
basheerahmiqdadi@yahoo.com

عدنان بدري الإبراهيم

أستاذ الإدارة التربوية- قسم الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة اليرموك- الأردن

DOI: <https://doi.org/DOI:10.31559/EPS2020.8.1.1>

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٠/٢/٤

تاريخ استلام البحث: ٢٠١٩/١٢/٣١

### المخلص:

هدفت الدراسة التعرف على الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الأردنية وعلاقته بتطبيق مبادئ الحوكمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (٦١) فقرة على عينة مكونة (٣٣٧) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من الجامعات الأردنية (اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، آل البيت، اربد الأهلية، جدارا). كشفت النتائج أن مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام جاء متوسطاً، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، والجامعة، ومدة الخدمة)، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية). كما تبين أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية جاءت متوسطة، وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات (الجامعة، ونوع الكلية، ومدة الخدمة)، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية). وأوصت الدراسة بضرورة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لرؤساء الأقسام التربوية في المهارات المتعلقة بمجالات الدراسة التي حصلت على درجة تقدير متوسطة لرفع كفاءتهم وحصولهم وامتلاكهم لهذه المهارات. واعتماد الخبرة والمعرفة - بصفتها مؤشراً للمواقع الإدارية القيادية في المؤسسات الجامعية. وأن يقوم رؤساء الأقسام باستخدام صلاحياتهم في تعزيز الأداء الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس ومحاسبة الأداء السلبي لما لذلك من دور تحفيزي فاعل.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإداري؛ الحوكمة؛ رؤساء الأقسام؛ الجامعات الأردنية.



### المقدمة:

يكتسب التعليم الجامعي خاصة أهمية بالغة لكونه من أهم معاقل الفكر والتنوير التي يتم من خلالها إعداد وتأهيل القيادات الفكرية والعلمية والتربوية، التي تقوم عليها مؤسسات المجتمع المختلفة، ويقع على عاتقها قيادة المجتمع والأخذ بيده بشكل مستمر نحو التقدم والازدهار، فالجامعة بيت الحكمة، ومنهل الحضارة والرفق، وهي خلية إنتاج المعرفة وقيادة الرشد والتجديد والإبداع لعقل المجتمع ووجدانه، ومن أهم المعايير التي تشير إلى عصريته وتقدم المجتمع (شرف، ٢٠١٥).

ولكي تقوم الجامعات بدورها الرائد، تحتاج إلى إدارة جامعية ناجحة متميزة تشرف على كل نشاط جامعي قيادي تربوي هادف مرن، وتعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم ومن خلال خبرات سابقة؛ بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد (الصاوي، ٢٠٠٠).

وتحرص الإدارة الجامعية الناجحة على تحقيق التميز في وظائفها وفق تنظيم واضح واتصال فعال، وقرارات سليمة، وتقويم موضوعي، ورقابة مستمرة، وأسلوب وتخطيط إداري ومالي سليم، وإذا لم تعتمد هذه الأسس في وظائف الإدارة الجامعية فإنها ستفشل في تحقيق أهدافها.

وتكمن جدوى وفعالية جهود الإدارة الجامعية الحديثة في تعظيم قدرات وإثراء إمكانات النظام المؤسسي الجامعي، كما أن ضمان استمرارية هذا النظام بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لا يتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقة معبرة عن الفكر والإدارة الجامعية (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٦): لذلك فإن الإدارة الجامعية الحديثة تكون مواكبة لكل ما هو جديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق رسالتها وأهدافها، خاصة في ظل تطورات هذا العصر الذي اتسم بعصر التطورات والتغيرات والتحديات السريعة والمستمرة (عبد الحكيم، ٢٠١١).

لذلك فهناك حاجة إلى إعادة النظر في الطريقة التي تدار بها الجامعات وأن تدار وفق إدارة رشيدة حيث إن الإدارة الرشيدة "Good Governance" تفضي إلى أداء متميز يقود إلى نتائج متميزة. والحوكمة هي أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة (يوسف، ٢٠٠٧). ويتعدى هذا المفهوم توفير عناصر الإدارة السليمة إلى تفعيل الأدوات الرقابية الإشرافية في المؤسسات، وذلك بهدف ضمان توفير الشفافية في المعلومات ورفع كفاءة المؤسسات (عبد الفتاح، ٢٠١٠).

فكلمة الحوكمة مشتقة من الفعل اليوناني (κυβερνάω)، (kubernáo) والذي يعني توجيهه، وقد استخدمه أفلاطون لأول مرة بالمعنى المجازي. وفيما بعد انتقلت إلى اللاتينية ومن ثم إلى لغات أخرى. وتم استخدامها في اللغة الإنجليزية للتعبير عن نوع محدد من حكم الدولة ويمكن إرجاعه إلى إنجلترا الحديثة عندما ظهر مصطلح (حكم العالم) "governance of the realm" ومع ذلك، فإن استخدام مصطلح الحوكمة بمعناه الحالي الأوسع يشمل أنشطة أوسع لمجموعة من المؤسسات العامة والخاصة، وأصبح متداول بشكل واسع في مطلع التسعينات ١٩٩٠ بعدما تمت إعادة صياغته بواسطة علماء الاقتصاد والعلوم السياسية، وتم نشره بصورة أوسع بواسطة مؤسسات كبرى مثل الأمم المتحدة و صندوق النقد الدولي و البنك الدولي.

وعرف العربي (٢٠١٤) الحوكمة بأنها المقدرة على التحكم وضبط جميع العمليات الإدارية بشكل علني. كما عرفها حلاوة وطه (٢٠١١) بأنها قواعد اللعبة السياسية وتنظيم العمل السياسي أي أنه بذلك يكون التكلم عن الدولة والمجتمع والمشكلات بينهما وعدم الفصل بحيث يعمل المجتمع والدولة معاً من خلال الأنظمة والقوانين.

أما عقلا (٢٠١٥) فقد عرفتها بأنها جهد إنساني موجه لدرء الفساد وتعميم الصلاح والتميز في الأداء الإداري القائم على مبادئ العدل والمشاركة والاستقلال والشفافية الذي يسير وفق النظم والقوانين والقرارات والمعايير والآليات والإجراءات الإدارية والتشريعية والقضائية.

ويرى بيتر (Peter, 2000) أن أفضل طريقة لتحسين الأداء في الجامعات هي اللجوء إلى الحوكمة، فهي -كمدخل إداري- تشير إلى القدرة على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه.

إن حوكمة الجامعة عبارة عن قضية حاسمة بقيت قيد المتابعة لدى العديد من المربين والباحثين: بهدف عمل إطار يمثل مجموعة من القوانين والأنظمة التي تجلب الفائدة المثلى لمؤسسة التعليم العالي مع الأخذ بعين الاعتبار النمو والتطور والاستمرارية (Shakeela, 2012).

ويرى ناصر (٢٠١٢) أن لتطبيق الحوكمة في الجامعات لها أهمية بارزة في العالم المعاصر من خلال تطبيقها إذ يعمل على تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية وبخاصة في مجال مخرجاتها، كما تعمل على تحديد الاتجاه الذي تسلكه الجامعات عن طريق اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة للحفاظ على الموارد البشرية والمادية والمعنوية.

وحوكمة الإدارة الجامعية ينبغي على جميع الأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات الأردنية الأخذ بها؛ لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية، كالفوضى في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري والمالي، وهذا ما نادى به العديد من المؤتمرات والندوات العلمية الدولية والمحلية بهذا الخصوص مثل توصيات مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي (عبد الحكيم، ٢٠١١).

وذكر العربي (٢٠١٤) أن الأهداف المتوخاة من تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات لا تتجسد في مجرد قواعدها ومبادئها، ولا يمكن إسنادها إلى جهة واحدة، وإنما هي استثمار حقيقي تنوخي أهدافه العديد من الأطراف التي تقبل الدخول تحت مظلة الحوكمة وتعمل بقناعة وشفافية بمبادئها ومعاييرها لتصبح الحوكمة ثقافة إدارية وسلوكية فعلة يسترشد بها القادة الأكاديميون والإداريون بما يكفل تحقيق العدالة والمساواة والشفافية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعة، وتعمل على تعزيز مشاركتهم الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعة.

تعددت مبادئ الحوكمة، واختلفت الآراء ووجهات النظر فيها وقد لخصتها الباحثة على النحو التالي:

أولاً: الشفافية: وتعني الشفافية أنها عمليات صنع القرار وتنفيذه بإتباع الأسس القانونية والضوابط الحاكمة المعلنة، كما تعني حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات، وكذلك هي مطلب يساعد على تيسير عملية المساءلة لتوفر كافة المعل ومات المطلوب معرفتها حول القرارات والعمليات التي يقوم بها أي من فاعلي التنمية وفي تعريف آخر للشفافية " تعني أن القرارات التي اتخذت وكيفية تنفيذها يتم بطريقة تتبع القواعد والأنظمة (حسين، ٢٠٠٥).

ثانياً: المشاركة الفعالة: تعني أن المشاركة هي حجر الزاوية الرئيس للحكم الرشيد، ويمكن أن تكون إما مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية وسيطة أو ممثلين، كما أن الإدارة الحكومية ينبغي أن تسعى بأفكار وجود القطاعات المختلفة للمجتمع تعزيزياً لمبدأ الديمقراطية في الأساس قبل الاستجابة

لضغوط خارجية من المؤسسات الدولية المانحة، لأنها بذلك تكتسب صفة المصادقية في صنع وتنفيذ السياسات العامة، والمشاركة لابد وأن يكون لها إطار تنظيمي يعضد المشاركة الحقيقية لمنظمات المجتمع المدني، وهذا يتطلب توافر الحرية لمنظمات المجتمع المدني للمشاركة الفعالة في أمور الدولة والمجتمع، وتهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والجمهور، وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه. وتقوم علاقة المشاركة على أسس محددة (العريبي، ٢٠١٤).

ثالثاً: الفعالية والكفاءة: وهي تتحقق عند حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة، حيث أنه من خلال التعرف على الاحتياجات عن طريق المشاركة فإنه يجب على كل المؤسسات المعنية بالتخطيط أو التنفيذ الاستغلال الأمثل للموارد حتى يمكن الحصول على النتائج المرجوة (عبد الحكيم، ٢٠١١).

وقد أكد العديد من الباحثين في دراساتهم (ناصر، ٢٠١٢؛ صالح، ٢٠١٠؛ حلاوة وطه، ٢٠١١) أن حوكمة الجامعات تحتاج إلى مجموعة من المعايير تعكس وتوضح القيم التي تسود وتؤثر فيها وتمثل هذه المعايير من خلال وجود قوانين وأنظمة وتعليمات توضح أفضل الأساليب لممارسة سلطة مجالس الحوكمة في الجامعة، ومدى المشاركة النسبية للموظفين والمجتمع المحلي من غير أعضاء مجالس الحوكمة والمديرين في صنع القرارات وتوجيه مسار العمل في الجامعة، ومدى تحمل مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة لأدوارهم، ومدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجالس الحوكمة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية، ومدى درجة الإفصاح عن رواتب أعضاء مجالس الحوكمة والموظفين ومكافآتهم، وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها، ودرجة تطبيق معايير الجودة.

أما عن الأنماط الإدارية السائدة في جامعاتنا الأردنية تتمثل بـ:

١. نمط المتسلط: وهو عبارة عن الإداري الذي يهتم بتحقيق أهدافه ويتجاهل ما يعارضها، ولا يستمع إلا لما يريد، ويتحمل المسؤولية كاملة دون السماح لغيره بالمشاركة في القرار، وهو هادئ لا يقبل الهزيمة ولا الفشل ولا يعترف بهما، ونسبة الأفراد المعرضين للانحراف تحت مسؤولية هذا النوع من الإداريين هي (٧٧٪).
٢. نمط الديمقراطية: وهو الإداري الذي يشارك الآخرين في تحقيق الأهداف ويستمع للحوار ويقبل ترجيح الرأي بالتصويت، عاطفي، ويسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار، ولا يتحمل المسؤولية وحده، ونسبة تعرض الأفراد للانحراف %٥٠.
٣. نمط الانفعالي: وهو الإداري العصبي الذي لا يعرف أهدافه ولا يحقق إلا القليل منها، ويأخذ الأمور بصورة شخصية، وكثير (الترفرة)، ويتحمل المسؤولية وحده ولا يحسن إدارتها، ونسبة تعرض الأفراد للانحراف %٩٠.
٤. نمط المتساهل: وهو الإداري الذي يتنازل عن أهدافه مقابل تحقيق أهداف الآخرين، ويستمع للأراء الأخرى ويفضلها، وهو عاطفي وسهل ومرح، لا يتخذ القرار وحده ولا يتحمل المسؤولية إلا نادراً، ونسبة تعرض الأفراد للانحراف %٥٠.
٥. نمط البيروقراطي: وهو الإداري الذي يعرف أهدافه ولكن لا يثبت عليها، ويعتمد قراره على حسب آخر نظرية علمية ولا يقبل الحوار إلا الذي يحمل معلومات جديدة، نظامي، آلي، يتحمل المسؤولية، ونسبة تعرض الأفراد للانحراف هي %٩٩.
٦. نمط المهمل: وهو الإداري الذي لا يحمل أهدافاً واضحة في حياته، مشغول عن الحوار مع الأفراد، قراراته فردية، يتعذر عليه الاهتمام بالآخرين، ولا يحسن تحمل المسؤولية، ومتقلب المزاج، ونسبة تعرض الأفراد للانحراف %٨٧,٥.
٧. نمط المبدع: وهو الإداري الذي يملك حسن التصرف في المواقف، ويوازن بين أهدافه وأهداف الآخرين، يفضل الشورى والمشاركة في اتخاذ القرار، متزن انفعالياً، ونسبة تعرض الأفراد للانحراف هي %٦٠.

#### مشكلة الدراسة:

تزايد في السنوات الأخيرة الاهتمام بموضوع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي من خلال عقد المؤتمرات التي كانت توصي بالإسراع في تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، فقد أوصت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة بضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة في مجال التعليم، كما أوصى مؤتمر حوكمة الجامعات العربية الذي عقدها جامعة الشرق الأوسط في عمان (٢٠١٦) بضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة ومجالاتها في الجامعات العربية، ومن خلال متابعة الباحثة للعديد من الدراسات (ناصر، ٢٠١٢؛ شرف، ٢٠١٥؛ الزين، ٢٠١٧) التي أوصت جميعها بإجراء دراسات وأبحاث متعمقة في مجال الحوكمة في المؤسسات التربوية، ونشر ثقافة الحوكمة في الجامعات وإدراجها ضمن المساقات التدريسية، وضرورة قيام المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية بعقد دورات للقادة الأكاديميين حول موضوع الحوكمة.

وترى الباحثة أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من الموضوع الذي تناولته والمتعلق بمحاولة التعرف على الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية والدور الذي لعبته الحوكمة في النهوض الإيجابي والارتقاء نحو الأفضل و الحوكمة من المداخل المهمة في عملية التطوير والارتقاء بمخرجات التعليم، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من المعايير أو المبادئ التي تتمثل في المشاركة والشفافية والكفاءة والفعالية وغيرها من المعايير،

وتطبيق هذه المبادئ له أهمية بالغة في تطوير الإدارة الجامعية بأقسامها المختلفة، سواء أكان الإداري أو الأكاديمي و هنا سوف نركز على الجانب الأكاديمي من خلال التعرف على واقع أساليب إدارة الأقسام الأكاديمية في التعليم الجامعي في جامعاتنا الأردنية. مما سبق تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في تقدير واقع الأداء الإداري في الجامعات الأردنية يعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة، نوع الكلية، العمر، الجامعة، مدة الخدمة)؟

السؤال الثالث: ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة طبقا لمتغيرات (الجنس، الرتبة، نوع الكلية، العمر، الجامعة، مدة الخدمة)؟

#### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: (جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة آل البيت وجامعة إربد الأهلية وجامعة جدارا في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود الزمانية: خلال العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ م.
- الحدود البشرية: اقتصر على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية (جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة آل البيت وجامعة إربد الأهلية وجامعة جدارا) في المملكة الأردنية الهاشمية. تتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق واستجابة أفراد عينة الدراسة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى:

١. واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية بالجامعات الأردنية في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
٢. الاختلاف في تقدير واقع الأداء الإداري في الجامعات الأردنية يعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة، نوع الكلية، العمر، الجامعة، مدة الخدمة).
٣. درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٤. الاختلاف في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة، نوع الكلية، العمر، الجامعة، مدة الخدمة).

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة ومبرراتها في أنها:

١. سوف تتناول موضوع الحوكمة كأحد الموضوعات المثارة حالياً على ساحة البحث العلمي ولها تأثير مباشر على كفاءة المؤسسات باختلاف أنواعها. تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في زيادة اهتمام إدارة الجامعات الأردنية بتطبيق مبادئ الحوكمة في جميع تعاملاتها من أجل تطوير إدارتها نحو متطلبات التميز.
٢. قد تساعد هذه الدراسة القائمين على تطوير الإدارة الجامعية في المملكة الأردنية الهاشمية وتحسينها من خلال ما تعرضه الدراسة من توصيات ومقترحات لتطوير الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية بالجامعات الأردنية في ضوء مبادئ الحوكمة.
٣. لفت نظر المسؤولين وصانعي القرار في الجامعات إلى أهمية تطوير إدارة التعليم الجامعي بالجامعات الأردنية في ضوء مبادئ الحوكمة، والإفادة من مميزات هذا المنهج العلمي كأسلوب إداري جديد يحقق متطلبات التميز ومتطلبات التنافسية العالمية.

#### مصطلحات الدراسة:

- الأداء الإداري: التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف (الزهراني، ١٩٩٩).
- الحوكمة: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة، وهي حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، كما أنها في الوقت ذاته مزيج من هذا وذاك، عامل صحة وحيوية، كما أنها

نظام مناعة وحماية وتفعل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات ويصنع من أجلها سياج أمان وحاجز حماية فعال وواضح " (الخصيري، ٢٠٠٥). وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها " عبارة عن نظام حماية ومناعة يحتوي على مبادئ وآليات وقوانين وطرق مختلفة للحفاظ على كافة الأنظمة الداخلية والخارجية ويتم ذلك من خلال تطبيقها على جميع العاملين في الكلية الجامعية والوقوف على نقاط القوة والضعف وإيجاد سبل لتطوير نقاط الضعف.

#### الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوعي الأداء الإداري والحوكمة كالآتي:

- أجرى نصار (٢٠١٧) دراسة هدفت التعرف إلى تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت المنهج التحليلي وتم تطبيق استبانة مكونة من (٣١ فقرة) على عينة من (٢٩٢) عضو تم اختيارهم بطريقة عشوائية (جامعة الأزهر، الإسلامية، الأقصى). بينت النتائج أن تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بنسبة (٧٢,٧٤٪)، وجاء مجال المشاركة في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم مجال الشفافية بدرجة كبيرة أيضاً. كما تبين عدم وجود فروق لدرجات تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، الجامعة) بينما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح (١١ سنة فأكثر).
- كما أجرى مسلم (٢٠١٦) هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وطبيعة الفروق في ممارسة مبادئ الحوكمة في ضوء متغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخدمة ونوع الوظيفة القيادية، واقتصرت الدراسة على جامعة العلوم صنعاء، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والأداة استبانة احتوت على ٥٦ (مؤشراً) على مبادئ الحوكمة الستة وهي: مجالس الحوكمة، المسؤولية، المساءلة، المشاركة، الإفصاح، الشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني، أخلاقيات العمل. بينت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا جاء عالياً بنسبة (٧١,٢٪)، كما تبين عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الحوكمة وفقاً لمتغيرات الجنس، التخصص، نوع الوظيفة القيادية وفي جميع المبادئ، ووجود فروق دالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة لمبدأ المسؤولية والمساءلة، وبتغير سنوات الخدمة لمبادئ المجالس الاستقلالية الإفصاح، الشفافية، السلوك المهني، أخلاقيات العمل لصالح فئة سنوات الخدمة (أقل من ١٠ سنوات).
- وأجرى كلاً من أبو كريم والثوبني (٢٠١٤) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه. تكونت عينة الدراسة من (١٧٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وشكلت عينة الدراسة (٢٣٪) من كامل مجتمع الدراسة والبالغ عدده (٧٥٠) عضواً. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة حائل والملك سعود يرون أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كلي متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤٦,٣). أوصى الباحثان بجملة من التوصيات منها: تطبيق مبادئ الديمقراطية في إدارة الكليات التربوية، والعمل على مشاركة عضوات هيئة التدريس في تطوير وتحسين العملية التعليمية في الكلية، وإلزام كافة الجامعات بالملكة العربية السعودية بتحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقه والعمل بموجبه.
- أما برقعان والقرشي (٢٠١٢) فقد قاما بدراسة هدفت إلى زيادة المعرفة بمفهوم الحوكمة بشكل عام وحوكمة الجامعات بشكل خاص والتعرف على المفاهيم المرتبطة بمصطلح حوكمة الجامعات وكيفية مواجهة التحديات الراهنة التي تواجهها الجامعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أمام ضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم في الوطن العربي؛ فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة، كما تحتاج الجامعات إلى اللجوء للابتكار كي توفر تعليماً يمكن خريجها من أن يصبحوا منافسين ويساهموا في النمو الاقتصادي والاجتماعي لبلدناهم. وكذلك تسهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مسئولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات. ومن أهم التوصيات: العمل من أجل تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في الجامعة وإشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة.
- أما ناصر (٢٠١٢) فقد أجرى دراسة للكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٣) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، منهم (٦٤) عضو هيئة تدريس و(٤٩) إدارياً، وقد اختبروا من مجتمع الدراسة المكون من (٨٩) عضو هيئة تدريس و(٧٨) إدارياً، بالطريقة العشوائية البسيطة، وجمع البيانات تم استخدام مقياس طوره الباحث تكون من (٥٠) فقرة، تم التأكد من صدقه وثباته، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام، كما تبين

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط، تبعا لاختلاف المركز الوظيفي، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أيضا أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين. وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة للحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحوكمة، بتقديم الدعم المناسب لهم.
- وقام ناغا (V.R. Naga, 2012) بإجراء دراسة هدفت إلى: تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة ووضحت دور مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الهند بالابتكار لإعطاء نتائج أفضل لأصحاب المصلحة، حيث يتزايد عدد الدورات الدراسية والطلاب والأنشطة الإدارية بسرعة. وأوصت الدراسة بالتالي: لتحقيق النتائج العالمية للتعليم العالي، ينبغي للمؤسسات أن تعتمد معايير الجودة في مختلف مجالات العمل. ويتعين على المؤسسات التعليمية أن تضمن الشفافية والمساءلة من أصحاب المصلحة من خلال الكفاءة والفعالية.
  - وأجرى حرب (٢٠١١) دراسة هدفت التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحوئين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة الالتزام بالشفافية الإدارية بما يحقق تجويد مخرجات العمل وحل مشكلاته. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (٤١٠) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وقد بلغ حجم العينة (٢٠٥) موظفاً في الجامعات التي تم إجراء البحث عليها، واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة وكانت مجالاتها كالآتي نظام المعلومات، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، إجراءات العمل.
  - أما هوك (Huque, 2011) فقد أجرى دراسة هدفت التعرف على ترتيبات المساءلة في بنغلادش والوقوف على نقاط القوة والضعف وإمكانات التحسين. ويشير تعريف المساءلة في تلك الدراسة إلى وجوب استجواب السلطة الأعلى (قانونية أو تنظيمية) عن الأعمال في المجتمع بشكل عام أو ضمن الوظيفة التنظيمية بوجه خاص. وتستدعي اللوائح المسؤولين في القطاع العام وأرباب العمل الخاص، ومزودي الخدمات للمساءلة عن أعمالهم وسياساتهم واستخدامهم الأموال العامة. واعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الوثائق المنشورة والمعلومات والبيانات المحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات بنغلادش، ومن أهم النتائج: تحديد العوامل المؤسسية التي مثلت العائق الأكبر أمام المساءلة والحكم والرشد مثل التنافر والتسييس والفساد. كما قدمت تحليلاً جديداً لعوامل تمكهن من التحسين والتطوير.
  - وأجرى النباتي (٢٠١١) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية لمجالات المساءلة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستعانت بالاستبانة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الإدارية في جامعة أم القرى البالغ عددهم (٢١٣) موظفاً وموظفة. وخلصت الدراسة لنتائج أهمها: أن ممارسة المساءلة من قبل القيادات الإدارية في جامعة أم القرى بمكة عالية في مجالات الدراسة، وأن درجة معوقات المساءلة كانت متوسطة وتتمثل في غموض الوصف الوظيفي للموظف، كما بينت النتائج وجود فرق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المساءلة لصالح الذكور ولصالح المؤهلات العليا (ماجستير ودكتوراه).
  - كما أجرى باترك (Patrick, 2007) دراسة وضحت تغيرات أساسية جداً في الدولة القومية، وخاصة في أوروبا التي تميزت سابقاً بـ "الرفاهية" البيروقراطية. وقد أدى نمو الدولة التنظيمية، وما يرتبط بها من إصلاحات في السياسة العامة، إلى زيادة المنحى التنظيمي المتزايد، أن المنح الدراسية التنظيمية لم تكن موضع اهتمام كبير في التعليم العالي مقارنة بالقطاعات الأخرى. وبالمثل، فإن تحاليل حوكمة التعليم العالي، على الرغم من أن النظر في مفاهيم وثيقة الصلة "بالحالة التقييمية" وما يرتبط بها من مفاهيم من أشكال التنسيق في السوق والتنظيم الذاتي المهني، لم تستفد بعد من استنتاجات النظرية التنظيمية المطبقة في الحقول الأخرى الدولة التنظيمية للتعليم العالي «ستستفيد من زيادة تطبيق المفاهيم التنظيمية الموجودة على نطاق أوسع.
  - أما دراسة محسن (٢٠١١) فقد هدفت التعرف على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية في جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين والتعرف على الفروق بينهم وفق متغير الجنس (ذكر، أنثى)، في نظرتهم لواقع الأداء الإداري، واشتملت عينة الدراسة على (٢١٠) فرد منهم (١٠٥) ذكور و(١٠٥) إناث، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة خاصة لواقع الأداء الإداري، وتم التحقق من الصدق والثبات لأداة الدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود فروق حقيقية بين متوسط درجات واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر العينة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متغيرات الجنس (ذكر، أنثى) بين أفراد العينة، بمعنى لا يوجد أثر للجنس.
  - كما وهدفت دراسة الزعبي (٢٠٠١) الكشف عن أهمية المهارات الإدارية لمديري ومديرات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٣) أفراد، واستخدمت الباحثة استبانة طورتها وتأكدت من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج: أهمية امتلاك

مهارات التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء بدرجة عالية، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً لأثر المستوى الوظيفي والتخصص والمؤهل العلمي في درجة أهمية المهام الإدارية.

- وفي دراسة دافيد هيلويل وبنك هانوك (N. Hancock & D. Hellawell, 2001) حول تعرّف رؤساء الأقسام على إدراكهم لأدوارهم، وعن العلاقة بين الروح المعنوية للمهنة التدريسية واتخاذ القرار الداخلي في الجامعة. أُجريت هذه الدراسة على (١٤) من رؤساء الأقسام في إحدى الجامعات الجديدة في المملكة المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى: أن ثمة علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية اتخاذ القرارات في التعليم الجامعي، واعتبر رؤساء الأقسام أن أضرار أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الجامعي أمرٌ مهم. ذلك لأن كسب قلوب هيئة التدريس وعقولهم بالغ الأهمية لصالح التغييرات الضرورية إذا أرادت الجامعة أن تزدهر.
  - وحاول مارتن (Marten, 2001) في دراسته تحديد الدور الواقعي والمتوقع من رؤساء الأقسام من وجهة نظر عمداء كليات التربية في الأabama. وقد طلب الباحث من كل عميد من أفراد العينة أن يحدد المستوى الفعلي لأداء رؤساء الأقسام في كليته والمستوى المأمول لهذا الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن أقل مهمات رؤساء الأقسام أداء هي: دوره كموصل ومتصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، ودوره في مجال العلاقات الإنسانية في القسم، ودوره كمدافع ومحفز لأعضاء القسم على النحو الإيجابي، أما أكثر أدوار رؤساء الأقسام أهمية من وجهة نظر عمداء الكليات فكانت: أنه ينصت باهتمام ويوصل بفاعلية، وأمين وجدير بالثقة، وإبداعي ولديه أفكار جديدة.
- من خلال الدراسات السابقة ترى الباحثة أن نتائجها تؤكد على أن الحوكمة الجامعية ضرورة أكاديمية في عصر المعرفة حيث تزيد من سرعة تحول الجامعات إلى فضاء ديمقراطي حر، يخضع للشفافية والمشاركة والمساءلة، يتم فيه احترام القانون وسيادته، وتحقيق العدالة والإنصاف، الكفاءة والفعالية، والاستخدام الأمثل للموارد والقدرات، مع القدرة على التعامل مع القضايا الملحة أو الأزمات. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الأولى من نوعها التي تناقش الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بتطبيق مبادئ الحوكمة.

#### منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل الدراسة، وبالتالي سوف يتم جمع المعلومات وتحليل البيانات من خلال توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً، على مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية (البرموك، والعلوم والتكنولوجيا، وآل البيت، وإريد الأهلية، وجدارا)، بحيث تشمل أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام الأكاديمية.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام في إقليم الشمال للعام ٢٠١٩/٢٠١٨ م والبالغ عددهم (٣٠٠) عضو هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (٣٣٧) عضو هيئة تدريس أي بنسبة (١٢٪) من عدد أفراد مجتمع الدراسة الكلي، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية وذلك بعد موافقتهم على المشاركة في الدراسة، والجدول (١) يوضح التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

#### عينة الدراسة:

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٢٣٥	٦٩,٧
	أنثى	١٠٢	٣٠,٣
العمر	٣٠- أقل من ٤٠ سنة	٨٩	٢٦,٤
	٤٠ سنة فأكثر	٢٤٨	٧٣,٦
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	٧٩	٢٣,٤
	أستاذ مشارك	١٠١	٣٠,٠
الجامعة	أستاذ	١٥٧	٤٦,٦
	حكومية	٢٤٦	٧٣,٠
نوع الكلية	خاصة	٩١	٢٧,٠
	علمية	٢٢٥	٦٦,٨
مدة الخدمة	إنسانية	١١٢	٣٣,٢
	أقل من ١٠ سنوات	١٦٥	٤٩,٠
	١٠ سنوات فأكثر	١٧٢	٥١,٠
	المجموع	٣٣٧	١٠٠,٠

## أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء استبانة للتعرف إلى واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية بالجامعات الأردنية في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، حسب الخطوات التالية:

- مراجعة الأدب التربوي الخاص بالحوكمة، والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- تحديد مجالات الأداة والتي تكونت من قسمين: القسم الأول استبانة (واقع الأداء الإداري) وتكون من ستة محاور موزعة كما يلي (التخطيط والتنظيم / النمو العلمي والمهني / التقويم والمتابعة / العلاقات الإنسانية / اتخاذ القرار / شؤون الطلبة). والقسم الثاني استبانة (مبادئ الحوكمة) والذي تكون من أربعة محاور موزعة كما يلي (الشفافية / المشاركة / الفاعلية والكفاءة / التنافسية).
- صياغة عدد من الفقرات تحت كل مجال من مجالات الأداة، وقد بلغ عدد الفقرات (٦١) فقرة.

## صدق أداة الدراسة:

للتأكد من الصدق المنطقي ومجالاتها؛ تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة مؤلفة من (١٠) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة وأصول التربية، والمناهج وأساليب التدريس من العاملين في جامعة اليرموك، والجامعة الهاشمية، وجامعة آل البيت، حيث طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول صلاحية الأداة للهدف الذي وضعت لأجله ومدى مناسبة البنود لكل مجال، ومدى الدقة العلمية واللغوية، واقترح ما يروونه مناسباً، كما تم استفتائهم في مدى مناسبة التقدير الكمي المستخدم في الحكم على استجابات عينة الدراسة. وفي ضوء ما ورد من ملاحظات تم إضافة بعض الفقرات، ودمج البعض الآخر، وحذف بعضها، وتعديل البعض الآخر.

## ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم التأكد والتحقق من ثباتها عن طريق استخراج معامل الثبات كرونباخ ألفا.

## المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي (Likert-Five-Scale) لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (درجة عالية جداً، درجة عالية، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من ١,٠٠ - ٢,٣٤	قليلة
من ٢,٣٤ - ٣,٦٨	متوسطة
من ٣,٦٨ - ٥,٠٠	كبيرة

وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (٣)}}$$

عدد الفئات المطلوبة (٣)

$$\frac{١,٣٣ - ١,٠٠}{٣}$$

٣

ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة.

## صدق البناء: واقع الأداء الإداري

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٤٠)، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمحور التي تنتمي إليه، وبين كل محور والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠,٨١-٠,٩٦)، ومع المحور (٠,٨٩-٠,٩٧)، وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.



## ثبات أداة الدراسة: واقع الأداء الإداري

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٢٠)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيم معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمحاور والأداة ككل بين (٠,٩٧-٠,٩٢) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

## صديق البناء: مبادئ الحوكمة

لاستخراج دلالات صديق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٤٠)، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمحور التي تنتمي إليه، وبين كل محور والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠,٩٦-٠,٨٨)، ومع المحور (٠,٩٤-٠,٧٥)، وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

## ثبات أداة الدراسة: مبادئ الحوكمة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٤٠)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيم معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمحاور والأداة ككل ما بين (٠,٩٦-٠,٩٢)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

## السؤال الأول: ما واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر

## أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	التخطيط والتنظيم	٣,٤٧	٠,٩٥	متوسط
٢	٢	النمو العلمي والمهني	٣,٢٠	١,٠٢٢	متوسط
٣	٣	التقويم والمتابعة	٣,١٨	١,٠٥٣	متوسط
٤	٤	العلاقات الإنسانية	٣,١٥	١,٠٧٧	متوسط
٥	٥	اتخاذ القرار	٣,١٤	١,٠٥٩	متوسط
٦	٦	شؤون الطلبة	٢,٩٩	١,٠٩٩	متوسط
		واقع الأداء الإداري	٣,٢١	٠,٩٥٣	متوسط

يبين الجدول (٢) أن واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢١)، حيث جاء مجال "التخطيط والتنظيم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧) وبمستوى متوسط، تلاه في المرتبة الثانية مجال "النمو العلمي والمهني" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠)، وبمستوى متوسط، تلاه في المرتبة الثالثة مجال "التقويم والمتابعة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨) وبمستوى متوسط، تلاه في المرتبة الرابعة مجال "العلاقات الإنسانية" بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٥) وبمستوى متوسط، تلاه في المرتبة الخامسة مجال "اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٤)، وبمستوى متوسط، تلاه في المرتبة السادسة والأخيرة مجال "شؤون الطلبة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٩)، وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتائج المتوسطة إلى عدم تفعيل رؤساء الأقسام للأساليب الإدارية الحديثة عند إدارة أقسامهم، مما يؤدي إلى اتباعهم أساليب روتينية وتقليدية في إدارتهم للأقسام الأكاديمية. كما قد تعزى هذه النتيجة إلى عدم التحاق بعض رؤساء الأقسام بدورات حول المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تساعدهم في مجال إدارة أقسامهم الأكاديمية، لذلك نجد أن الأداء الإداري قد حصل على درجة تقدير متوسطة. وهذا ما أكد عليه عبد الحكيم (٢٠١١) والذي أشار إلى أن الإدارة الجامعية الحديثة يجب أن تكون مواكبة لكل ما هو

جديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق رسالتها وأهدافها، خاصة في ظل تطورات هذا العصر الذي اتسم بعصر التطورات والتغيرات والتحديات السريعة والمستمرة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة نجم (٢٠١٧) التي أشارت إلى أهمية امتلاك مهارات التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء بدرجة عالية.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل محور على حدة، حيث كانت على النحو

التالي:

#### المحور الأول: التخطيط والتنظيم

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	لدى رئيس القسم القدرة على الإشراف الأكاديمي والعلمي على البحوث والدراسات داخل القسم وخارجه.	٣,٧١	١,٠٠٦	مرتفع
٢	٢	يعمل رئيس القسم على وضع خطة للقسم في ضوء السياسة العامة للجامعة وأهدافها التربوية.	٣,٥٧	٠,٩٥٢	متوسط
٣	٣	لدى رئيس القسم المعرفة والدراية التامة باللوائح التنظيمية والتعليمات والقوانين الجامعية.	٣,٥٧	١,٠٨٤	متوسط
٤	٤	يوجه رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية أثناء وضع خططهم الدراسية الفصلية و يناقشها معهم.	٣,٤٧	١,٠٨٦	متوسط
٥	٥	لدى رئيس القسم القدرة على التنبؤ باحتياجات القسم الفعلية في الإمكانيات البشرية والمادية.	٣,٣٨	١,١١٤	متوسط
٦	٦	يملك رئيس القسم القدرة والمهارة لإعداد خطة إدارية مادية لتحقيق أهداف القسم	٣,٣٤	١,٠٨٠	متوسط
٧	٧	يعمل رئيس القسم على وضع خطة مرنة في قسمه لتطوير الخطط والمناهج الدراسية.	٣,٢٨	١,٠٩٥	متوسط
		التخطيط والتنظيم	٣,٤٧	٠,٩٥٠	متوسط

يبين الجدول (٣) أن محور "التخطيط والتنظيم" قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٤)، وبمستوى متوسط، كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٢٨-٣,٧١)، وتعزى نتيجة حصول هذا المجال على المرتبة الأولى إلى أهمية التخطيط والتنظيم بالنسبة لرؤساء الأقسام بشكل خاص، ففي الحل الأمثل لإنجاز الأعمال الإدارية بعيداً عن الروتين والحد من التأخر في إنجاز الأعمال، وقد حصلت الفقرة رقم (١) على المرتبة الأولى وتنص على "لدى رئيس القسم القدرة على الإشراف الأكاديمي والعلمي على البحوث والدراسات داخل القسم وخارجه" وبمستوى مرتفع، وهي الفقرة الوحيدة التي حصلت على درجة تقدير مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الكفاءة العالية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في مجال الأبحاث والرسائل الجامعية، مما يجعلهم قادرين على الإشراف على الرسائل الجامعية سواء في أقسامهم أو خارج أقسامهم في جامعات أخرى، كما أن الرتب العلمية التي وصل إليها رؤساء الأقسام تؤهلهم للإشراف على الرسائل الجامعية، تلاها الفقرة رقم (٢) وتنص على "يعمل رئيس القسم على وضع خطة للقسم في ضوء السياسة العامة للجامعة وأهدافها التربوية" وبمستوى متوسط اقرب ما يكون إلى المستوى المرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضرورة التزام رؤساء الأقسام بالسياسة العامة للجامعة عند وضع خطة للقسم بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس، بحث لا تتعارض هذه الخطط مع أهداف الجامعة، كما أن خبرات رؤساء الأقسام في المجالات الإدارية والأكاديمية تساعدهم في وضع خطط تتناسب مع سياسات الجامعة. أما فيما يتعلق بالفقرة (٧) والتي تنص على "يعمل رئيس القسم على وضع خطة مرنة في قسمه لتطوير الخطط والمناهج الدراسية" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة إلى الحرية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في اعتماد المناهج التي يرونها مناسبة، ونظراً لأن رؤساء الأقسام يتقلدون هذا المنصب لمدة سنتين، فقد يصعب عليهم تغيير الخطط الدراسية أو إجبار أعضاء هيئة التدريس على اختيار مناهج دراسية جديدة.

## المحور الثاني: النمو العلمي والمهني

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالنمو العلمي والمهني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٦	يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بالمقترحات والتغيرات المتعلقة في تطوير المناهج وتحديثها.	٣,٣٠	١,٠٤٥	متوسط
٢	٥	يحرص رئيس القسم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية.	٣,٢٦	١,٠٨٥	متوسط
٣	٧	يدعم رئيس القسم مكتبة القسم بأحدث الرسائل والأطراخ والمراجع والمجلات والدوريات العلمية العربية والأجنبية.	٣,٢١	١,٠٩٩	متوسط
٤	١	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية الجدد من الإفادة من الخبرات السابقة لزملائهم.	٣,١٩	١,١٢٨	متوسط
٥	٣	يعمل رئيس القسم على توفير إمكانيات البحث العلمي من أجل الحصول على الترقيات الأكاديمية.	٣,١٧	١,١٥٧	متوسط
٦	٤	يحرص رئيس القسم على استغلال فرص النمو العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس.	٣,١٣	١,١٧٥	متوسط
٧	٢	يحفز رئيس القسم حركة البحث العلمي والتأليف والترجمة بين أعضاء هيئة التدريس	٣,١٢	١,١٥٦	متوسط
		النمو العلمي والمهني	٣,٢٠	١,٠٢٢	

يبين الجدول (٤) أن محور النمو العلمي والمهني قد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠) وبمستوى متوسط، وهذه النتيجة المتوسطة تعني قصور في دور الجامعات في تحقيق التنمية المهنية والعلمية لأعضاء هيئة التدريس. فقد حصلت الفقرة رقم (٦) على المرتبة الأولى وتنص على "يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بالمقترحات والتغيرات المتعلقة في تطوير المناهج وتحديثها" وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة المتوسطة إلى أن رئيس القسم يجتمع في بداية كل فصل دراسي مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة الخطة الدراسية والمناهج، إلا أن أعضاء هيئة التدريس لديهم الحرية في اختيار الكتب التي يودون استخدامها كمنهاج للمادة التي سيدرسونها، وقد يستمر عضو هيئة التدريس في استخدام نفس المنهاج لسنوات عديدة إذا لاحظ فائدته، تلاها الفقرة رقم (٥) وتنص على "يحرص رئيس القسم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية" وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام يعملون على إعلام أعضاء هيئة التدريس بأبرز المستجدات حول المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية، ويتكون لأعضاء هيئة التدريس الحرية في المشاركة فيها أم لا، أما فيما يتعلق بالفقرة (٢) والتي تنص على "يحفز رئيس القسم حركة البحث العلمي والتأليف والترجمة بين أعضاء هيئة التدريس" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وهذه النتيجة تشير إلى قصور دور رؤساء الأقسام في تحسين مستوى البحث العلمي والتأليف والترجمة لأعضاء هيئة التدريس، إذ أن نموهم العلمي والمهني في مجال البحث العلمي والتأليف والترجمة على الأغلب يعود إلى الجهد الذاتي لأعضاء هيئة التدريس انفسهم، سعياً منهم للترقية.

## المحور الثالث: التقويم والمتابعة

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتقويم والمتابعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	يتابع رئيس القسم تنفيذ الخطط الأعمال التربوية والتعليمية لأعضاء هيئة التدريس في القسم.	٣,٢٦	١,١٣١	متوسط
٢	٥	يتابع رئيس القسم بانتظام سير المهام التعليمية والبحثية في قسمه.	٣,١٨	١,١٦٧	متوسط
٣	٣	يطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على نتائج تقييم أدائهم الأكاديمي والإداري.	٣,١٧	١,١٦٢	متوسط
٤	٢	يعتمد رئيس القسم على المعايير الدقيقة والموضوعية وضوابط العمل في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في القسم	٣,١٦	١,١٥٢	متوسط
٥	٤	يوظف رئيس القسم الوسائل والمعايير الحديثة وتقويم التحصيل المعرفي للطلبة في قسمه.	٣,١٥	١,١٦١	متوسط
		التقويم والمتابعة	٣,١٨	١,٠٥٣	متوسط

يبين الجدول (٥) أن محور "التقويم والمتابعة" قد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,١٨) وبمستوى متوسط، فقد حصلت الفقرة رقم (١) على المرتبة الأولى وتنص على "يتابع رئيس القسم تنفيذ الخطط والأعمال التربوية والتعليمية لأعضاء هيئة التدريس في القسم" وبمستوى متوسط، تلاها الفقرة رقم (٥) وتنص على "يتابع رئيس القسم بانتظام سير المهام التعليمية والبحثية في قسمه، وتعزو الباحثة هذه النتيجة المتوسطة إلى انشغال

رؤساء الأقسام بالأعمال الإدارية والأكاديمية، إذا يتوجب عليهم إعطاء مساقات عدة، والقيام بواجبات رئيس القسم كإداري، لذلك فإنه لا يتسنى لهم الكثير من الوقت لمتابعة تنفيذ الخطط والأعمال التربوية والتعليمية وسير المهام التعليمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس في القسم. أما فيما يتعلق بالفقرة (٤) والتي تنص على "يوظف رئيس القسم الوسائل والمعايير الحديثة وتقوم التحصيل المعرفي للطلبة في قسمه" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن غالبية تقويم التحصيل المعرفي لطلاب القسم يقوم بها أعضاء هيئة التدريس من خلال الاختبارات التي تتم خلال الفصل الدراسي، ولا يتدخل رئيس القسم في هذه الاختبارات أو في معايير التقويم التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس، وهذه النتائج تشير إلى وجود ضعف لدى رؤساء الأقسام في استخدام معايير واضحة لتقويم أداء الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية، وتقوم الخطط.

المحور الرابع: العلاقات الإنسانية

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣	يسعى رئيس القسم إلى خلق جو يسوده التعاون والمحبة والاحترام والانسجام بين أعضاء هيئة التدريس في القسم.	٣,١٩	١,١٧٧	متوسط
٢	٤	يدافع رئيس القسم عن حقوق ومكتسبات هيئة التدريس في القسم لدى عمادة الكلية والجامعة.	٣,١٧	١,١٦٩	متوسط
٣	٥	يحرص رئيس القسم على السمعة الأكاديمية الجيدة لأعضاء هيئة التدريس في القسم.	٣,١٦	١,١٦٥	متوسط
٤	٦	يتبنى رئيس القسم الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في القسم.	٣,١٥	١,١٤٢	متوسط
٥	١	يشعر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس والعاملين معه بأنه جزء منهم وليس متسلطاً عليهم.	٣,١٤	١,٢٢٢	متوسط
٦	٢	يتسم تعامل رئيس القسم بالعدالة والمساواة والإنصاف مع أعضاء هيئة التدريس في القسم.	٣,١٢	١,١٧٣	متوسط
		العلاقات الإنسانية	٣,١٥	١,٠٧٧	متوسط

يبين الجدول (٦) أن محور "العلاقات الإنسانية" جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,١٥) وبمستوى متوسط، فقد حصلت الفقرة رقم (٣) على المرتبة الأولى وتنص على "يسعى رئيس القسم إلى خلق جو يسوده التعاون والمحبة والاحترام والانسجام بين أعضاء هيئة التدريس في القسم" وبمستوى متوسط، وتعزى هذه النتيجة إلى المركزية الإدارية في الأقسام، وعدم السماح لأعضاء هيئة التدريس في المشاركة في العملية الإدارية، مما يخلق جوًا من عدم التآلف بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس. أما فيما يتعلق بالفقرة (٢) والتي تنص على "يتسم تعامل رئيس القسم بالعدالة والمساواة والإنصاف مع أعضاء هيئة التدريس في القسم" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وهذه النتيجة تشير إلى أن مجال العلاقات الإنسانية يحتاج إلى المزيد من الاهتمام وإعادة النظر، إذا أنه إذا صلحت العلاقات الإنسانية بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، سيرتفع مستوى الأداء الإداري بشكل عام، حيث سيشارك أعضاء هيئة التدريس في عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات ويساعدون رئيس القسم على أداء وظائفه ونقل القسم إلى مستوى عالي من الإنجاز.

المحور الخامس: اتخاذ القرار

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	يعتمد رئيس القسم على الأساس العلمية في صنع واتخاذ القرارات الإدارية على مستوى القسم.	٣,٢٣	١,١٤٨	متوسط
٢	١	يشاور أعضاء هيئة التدريس في القرارات قبل اتخاذها وبالشكل الأفضل مراعيًا مصلحة القسم.	٣,١٨	١,١٤٨	متوسط
٣	٣	يحرص رئيس القسم على توفير المعلومات الكافية التي تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى القسم.	٣,١٥	١,١٥١	متوسط
٤	٤	ينفذ رئيس القسم قرارات وتوصيات مجالس القسم والكلية والجامعة بدقة ووضوح.	٣,١٠	١,١٣١	متوسط
٥	٥	يعتمد رئيس القسم على أسلوب البديل الأفضل من بين البدائل المقترحة	٣,٠٢٣	١,١٨٠	متوسط
		اتخاذ القرار	٣,١٤	١,٠٥٩	متوسط

يبين الجدول (٧) أن محور "اتخاذ القرار" جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,١٤) وبمستوى متوسط، فقد حصلت الفقرة رقم (٢) على المرتبة الأولى وتنص على "يعتمد رئيس القسم على الأساس العلمية في صنع واتخاذ القرارات الإدارية على مستوى القسم" وبمستوى متوسط، وتعزو

الباحثة هذه النتيجة المتوسطة إلى أن عملية اتخاذ القرارات بأسلوب علمي تحتاج إلى أن يكون متخذ القرار قد خضع لدورات تدريبية في المجالات الإدارية، وخاصة مجال اتخاذ القرار، وقد يعزى السبب في هذه النتيجة إلى أن بعض رؤساء الأقسام يعتمدون على خبراتهم السابقة في مجال اتخاذ القرار، ولا يهتمون للأسس العلمية في عملية اتخاذ القرارات، كما ترى الباحثة أن نقص المعلومات قبل عملية اتخاذ القرار قد يعيق عملية اتخاذ القرار بأسلوب علمي، تلاها الفقرة رقم (١) وتنص على "يشاور أعضاء هيئة التدريس في القرارات قبل اتخاذها وبالشكل الأفضل مراعيًا مصلحة القسم" وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى نزعة بعض رؤساء الأقسام إلى المركزية في إدارة القسم قد يميل البعض الآخر إلى مشاوره أعضاء هيئة التدريس الأقدم والأعلى مرتبة بحكم خبراتهم، لذلك فإن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تقصر على أفراد دون آخرين، أما فيما يتعلق بالفقرة (٥) والتي تنص على "يعتمد رئيس القسم على أسلوب البديل الأفضل من بين البدائل المقترحة" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بعض رؤساء الأقسام ليس لديهم خلفية علمية عن عملية اتخاذ القرار بأسلوب علمي، والاعتماد على خبراتهم في عملية اتخاذ القرار، ويهملون البدائل، وتحليلها واختيار الأفضل من بينها.

## المحور السادس: شؤون الطلبة

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بشؤون الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣	يشرف رئيس القسم على إعداد و حفظ السجلات الأكاديمية لطلبة القسم و توقيع وثائق التخرج.	٣,٠٣	١,٢٠١	متوسط
٢	٢	لدى رئيس القسم إلمام بنظام القبول و التسجيل في الجامعة.	٣,٠١	١,١٩١	متوسط
٣	٤	يرشح رئيس القسم الطلبة المتميزين علمياً للتعيين و الدراسة في برنامج الدراسات العليا في القسم.	٣,٠١	١,٢٤٢	متوسط
٤	١	يعالج رئيس القسم مشكلات الطلبة الدراسية و الاجتماعية	٢,٩٧	١,١٦٣	متوسط
٥	٥	يعمل رئيس القسم على إجراء مقابلة للطلبة الجدد و يطلعهم على سياسة القسم.	٢,٩٦	١,١٦٢	متوسط
		شؤون الطلبة	٢,٩٩	١,٠٩٩	متوسط

يبين الجدول (٨) أن محور "شؤون الطلبة" جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وبمستوى متوسط، فقد حصلت الفقرة رقم (٣) على المرتبة الأولى وتنص على "يشرف رئيس القسم على إعداد و حفظ السجلات الأكاديمية لطلبة القسم و توقيع وثائق التخرج" وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هذه العملية تقوم بها أقسام القبول والتسجيل بشكل إلكتروني، لذلك فإن رؤساء الأقسام لديهم مهمات قليلة في هذا المجال، تلاها الفقرة رقم (٢) وتنص على "لدى رئيس القسم إلمام بنظام القبول والتسجيل في الجامعة" وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام لديهم معرفة بنظام القبول والتسجيل في الجامعة كمعدلات القبول في التخصص، لكن هذه المعرفة ليست كبيرة، لأن شؤون القبول ولتسجيل معنية بالإدارة الجامعية ودائرة القبول والتسجيل، أما فيما يتعلق بالفقرة (٥) والتي تنص على "يعمل رئيس القسم على إجراء مقابلة للطلبة الجدد و يطلعهم على سياسة القسم" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وهذه النتيجة تشير إلى قصور دور رؤساء الأقسام فيما يتعلق بالطلبة الجدد، إذ أن الطلبة الجدد في الأغلب يلتقون مرشديهم الأكاديميين ويطلعونهم على سياسة أقسامهم.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في تقدير واقع الأداء الإداري في الجامعات الأردنية يعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة، ونوع الكلية، والعمر، والجامعة، ومدة الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري في الجامعات الأردنية حسب متغيرات

الجنس والعمر، والرتبة، ونوع الكلية، والجامعة، ومدة الخدمة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري في الجامعات الأردنية حسب متغيرات الجنس والعمر، والرتبة، ونوع الكلية،

## والجامعة، ومدة الخدمة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	س	٣,٦٠	٣,٣٥	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨
	ع	س	٣,١٨	٣,٨٥	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨
	ع	س	٣,٢٢	٣,٢٠	٣,٢٤	٣,٢٤	٣,٢٤	٣,٢٤	٣,٢٤	٣,٢٤
	ع	س	٣,٤٥	٣,١٦	٣,٠٩	٣,٠٩	٣,٠٩	٣,٠٩	٣,٠٩	٣,٠٩

٠,٩٤٤	١,١٠٦	١,٠٤٤	١,٠٧٨	١,٠٥٦	١,٠٣١	٠,٩٣٠	ع		
٣,٣١	٣,٠٨	٣,٢٣	٣,٢٩	٣,١٣	٣,٣٣	٣,٥٦	س	أستاذ مساعد	الرتبة الأكاديمية
٠,٩٨٣	١,٠٨٨	١,٠٤٧	١,١٠٧	١,٠٥٧	١,٠٣٦	٠,٩٦٩	ع		
٣,١٦	٢,٩٦	٣,٠٨	٣,٠٥	٣,١٣	٣,١٩	٣,٤٦	س	أستاذ مشارك	
٠,٩١٤	١,٠٣٦	١,٠٨١	١,٠٤١	٠,٩٧٩	٠,٩٤٢	٠,٩٢٤	ع		
٣,١٨	٢,٩٨	٣,١٢	٣,١٥	٣,١٥	٣,١٤	٣,٤٤	س	أستاذ	
٠,٩٦٤	١,١٤٨	١,٠٥٤	١,٠٨٥	١,٠٩٧	١,٠٦٥	٠,٩٦٠	ع		
٣,٠١	٢,٨٣	٢,٩٦	٢,٩٧	٢,٩٧	٢,٩٩	٣,٢٩	س	حكومية	الجامعة
٠,٩٥٨	١,١٣٥	١,٠٥٧	١,٠٧٢	١,٠٦٠	١,٠٤١	٠,٩٦٢	ع		
٣,٧٢	٣,٤٥	٣,٦١	٣,٦٥	٣,٧٧	٣,٧٥	٣,٩٩	س	خاصة	
٠,٧٢٦	٠,٨٤٧	٠,٩١١	٠,٩٣٠	٠,٧٧٤	٠,٧٢٥	٠,٦٩٨	ع		
٣,١٠	٢,٨٦	٣,٠١	٣,٠٥	٣,١١	٣,٠٩	٣,٣٨	س	علمية	نوع الكلية
١,٠٠٠	١,١٤٨	١,١٠٩	١,١٥٤	١,١٠٨	١,٠٤٠	٠,٩٦٧	ع		
٣,٤١	٣,٢٦	٣,٣٩	٣,٣٥	٣,٣٢	٣,٤١	٣,٦٦	س	إنسانية	
٠,٨١٧	٠,٩٤٦	٠,٩٠٢	٠,٨٧٦	٠,٩٢٠	٠,٩٥٦	٠,٨٩١	ع		
٣,١٥	٢,٩٤	٣,٠٦	٣,٠٥	٣,١٤	٣,١٩	٣,٤٣	س	اقل من ١٠ سنوات	مدة الخدمة
٠,٩٥٢	١,٠٦٩	١,٠٧٠	١,٠٦٨	١,٠٢٧	١,٠٠٥	٠,٩٤٩	ع		
٣,٢٦	٣,٠٥	٣,٢١	٣,٢٥	٣,٢٣	٣,٢٠	٣,٥١	س	١٠ سنوات فأكثر	
٠,٩٥٤	١,١٢٧	١,٠٤٦	١,٠٨١	١,٠٧٨	١,٠٤٢	٠,٩٥٢	ع		

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري في الجامعات الأردنية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والعمر، والرتبة، ونوع الكلية، والجامعة، ومدة الخدمة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين السداسي المتعدد على المحاور جدول (١٠) للأداة ككل.

جدول (١٠): تحليل التباين السداسي المتعدد لأثر الجنس والعمر، والرتبة، ونوع الكلية، والجامعة، ومدة الخدمة على محاور الأداء الإداري

مصدر التباين	المحاور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	التخطيط والتنظيم	٥,٦٧٩	١	٥,٦٧٩	٧,٢٣٠	٠,٠٠٨
هوتلنج=٠,٠٦٠	النمو العلمي والمهني	٩,٧٥٦	١	٩,٧٥٦	١٠,٧٩٣	٠,٠٠١
ح=٠,٠٠٤	التقويم والمتابعة	١,٩٨٥	١	١,٩٨٥	٢,٠٣٨	٠,١٥٤
	العلاقات الإنسانية	٤,٨٢٦	١	٤,٨٢٦	٤,٧٢٦	٠,٠٣٠
	اتخاذ القرار	٢,٧٦٧	١	٢,٧٦٧	٢,٧٦٥	٠,٠٩٧
	شؤون الطلبة	٣,٢٠٢	١	٣,٢٠٢	٢,٨٨٩	٠,٠٩٠
العمر	التخطيط والتنظيم	٠,٤٨٩	١	٠,٤٨٩	٠,٦٢٢	٠,٤٣١
هوتلنج=٠,٠٢٥	النمو العلمي والمهني	١,١٠٠	١	١,١٠٠	١,٢١٧	٠,٢٧١
ح=٠,٢٤٢	التقويم والمتابعة	٠,٠٠٦	١	٠,٠٠٦	٠,٠٠٦	٠,٩٤٠
	العلاقات الإنسانية	٠,٥٥٧	١	٠,٥٥٧	٠,٥٤٦	٠,٤٦١
	اتخاذ القرار	٠,٠٨٥	١	٠,٠٨٥	٠,٠٨٥	٠,٧٧١
	شؤون الطلبة	٠,٠٣٦	١	٠,٠٣٦	٠,٠٣٣	٠,٨٥٦
الرتبة الأكاديمية	التخطيط والتنظيم	٣,٢٣٥	٢	١,٦١٨	٢,٠٥٩	٠,١٢٩
ويلكس=٠,٩٧٢	النمو العلمي والمهني	٣,٧٨٦	٢	١,٨٩٣	٢,٠٩٤	٠,١٢٥
ح=٠,٦٨٣	التقويم والمتابعة	٣,٠١٣	٢	١,٥٠٧	١,٥٤٦	٠,٢١٥
	العلاقات الإنسانية	٥,٧٣٣	٢	٢,٨٦٦	٢,٨٠٧	٠,٠٦٢
	اتخاذ القرار	٥,٧٧٥	٢	٢,٨٨٨	٢,٨٨٥	٠,٠٥٧
	شؤون الطلبة	٣,١٢٣	٢	١,٥٦٢	١,٤٠٩	٠,٢٤٦
الجامعة	التخطيط والتنظيم	١٩,٨٣٩	١	١٩,٨٣٩	٢٥,٢٥٥	٠,٠٠٠
هوتلنج=٠,١٠٨	النمو العلمي والمهني	٢٣,١٣٣	١	٢٣,١٣٣	٢٥,٥٩١	٠,٠٠٠
ح=٠,٠٠٠	التقويم والمتابعة	٢٩,٤٦٦	١	٢٩,٤٦٦	٣٠,٢٤١	٠,٠٠٠
	العلاقات الإنسانية	١٤,٧٦٩	١	١٤,٧٦٩	١٤,٤٦٥	٠,٠٠٠
	اتخاذ القرار	١٤,١١٦	١	١٤,١١٦	١٤,١٠٣	٠,٠٠٠
	شؤون الطلبة	١٣,١٤١	١	١٣,١٤١	١١,٨٥٤	٠,٠٠١

نوع الكلية	التخطيط والتنظيم	١,١٩٨	١	١,١٩٨	١,٥٢٥	٠,٢١٨
هوتلنج=٠,٣٨	النمو العلمي والمهني	١,٦٩٨	١	١,٦٩٨	١,٨٧٩	٠,١٧١
ح=٠,٦١	التقويم والمتابعة	٠,١٩٤	١	٠,١٩٤	٠,٢٠٠	٠,٦٥٥
	العلاقات الإنسانية	١,٩٤٦	١	١,٩٤٦	١,٩٠٥	٠,١٦٨
	اتخاذ القرار	٥,٢٧٧	١	٥,٢٧٧	٥,٢٧٢	٠,٠٢٢
	شؤون الطلبة	٥,٥٤٩	١	٥,٥٤٩	٥,٠٠٦	٠,٠٢٦
مدة الخدمة	التخطيط والتنظيم	٢,١٩٣	١	٢,١٩٣	٢,٧٩٢	٠,٠٩٦
هوتلنج=٠,٤٦	النمو العلمي والمهني	٠,٥٦٧	١	٠,٥٦٧	٠,٩٢٧	٠,٤٢٩
ح=٠,٢٣	التقويم والمتابعة	٣,١٤٩	١	٣,١٤٩	٣,٢٣٢	٠,٠٧٣
	العلاقات الإنسانية	٨,٩١٣	١	٨,٩١٣	٨,٧٢٩	٠,٠٠٣
	اتخاذ القرار	٦,٩٠٤	١	٦,٩٠٤	٦,٨٩٧	٠,٠٠٩
	شؤون الطلبة	٣,٣٤٧	١	٣,٣٤٧	٣,٠١٩	٠,٨٣
الخطأ	التخطيط والتنظيم	٢٥٨,٤٤١	٣٢٩	٠,٧٨٦		
	النمو العلمي والمهني	٢٩٧,٣٩٧	٣٢٩	٠,٩٠٤		
	التقويم والمتابعة	٣٢٠,٥٦٦	٣٢٩	٠,٩٧٤		
	العلاقات الإنسانية	٣٣٥,٩٢٠	٣٢٩	١,٠٢١		
	اتخاذ القرار	٣٢٩,٣٠٩	٣٢٩	١,٠٠١		
	شؤون الطلبة	٣٦٤,٧١٨	٣٢٩	١,١٠٩		
الكلية	التخطيط والتنظيم	٣٠٣,٣٠١	٣٣٦			
	النمو العلمي والمهني	٣٥١,٢٥٣	٣٣٦			
	التقويم والمتابعة	٣٧٢,٢٢٧	٣٣٦			
	العلاقات الإنسانية	٣٩٠,٠٢٣	٣٣٦			
	اتخاذ القرار	٣٧٦,٧٩٠	٣٣٦			
	شؤون الطلبة	٤٠٥,٩٥٠	٣٣٦			

يتبين من الجدول (١٠) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المحاور باستثناء التقويم والمتابعة، واتخاذ القرار، وشؤون الطلبة وجاءت الفروق لصالح الذكور. وهذه النتيجة تعني أن أعضاء هيئة التدريس من الذكور قد أعطوا درجات تقدير أعلى لواقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أغلب رؤساء الأقسام في الجامعات من الذكور، وترابطهم علاقات وثيقة مع زملائهم الذكور سواء في الجامعة أو خارج إطار العمل، كما أن أعضاء هيئة التدريس يساهمون في الأعمال التي يقوم بها رئيس القسم ويساعدونه في اتخاذ القرارات في معظم الأحيان، لذلك فقد أعطوا درجات تقدير أعلى لممارسة رؤساء الأقسام للأداء الإداري.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر العمر في جميع المحاور. وهذه النتيجة تعني عدم وجود اختلاف في آراء أعضاء هيئة التدريس على الرغم من اختلاف رتبهم العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) حول واقع الأداء الإداري في الجامعات الأردنية، والذي يمكن تفسيره بأن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ينظرون نظرة واحدة في إجاباتهم حول واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام، حيث لا يوجد أثر للعمر، إذ أن رؤساء الأقسام يعملون ضمن مستوى واحد، ولديهم قدرات ومهارات إدارية متوسطة من دون تمايز بينهم في الأداء الإداري.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المحاور. وهذه النتيجة تعني عدم وجود اختلاف في آراء أعضاء هيئة التدريس على الرغم من اختلاف رتبهم العلمية (استاذ، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) حول واقع الأداء الإداري في الجامعات الأردنية، والذي يمكن تفسيره بأن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ينظرون نظرة واحدة في إجاباتهم حول واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام، حيث لا يوجد أثر للرتبة الأكاديمية، إذ رؤساء الأقسام ضمن مستوى واحد ولديهم قدرات ومهارات إدارية متوسطة من دون تمايز بينهم في الأداء الإداري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر الجامعة في جميع المحاور وجاءت الفروق لصالح الجامعات الخاصة. فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر الجامعة في جميع المحاور وجاءت الفروق لصالح الجامعات الخاصة. وهذه النتيجة تعني أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة قد أعطوا درجات تقدير أعلى لواقع الأداء الإداري في الجامعات الأردنية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى سعي الجامعات الخاصة إلى التنمية المهنية لرؤساء الأقسام من خلال الدورات التدريبية في المجالات الإدارية والتي تساعدهم على تحسين أداءهم الإداري كرؤساء أقسام، كما أن رؤساء الأقسام يسعون لإثبات أنفسهم والحفاظ على وجودهم في جامعاتهم، نظراً لعدم الاستقرار ولعدم وجود أمن وظيفي كغيرهم في الجامعات الحكومية.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = .,05$ ) تعزى لأثر نوع الكلية في جميع المحاور باستثناء اتخاذ القرار، وشؤون الطلبة وجاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية. وهذه النتائج تعني أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية لا يختلفون في وجهات نظرهم حول واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام، إلا أنه وجدت فروق في مجالي اتخاذ القرار، وشؤون الطلبة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التخصصات الإنسانية على الأغلب تحتوي على تخصصات إدارية، ويحاول رؤساء الأقسام اتباع الأسس العلمية في عملية اتخاذ القرارات نظراً لخبراتهم في هذا المجال، كما أن رؤساء الأقسام في التخصصات الإنسانية لديهم علاقات وتواصل أكبر مع الطلبة، ولديهم إلمام أكبر بنظام ومعايير قبول الطلبة.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = .,05$ ) تعزى لأثر مدة الخدمة في جميع المحاور باستثناء العلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار وجاءت الفروق لصالح ١٠ سنوات فأكثر. وهذه النتيجة تعني أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرات الأعلى أعطوا تقديرات أعلى لواقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرات العالية يكون لهم احترام أكبر، وتكون العلاقات الإنسانية التي تحكمهم مع رؤساء الأقسام أفضل من ذوي الخبرات الأقل، كما أن رؤساء الأقسام عند اتخاذ القرارات الإدارية يحكم خبراتهم في المجال الإداري والأكاديمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة محسن (٢٠١١) التي أشارت وجود فروق حقيقية بين متوسط درجات واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر العينة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متغيرات الجنس (ذكر، أنثى) بين أفراد العينة، بمعنى لا يوجد أثر للجنس.

السؤال الثالث: ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	الشفافية	٣,١٥	٠,٩٤٧	متوسط
٢	٢	المشاركة	٣,٠٩	١,٠٧١	متوسط
٣	٣	الفعالية والكفاءة	٣,٠٩	١,٠٥٤	متوسط
٤	٤	التنافسية	٢,٩٨	١,٠٩٢	متوسط
		مبادئ الحوكمة	٣,٠٨	٠,٩٧٦	متوسط

يبين الجدول (١١) أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٨)، حيث جاء محور "الشفافية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٥) وبمستوى متوسط، تلاه في المرتبة الثانية محوري "المشاركة" و "الفعالية والكفاءة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٩)، وبمستوى متوسط، تلاهما في المرتبة الرابعة محور "التنافسية" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٨) وبمستوى متوسط. وهذه النتيجة تشير إلى أن مبدأ حوكمة الجامعات لا يزال غير واضح في بعض الجامعات لدى رؤساء الأقسام، فهم لا يدركون تمام الإدراك مبادئ الحوكمة، والمسؤوليات المناطة بهم، ومن المفيد هنا التنويه بأن الدرجة المتوسطة لا تُعطي الانطباع بان الوضع القائم حالياً يقود إلى التشاؤم، ولكنه يعطي انطباعاً بأن هناك ما هو مقبول بدرجة متوسطة، ولكن يمكن التفاؤل بإمكانية تطويره وتحسينه لاحقاً. وتتماشى هذه النتيجة مع دراسة أبو كريم والثويني (٢٠١٤)، والتي أظهرت أن أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة حائل والملك سعود يرون أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كلي متوسط. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مسلم (٢٠١٦) والتي بينت أن مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا جاء عالياً. كما تختلف هذه النتائج مع دراسة نصار (٢٠١٧) والتي بينت أن تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بنسبة (٧٢,٧٤٪)، حيث جاء مجال المشاركة في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم مجال الشفافية بدرجة كبيرة أيضاً. كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة ناصر الدين (٢٠١٢)، والتي بينت أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل محور على حدة، حيث كانت على النحو

التالي:

المحور الأول: الشفافية



جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالشفافية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	يوفر رئيس القسم نظاماً للإعلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.	٣,٢٥	١,٠٢٣	متوسط
٢	٢	يقدم رئيس القسم توصيفاً وظيفياً واضحاً لمهام كل وظيفة.	٣,١٩	٠,٩٨٨	متوسط
٣	٣	يفصح رئيس القسم عن سياسة المكافآت.	٣,١٨	١,٠٤٤	متوسط
٤	٦	يقوم رئيس القسم بنشر الميزانية السنوية في موعدها.	٣,١٣	١,١٠١	متوسط
٥	٤	يتيح رئيس القسم تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية.	٣,١٠	١,٠٨٤	متوسط
٦	٥	يعمل رئيس القسم في الصفحة الإلكترونية و يتم تحديثها بشكل مستمر.	٣,٠٧	١,٠٣٠	متوسط
		الشفافية	٣,١٥	٠,٩٤٧	متوسط

يبين الجدول (١٢) أن محور "الشفافية" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,١٥) وبمستوى متوسط، فقد حصلت الفقرة رقم (١) على المرتبة الأولى وتنص على "يوفر رئيس القسم نظاماً للإعلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة" وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عملية إعلام أعضاء هيئة التدريس باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة يتم من خلال الحسابات الإلكترونية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس على موقع الجامعة، لذلك يكون دور رؤساء الأقسام في هذا المجال محدوداً، إلا في حال مخاطبة رؤساء الأقسام بإعلام أعضاء هيئة التدريس بشكل مباشر حول بعض القوانين الخاصة، ويشير عشري (٢٠٠٥) إلى أن الحوكمة تمثل نظاماً يتم بموجب مجموعة من القوانين والنظم والقرارات؛ التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء. تلاها الفقرة رقم (٢) وتنص على "يقدم رئيس القسم توصيفاً وظيفياً واضحاً لمهام كل وظيفة" وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التوصيف الوظيفي لكل وظيفة في الجامعة يكون موجوداً لدى وحدة إدارة الموارد البشرية في الجامعة، وقد يؤخذ بأراء رؤساء الأقسام عند حاجة القسم لتخصصات مستحدثة، أما فيما يتعلق بالفقرة (٥) والتي تنص على "يعمل رئيس القسم في الصفحة الإلكترونية ويتم تحديثها بشكل مستمر" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام مهتمون بالعمل على الصفحات الإلكترونية للجامعة بشكل عام، والخاصة بأقسامهم بشكل خاص إذا ما توافرت لهم المعرفة والخبرة الكافية. إلا أن غياب الجانب العلمي في مجال تكنولوجيا المعلومات لدى بعض رؤساء الأقسام يحول دون تطوير وتحديث المعلومات في هذه الصفحات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حلاوة وطفه (٢٠١٢)، والتي بينت وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية.

#### المحور الثاني: المشاركة

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمشاركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	يُسمح لكافة أعضاء هيئة التدريس بمناقشة القرارات وتعديلها.	٣,١٥	١,١٤٧	متوسط
٢	٤	يوفر رئيس القسم فرص للمشاركة في الانتخابات بكافة الهيئات الإدارية والأكاديمية.	٣,١٤	١,١٧٧	متوسط
٣	٣	يستخدم رئيس القسم أسلوب الحوار الديمقراطي عند كافة المعاملات.	٣,١٢	١,١٦٨	متوسط
٤	٦	يشجع رئيس القسم جميع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة البناءة والإيجابية.	٣,٠٨	١,٢٣٤	متوسط
٥	٢	يُسمح لكافة أعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن آرائهم.	٣,٠٧	١,١٧٨	متوسط
٦	٥	يسعى رئيس القسم لإشراك الأطراف المعنية (العاملين - الطلبة - مؤسسات المجتمع) مع الجامعة بجميع الأنشطة.	٣,٠٤	١,١٨٧	متوسط
٧	٧	تدعم رئاسة القسم إنجاز الأعمال بروح الفريق.	٣,٠٣	١,٢٠٧	متوسط
		المشاركة	٣,٠٩	١,٠٧١	متوسط

يبين الجدول (١٣) أن محور "المشاركة" جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٠٩) وبمستوى متوسط، فقد حصلت الفقرة رقم (١) على المرتبة الأولى وتنص على "يُسمح لكافة أعضاء هيئة التدريس بمناقشة القرارات وتعديلها" وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام يثقون بشكل أكبر بأراء أعضاء هيئة التدريس الأقدم من ذوي الخبرات العالية، ويتم استشارتهم نظراً لخبراتهم الأكاديمية والإدارية، إذ أنهم على الأغلب قد تقلدوا منصب رئيس قسم في السابق، ويمكن أن يُفيدوا رؤساء الأقسام الحاليين بآرائهم، تلاها الفقرة رقم (٤) وتنص على "يوفر رئيس القسم فرص للمشاركة في الانتخابات بكافة الهيئات الإدارية والأكاديمية" وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشاركة في الانتخابات بكافة الهيئات الإدارية والأكاديمية يرجع لرغبة عضو هيئة التدريس نفسه، وفي دعم الإدارة الجامعية لهذه الفرص، ويبقى دور رئيس القسم في عملية تسهيل وتيسير هذه العملية وتقديم الدعم لهم، أما فيما يتعلق بالفقرة (٧) والتي تنص على "تدعم رئاسة القسم إنجاز الأعمال بروح الفريق" فقد

حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وهذه النتيجة تشير إلى غياب عنصر العمل بروح الفريق في بعض الأقسام الأكاديمية، إذ يلجا أعضاء هيئة التدريس إلى العمل الفردي في إنجاز الأعمال نظراً لعدم توفر الظروف والإمكانات والوقت الكافي لإنجاز الأعمال بشكل جماعي.

#### المحور الثالث: الفعالية والكفاءة

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالفعالية والكفاءة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣	يعمل رئيس القسم بوضع الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.	٣,١٦	١,١٠٠	متوسط
٢	٦	يسعى رئيس القسم لتحسين التخطيط للموارد البشرية واستثمارها.	٣,١١	١,٢٠٥	متوسط
٣	٥	يوفر رئيس القسم برامج تأهيلية وتدريبية لأعضاء هيئة التدريس.	٣,٠٩	١,١٦٤	متوسط
٤	١	يوفر رئيس القسم خططاً بعيدة المدى لتطوير مستوى الأداء.	٣,٠٨	١,١٤٤	متوسط
٥	٢	يعمل رئيس القسم بتنظيم استخدام موارد الجامعة المالية المتاحة بعناية.	٣,٠٧	١,١٥٨	متوسط
٥	٤	يعمل رئيس القسم بوضع خطط لتطوير موارد الجامعة المالية.	٣,٠٧	١,١٢٥	متوسط
٧	٧	يوفر رئيس القسم نظاماً للتعرف على الاحتياجات لأعضاء هيئة التدريس.	٣,٠٥	١,٢١٢	متوسط
		الفعالية والكفاءة	٣,٠٩	١,٠٥٤	متوسط

يبين الجدول (١٤) أن محور "الفعالية والكفاءة" جاء أيضاً في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٠٩) وبمستوى متوسط، فقد حصلت الفقرة رقم (٣) على المرتبة الأولى وتنص على "يعمل رئيس القسم بوضع الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة" وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام يسعون إلى تحقيق أهداف أقسامهم، من خلال وضع الأهداف في بداية كل فصل دراسي بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس، إلا أن الدعم المادي والمخصصات التي تُحدد لكل قسم تضع رؤساء الأقسام في دائرة محصورة لتحقيق أهداف محددة ضمن الإمكانيات المتاحة، تلاها الفقرة رقم (٦) وتنص على "يسعى رئيس القسم لتحسين التخطيط للموارد البشرية واستثمارها" وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية تتم من خلال أقسام الموارد البشرية في الجامعات، وهي المعنية بعمليات التخطيط، والاستقطاب، والتعيين، ويتم الأخذ بأراء رؤساء الأقسام حول حاجات أقسامهم من الموارد البشرية وتوصيفاً وظيفياً للشواغر الموجودة، أما فيما يتعلق بالفقرة (٧) والتي تنص على "يوفر رئيس القسم نظاماً للتعرف على الاحتياجات لأعضاء هيئة التدريس" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وجود آلية واضحة لرؤساء الأقسام للتعرف على احتياجات أعضاء هيئة التدريس، إلا في الاجتماعات الدورية التي يعقدها رؤساء الأقسام مع أعضاء هيئة التدريس، والتي من خلالها يتم التعرف على احتياجاتهم.

#### المحور الرابع: التنافسية

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتنافسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣	يدعم رئيس القسم استخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة.	٣,٠٤	١,١٥٥	متوسط
٢	٤	يحرص رئيس القسم على استقطاب الكفاءات العلمية من ذوي التخصصات المختلفة.	٣,٠٣	١,١٧٤	متوسط
٣	٢	يشجع رئيس القسم الأبحاث الموجبة لخدمة المجتمع.	٢,٩٧	١,٢٠٢	متوسط
٣	٥	يبنى رئيس القسم معايير الجودة في نظامها الأكاديمي.	٢,٩٧	١,١٩٥	متوسط
٥	١	يعقد رئيس القسم الاتفاقيات مع الجامعات الرائدة إقليمياً وعالمياً.	٢,٩٦	١,٢٢٣	متوسط
٦	٦	يسعى رئيس القسم لتطبيق أنظمة الاعتماد العالمية.	٢,٨٩	١,٢٥٧	متوسط
		التنافسية	٢,٩٨	١,٠٩٢	متوسط

يبين الجدول (١٥) أن محور "التنافسية" جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وبمستوى متوسط، فقد حصلت الفقرة رقم (٣) على المرتبة الأولى وتنص على "يدعم رئيس القسم استخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة" وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بعض التخصصات لا تحتاج إلى استخدام مستحدثات تكنولوجية حديثة، إذا استطاع عضو هيئة التدريس إعطاء المحاضرات دون استخدامها، لذلك فقد حصلت هذه الفقرة على درجة تقدير متوسطة نظراً لعدم توفر المستحدثات التكنولوجية بشكل كافي لجميع الأقسام. تلاها الفقرة رقم (٤) وتنص على "يحرص رئيس القسم على استقطاب الكفاءات العلمية من ذوي التخصصات المختلفة" وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة المتوسطة إلى أن عملية الاستقطاب تتدخل فيها جهات متعددة غير رئيس القسم، إلا أن رؤساء الأقسام يسعون لأن يكون الكادر التدريسي مؤهلاً وذو كفاءات علمية عالية في التخصصات المختلفة، أما فيما يتعلق بالفقرة (٦) والتي تنص على "يسعى رئيس القسم لتطبيق أنظمة الاعتماد العالمية" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وهذه النتيجة تشير إلى حاجة رؤساء الأقسام إلى الدعم المادي والعلمي في مجال تطبيق أنظمة الاعتماد العالمية.

إذ يحتاج رؤساء الأقسام إلى التنور بمفاهيم الاعتماد العالمي وطرق تنفيذه، بالإضافة إلى توفير الدعم المالي للأقسام لتوفير كافة الاحتياجات لتحقيق مبدأ الاعتماد والجودة.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة طبقاً لمتغيرات (الجنس، والعمر، والرتبة، ونوع الكلية، والجامعة، ومدة الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغيرات الجنس، والعمر، والرتبة، ونوع الكلية، والجامعة، ومدة الخدمة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغيرات الجنس، والعمر، والرتبة، ونوع الكلية، والجامعة، ومدة الخدمة

مبادئ الحوكمة	المتنافسية	الفعالية والكفاءة	المشاركة	الشفافية			
الجنس	ذكر	س	ع	س	ع	س	ع
	٣,١٨	٣,٠٧	٣,٢٠	٣,٢٣	٣,٢٠	٣,٢٣	٣,٢٠
	٠,٩٥٥	١,٠٩٢	١,٠٢٠	٠,٩١٧	١,٠٦٦	١,٠٦٦	٠,٩١٧
	أنثى	س	ع	س	ع	س	ع
	٢,٨٥	٢,٧٦	٢,٨٤	٢,٩٦	٢,٨٥	٢,٩٦	٢,٨٥
	٠,٩٩١	١,٠٦٤	١,٠٩١	٠,٩٩٣	١,٠٤٨	١,٠٤٨	٠,٩٩٣
العمر	٣-١٠ أقل من ٤٠ سنة	س	ع	س	ع	س	ع
	٣,١٩	٣,١٣	٣,١٥	٣,٢٧	٣,٢٣	٣,٢٧	٣,٢٣
	٠,٩٨٦	١,٠٧٦	١,٠٦٥	٠,٩٨٢	١,٠٧٢	١,٠٧٢	٠,٩٨٢
	٤٠ سنة فأكثر	س	ع	س	ع	س	ع
	٣,٠٤	٢,٩٢	٣,٠٦	٣,١١	٣,٠٤	٣,١١	٣,٠٤
	٠,٩٧١	١,٠٩٤	١,٠٥١	٠,٩٣٣	١,٠٦٩	١,٠٦٩	٠,٩٣٣
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	س	ع	س	ع	س	ع
	٣,١٨	٣,١٧	٣,١٥	٣,٢٤	٣,١٦	٣,٢٤	٣,١٦
	١,٠٣٠	١,١١٥	١,١٢٧	١,٠١٢	١,٠٩٤	١,٠٩٤	١,٠١٢
	أستاذ مشارك	س	ع	س	ع	س	ع
	٣,٠٢	٢,٨٩	٢,٩٩	٣,١١	٣,١٠	٣,١١	٣,١٠
	٠,٩٧٣	١,٠٤٩	١,٠٤٤	٠,٩٦٥	١,٠٧٧	١,٠٧٧	٠,٩٦٥
	أستاذ	س	ع	س	ع	س	ع
	٣,٠٦	٢,٩٤	٣,١٢	٣,١٤	٣,٠٥	٣,١٤	٣,٠٥
	٠,٩٥٢	١,١٠٢	١,٠٢٤	٠,٩٠٥	١,٠٦١	١,٠٦١	٠,٩٠٥
الجامعة	حكومية	س	ع	س	ع	س	ع
	٢,٩٠	٢,٧٩	٢,٩١	٢,٩٩	٢,٩٠	٢,٩٩	٢,٩٠
	٠,٩٨٢	١,٠٩٩	١,٠٤٥	٠,٩٧٠	١,٠٨٥	١,٠٨٥	٠,٩٧٠
	خاصة	س	ع	س	ع	س	ع
	٣,٥٦	٣,٤٧	٣,٥٧	٣,٥٩	٣,٦٠	٣,٥٩	٣,٦٠
	٠,٧٨١	٠,٩٠٨	٠,٩٢٢	٠,٧٢٦	٠,٨٤٤	٠,٨٤٤	٠,٧٢٦
نوع الكلية	علمية	س	ع	س	ع	س	ع
	٢,٩٥	٢,٨٩	٣,٠٠	٢,٩٩	٢,٩١	٢,٩٩	٢,٩١
	١,٠٣٨	١,١٢٢	١,١٢١	٠,٩٨٠	١,٠٨٩	١,٠٨٩	٠,٩٨٠
	إنسانية	س	ع	س	ع	س	ع
	٣,٣٤	٣,١٥	٣,٢٥	٣,٤٧	٣,٤٦	٣,٤٧	٣,٤٦
	٠,٧٧٩	٠,٨٨٩	٠,٨٨٤	٠,٧٨٩	٠,٩٣٧	٠,٩٣٧	٠,٧٨٩
مدة الخدمة	أقل من ١٠ سنوات	س	ع	س	ع	س	ع
	٣,٠٢	٢,٩٤	٢,٩٩	٣,١١	٣,٠٤	٣,١١	٣,٠٤
	١,٠١١	١,١٠١	١,٠٩٨١	١,٠٠٣	١,٠٩٣	١,٠٩٣	١,٠٠٣
	10 سنوات فأكثر	س	ع	س	ع	س	ع
	٣,١٤	٣,٠٢	٣,١٨	٣,٢٠	٣,١٤	٣,٢٠	٣,١٤
	٠,٩٤١	١,٠٨٥	١,٠٠٤	٠,٨٩٢	١,٠٥٠	١,٠٥٠	٠,٨٩٢

س=المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (١٦) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والعمر، والرتبة، ونوع الكلية، والجامعة، ومدة الخدمة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين السداسي المتعدد على المحاور جدول (١٧).

جدول (١٧): تحليل التباين السداسي المتعدد لأثر الجنس، والعمر، والرتبة، ونوع الكلية، والجامعة، ومدة الخدمة على محاور مبادئ الحوكمة

مصدر التباين	المحاور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	الشفافية	٠,٨٧٤	١	٠,٨٧٤	١,١٠٠	٠,٢٩٥
هوتلنج=٠,٠٠٩	المشاركة	١,٧٧٤	١	١,٧٧٤	١,٧٦٥	٠,١٨٥
ح=٠,٥٦٦	الفعالية والكفاءة	٢,٥٦٠	١	٢,٥٦٠	٢,٥٤٦	٠,١١٢
	المتنافسية	٢,٥٩٥	١	٢,٥٩٥	٢,٣٩٥	٠,١٢٣

العمر	الشفافية	٠,٠٢٦	١	٠,٠٢٦	٠,٠٣٢	٠,٨٥٧
هوتلنج=٠,٠٢	المشاركة	٠,٠٠٧	١	٠,٠٠٧	٠,٠٠٧	٠,٩٣٥
ح=٠,٩٥	الفعالية والكفاءة	٠,١٥٠	١	٠,١٥٠	٠,١٤٩	٠,٧٠٠
	التنافسية	٠,١٠٢	١	٠,١٠٢	٠,٠٩٤	٠,٧٥٩
الرتبة الأكاديمية	الشفافية	٢,٢٩١	٢	١,١٤٦	١,٤٤٢	٠,٢٣٨
ويلكس=٠,٩٧١	المشاركة	٢,٧٠٤	٢	١,٣٥٢	١,٣٤٦	٠,٢٦٢
ح=٠,٢٨١	الفعالية والكفاءة	٣,٢٦٣	٢	١,٦٣٢	١,٦٣٢	٠,١٩٩
	التنافسية	٦,٧٠٨	٢	٣,٣٥٤	٣,٠٩٥	٠,٠٤٧
الجامعة	الشفافية	١٢,٣٨٤	١	١٢,٣٨٤	١٥,٥٨٤	٠,٠٠٠
هوتلنج=٠,٠٦١	المشاركة	١٥,٧٨٤	١	١٥,٧٨٤	١٥,٧٠٩	٠,٠٠٠
ح=٠,٠٠١	الفعالية والكفاءة	١٩,٥٥٢	١	١٩,٥٥٢	١٩,٤٥١	٠,٠٠٠
	التنافسية	١٧,٥٢١	١	١٧,٥٢١	١٦,١٦٨	٠,٠٠٠
نوع الكلية	الشفافية	١٠,٨٦١	١	١٠,٨٦١	١٣,٦٦٨	٠,٠٠٠
هوتلنج=٠,٠٩٣	المشاركة	١٢,٥٦٢	١	١٢,٥٦٢	١٢,٥٠٢	٠,٠٠٠
ح=٠,٠٠٠	الفعالية والكفاءة	١٤,٤٤٧	١	١٤,٤٤٧	١٤,٤٣٩	٠,٢٣١
	التنافسية	١,٤٦٣	١	١,٤٦٣	١,٣٥٠	٠,٢٤٦
مدة الخدمة	الشفافية	٢,٠٣٤	١	٢,٠٣٤	٢,٥٦٠	٠,١١١
هوتلنج=٠,٠١٦	المشاركة	٤,٥٣٦	١	٤,٥٣٦	٤,٥١٥	٠,٠٣٤
ح=٠,٢٨٢	الفعالية والكفاءة	٣,٢١٤	١	٣,٢١٤	٣,١٩٨	٠,٠٧٥
	التنافسية	٤,٢٠٩	١	٤,٢٠٩	٣,٨٨٤	٠,٠٥٠
الخطأ	الشفافية	٢٦١,٤٤٦	٣٢٩	٠,٧٩٥		
	المشاركة	٣٣٠,٥٦٧	٣٢٩	١,٠٠٥		
	الفعالية والكفاءة	٣٣٠,٧٠٠	٣٢٩	١,٠٠٥		
	التنافسية	٣٥٦,٥٤٩	٣٢٩	١,٠٨٤		
الكلية	الشفافية	٣٠١,٦٠٢	٣٣٦			
	المشاركة	٣٨٥,٤٣٦	٣٣٦			
	الفعالية والكفاءة	٣٧٣,٠٦٣	٣٣٦			
	التنافسية	٤٠٠,٤٣٧	٣٣٦			

يتبين من الجدول (١٧) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المحاور. وهذه النتيجة تعني أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً لا يختلفون في وجهات نظرهم حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية، وهذا يعني أن متغير الجنس لم يكن له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث يعملون في بيئات متشابهة، وأن الحوكمة تعتبر من المفاهيم الحديثة التي دخلت على الجامعات الأردنية، وتحاول الجامعات كافة تطبيقها ضمن إمكانياتها، لذلك فقد أعطى الذكور والإناث درجات تقدير متقاربة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نصار (٢٠١٧) والتي بينت عدم وجود فروق لدرجات تقييم مدى تطابق مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (الجنس). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مسلم (٢٠١٦) والتي بينت وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الحوكمة وفقاً لمتغيرات الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر العمر في جميع المحاور. وهذه النتيجة تعني أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية على اختلاف أعمارهم لا يختلفون في وجهات نظرهم حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية، وهذا يعني أن متغير العمر لم يكن له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن موضوع الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي تحاول الجامعات الأردنية تطبيقها، لذلك فإن أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأعمار قد عاصروا تطبيق هذه المبادئ في نفس الوقت، وقد أعطوا درجات تقدير متشابهة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المحاور باستثناء التنافسية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود تقارب بين أعضاء هيئة التدريس من حيث الخبرات والإمكانيات التي توفرها الجامعات والظروف والأوضاع الاجتماعية الاقتصادية والسياسية، ونفس البيئة الثقافية، والارتباط بنفس السياسات والفلسفات والإجراءات، لذلك نجد أن إجاباتهم متقاربة حول درجة تطبيق

- مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية، حيث تبين أن مصدر الفروق بين أستاذ مساعد وأستاذ مشارك وجاءت الفروق لصالح أستاذ مساعد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = ., .05$ ) تعزى لأثر الجامعة في جميع المحاور وجاءت الفروق لصالح الجامعات الخاصة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود الموارد المالية الكافية للجامعات الخاصة، واستثمارها في تحقيق جودة التعليم وتحسين أداء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام من خلال الدورات التدريبية في المجالات كافة، بالإضافة إلى السعي الدائم نحو التنافسية محلياً وعالمياً. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة نصار (٢٠١٧) والتي بينت عدم وجود فروق لدرجات تقييم مدى تطابق مدى تطابق أداء إدارات الجامعات مع مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير (الجامعة).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = ., .05$ ) تعزى لأثر نوع الكلية في جميع المحاور باستثناء الفعالية والكفاءة، والتنافسية وجاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الكليات الإنسانية خاصة كليات الإدارة لديهم معرفة واسعة بموضوع الحوكمة وواقع تطبيقها، ويعرفون الأنظمة واللوائح التي تنظم تنفيذها، وملازمة للواقع ومدى تطبيقها فعلياً، حيث تعقد الكليات العلمية المؤتمرات والندوات وورش العمل حول الحوكمة والجودة الشاملة والاعتماد الجامعي، مما يؤثر على تقييمهم لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = ., .05$ ) تعزى لأثر مدة الخدمة في جميع المحاور باستثناء المشاركة، والتنافسية وجاءت الفروق لصالح ١٠ سنوات فأكثر. ويعزو الباحث ظهور الفروق لصالح ذوي الخبرة الأعلى في مجالي المشاركة، والتنافسية إلى أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة أكبر هم الأكثر دراية بدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية، إذ أنهم عاصروا مراحل تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات الأردنية، أو متابعة تنفيذها، فضلاً عن اشتراكهم في المؤتمرات والندوات التي تعقدتها الجامعات حول موضوع الحوكمة، بشأن وضع سياسات الجامعات ووضع أطر تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية، أما الذين لديهم خبرة أقل فقد عاصروا عدداً محدوداً من الفعاليات الخاصة بسياسات الجامعات أو تطبيق الحوكمة في الجامعات، وخضعوا لعدد قليل من الدورات، أما كما انهم تعرفوا إلى الحوكمة ومجالات تطبيقها من خلال رؤسائهم أو زملائهم، لذلك فإن خبرتهم في ذلك تكون محدودة. ويبدو من هذه النتيجة أن الخبرة بوصفها متغيراً مستقلاً لها تأثير في وصف درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات، إذ كلما أمضى عضو هيئة تدريس فترة أطول في عمله، أدرك طبيعة ذلك العمل وأهميته وأبعاده ومجالاته، وكان لديه تصور أكثر دقة وتحديداً من أقرانه العاملين ذوي الخبرة القصيرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة نصار (٢٠١٧) والتي بينت وجود فروق لدرجات تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات مع مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح (١١ سنة فأكثر). كما تختلف هذه النتيجة مع دراسات كل من مسلم (٢٠١٦) وناصر (٢٠١٢) والتي بينت وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الحوكمة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

### التوصيات:

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج المذكورة تقدم الباحثة التوصيات التالية:

- ضرورة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لرؤساء الأقسام التربوية في المهارات المتعلقة بمجالات الدراسة التي حصلت على درجة تقدير متوسطة لرفع كفاءتهم وحصولهم وامتلاكهم لهذه المهارات
- اعتماد الخبرة والمعرفة - بصفتها مؤشراً للمواقع الإدارية القيادية في المؤسسات الجامعية.
- أن يقوم رؤساء الأقسام باستخدام صلاحياتهم في تعزيز الأداء الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس ومحاسبة الأداء السلبي لما لذلك من دور تحفيزي فاعل.
- إيجاد وصف وظيفي واضح لطبيعة عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية يفسر المهمات والاختصاصات الملقاة على عاتقهم.
- تعزيز واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من خلال أساليب ووسائل قادرة على تعزيز هذه الواقع (ورشات عمل بين رؤساء الأقسام السابقين والجديد، نشرات ودراسات علمية حول دور رئيس القسم).
- توفر دائرة خاصة لمتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة بطريقة مباشرة ومقارنتها بأداء رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.
- إجراء دراسات لاستقصاء الآثار السلبية الناتجة عن عدم تطبيق الحوكمة في الجامعات.

## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد، حافظ فرج. (٢٠١٢). "دور الحوكمة والقيادة الرشيدة في تطوير منظومة الأداء في المؤسسات الجامعية". وقائع المؤتمر التربوي الدولي الثاني: كليات التربية بين النظرية وإشكاليات التطبيق. الكتاب الأول، كلية التربية، جامعة الأقصى، ٤-٣ يوليو.
٢. الأستاذ، محمود حسن. (٢٠١٢). "حوكمة أداء كلية التربية بجامعة الأقصى في ضوء معايير الاعتماد ومؤشرات الجودة". وقائع المؤتمر الدولي الثاني: كليات التربية بين النظرية وإشكاليات التطبيق. ٤-٣ يوليو، الكتاب الثاني. كلية التربية. جامعة الأقصى.
٣. برقان، أحمد والقرشي، عبد الله. (٢٠١٢). "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات". المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة (١٧-١٥) كانون الأول. جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
٤. بيومي، عبد الله. (٢٠٠٩). "حوكمة التعليم المجتمعي في ضوء أهداف دكاك ٢٠٠٠". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي السابع لمركز تعليم الكبار. إدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، ٢١-٢٣ إبريل. جامعة عين شمس. مركز تعليم الكبار.
٥. جودة، محفوظ أحمد. (٢٠٠٩). "إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي". عمان، الأردن.
٦. حرب، نعيمة. (٢٠١١). "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٧. حلاوة، جمال وطه، نداء. (٢٠١١). "واقع الحوكمة في جامعة القدس". جامعة القدس. معهد التنمية المستدامة، القدس: فلسطين.
٨. حماد، طارق عبد العال. (٢٠١٠). "دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري". ورقة عمل مقدمة لندوة قسم المحاسبة والمراجعة: دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، المنعقدة يوم الخميس الموافق ٢٥-١١-٢٠١٠، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
٩. الخطيب، أحمد محمود؛ ومعايه، عادل سالم. (٢٠٠٦). الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة. جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
١٠. الخطيب، أحمد؛ والخطيب، رداح. (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. ط٢. عالم الكتب الحديث. إربد
١١. دمنهوري، زهير. (٢٠٠٨). "توجهات التطوير لإعادة هيكلة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير على ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة والاتجاهات العالمية لتطوير التعليم العالي، المملكة العربية السعودية". وزارة البحث العلمي. جامعة الملك عبد العزيز، عمادة البحث العلمي. [www.kau.edu.sa/dsr](http://www.kau.edu.sa/dsr)
١٢. الزين، هديل. (٢٠١٧). "درجة ممارسة القادة التربويين للحوكمة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء التدريس". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان: الأردن.
١٣. شرف، هناء. (٢٠١٥). "واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.
١٤. صالح، محمد. (٢٠١٠). "مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة". رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس. الضفة الغربية. جامعة النجاح الوطنية.
١٥. الصاوي، محمد؛ وبستان، أحمد. (٢٠٠٠). دراسات في التعليم العالي والمعاصر، "أهدافه، إدارته، نظمه". الكويت: مكتبة الفلاح.
١٦. صلاحات، رافع يوسف. (٢٠١٢). "واقع بيئة النزاهة والشفافية والمساءلة في الجامعات السعودية (الجامعات العامة والحكومية)". إشراف عزمي الشيعي، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، سلسلة تقارير (٥٢).
١٧. عبد الحكيم، فاروق. (٢٠١١). "حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة". مجلة العلوم التربوية: ١٩: ٣١٣-٣٢٦. جامعة القاهرة
١٨. عبد الحكيم، فاروق جعفر. (٢٠١١). "حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة"، مجلة العلوم التربوية: ١٤، ج ٢، ٣١٧-٣١٨.
١٩. عبد الفتاح، محمد. (٢٠١٠). "تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات". ورقة عمل مقدمة لندوة قسم المحاسبة والمراجعة بعنوان "دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري" المنعقدة يوم الخميس الموافق ٢٥-١١-٢٠١٠، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٢٠. العريبي، منال. (٢٠١٤). "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية". المجلة الدولية المتخصصة: ١٢: ١٢٤-١٤٨.

٢١. عشري، مهران. (٢٠٠٥). "الحوكمة الجيدة وعلاقتها بتدعيم الجوانب الأخلاقية، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات المحاسبية وأبعادها الاقتصادية والإدارية"، الجزء الأول، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.
٢٢. عقلان، فراح. (٢٠١٥). "واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في جامعة نعر". مجلة العلوم التربوية: ١: ١٤١-١٥٤.
٢٣. أبو كريم، أحمد والثويني، طارق. (٢٠١٤). "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس". مجلة المنارة للدراسات التربوية: ١١: ١٢١-١٤٥.
٢٤. محسن، محمد. (٢٠١١). "ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني: الجامعات العربية تحديات وطموح: ٢١-٢٤ ديسمبر، مراكش.
٢٥. محمد، مديحة فخري. (٢٠١١). "دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية"، مجلة مستقبل التربية العربية: ١٨(٧٣)
٢٦. مسلم، بسام. (٢٠١٦). "مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمينية الخاصة". مجلة الدراسات الاجتماعية: ٤٩(٢٢): ٢٣٣-٢٨٢.
٢٧. ناصر، يعقوب. (٢٠١٢). "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها". جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٢٨. النباتي، عواطف. (٢٠١١). "درجة ممارسة القيادات الإدارية لمجالات المساءلة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية.
٢٩. نجم، نورة. (٢٠١٧). "درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
٣٠. نصار، أنور. (٢٠١٧). "تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث: ٣: ٤٢-٦٠.
٣١. يوسف، محمد حسن. (٢٠٠٧). "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر". بنك الاستثمار الدولي.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Charbel. K & Eliem. V. (2009). "Surdents' Perception of théier Rôle In Université Gouvernance (Case of Libano)". Faculté of Management and Commercial Sciences. Université Saint Esprit de Kasli.
- [2] Kevry. H. (2009) "The Good Governance Agenda of International Development Institutions". Virginia. Old Dominion University. P.H.D dissertation.
- [3] Middleton. C. R. (2010). "The Virtues of Student and Faculty Trustees". Trusteeship. 18(4). 24-27.
- [4] Naga. V.R. (2006). "Pawan Yallaprgada and Sarada Vitukuru Department of IT. Asurag Engineering College. Andhra Pradesh", Higher Education. 523-555.
- [5] Nehme A. & Charbel. S. (2009). "The Modern Gouvernance in Lebanese Universities ". Faculté of Management and Commercial Sciences. Université Saint Esprit de Kasli.
- [6] Peter. M. (2000) "The Changing Roles Stakeholders in Dutch University Governance". European Journal of Education. 35(4):449-464, <https://doi.org/10.1111/1467-3435.00039>
- [7] Shakeela. S. (2012). "Theoretical Arguments on Shared Université Gouvernance : An Observation of Université Gouvernance in Public Université in pakistan". 2<sup>nd</sup> International Conference on Hhumanities. Geography and Economic (ICHG2012) Singapore April 28-29.



## Administrative performance of the heads of the academic department chairs at Jordanian universities and its relationship with implementing principles of governance

**Basheerah Hasan Okleh Megdadi**

Ph.D. Student, Educational Administration, Faculty of Administration and Fundamentals of Education,  
Yarmouk University, Jordan  
basheerahmiqdadi@yahoo.com

**Adnan Badri Alibrahim**

Professor of Educational Administration, Faculty of Administration and Fundamentals of Education, Department  
of Educational Administration, Yarmouk University, Jordan

Received Date : 31/12/2019

Accepted Date : 4/2/2020

DOI : <https://doi.org/DOI:10.31559/EPS2020.8.1.1>

### Abstract:

This study aimed to identify the administrative performance of the heads of academic departments in Jordanian universities and its relationship to the application of governance. The study used the descriptive approach. and a questionnaire of (61) items was applied to the sample of the study. that consists of (337) faculty members. who were selected randomly from Jordanian universities (Yarmouk. Science and Technology. Al-Bayt. Irbid National. Jidara). The results revealed that the level of administrative performance among the heads of academic departments in the Jordanian public universities was medium. and the results revealed that there are statistically significant differences on the administrative performance in the Jordanian universities due to (gender. and university type) While there were no statistically significant differences due to (age. academic rank. college type). The results showed that the degree of application of governance in the Jordanian universities was medium. the results revealed that there are statistically significant differences on the degree of application of governance due to (university. college type. years of service). while there were no significant differences attributed to (gender. age. and academic rank). The study recommended the necessity of preparing and implementing training programs for the heads of educational departments in skills related to the fields of study that have obtained an average degree of appreciation to raise their efficiency and their access and possession of these skills. Adopting experience and knowledge- as an indication of leadership positions in university institutions. And that department heads use their powers to enhance the positive performance of faculty members and account for negative performance because of this active catalytic role.

**Keywords:** *Administrative Performance; Governance; Heads of Academic Departments; Jordanian Universities.*

### References:

- [1] 'bd Alhkym, Farwq. (2011). "Hwkmh Aljam'at: Mdkhl Lttwyr Aledarh Mn Khlal Almsharkh". Mjlt Al'lwm Altrbwyh: 19: 313-326. Jam't Alqahrh
- [2] 'bd Alhkym, Farwq J'fr. (2011). "Hwkmt Aljam'at: Mdkhl Lttwyr Aledarh Mn Khlal Almsharkh", Mjlt Al'lwm Altrbwyh: '1, J2, 317-318.
- [3] 'bd Alftah, Mhmd. (2010). "Ttwyr Dwr Aljam'at Fy Etar Nshr Thqafh Hwkmh Alm'ssat". Wrqt 'ml Mqdmh Lndwh Qsm Almhasbh Walmraj'h B'nwan" Dwr Aljam'at Fy Nshr Thqafh Alhwkmh Wwd' Alyat Lmkafhh Alfsad Almaly Waledary" Alm'nqdh Ywm Alkhmys Almwafq 25-11-2010, Klyh Altjarh, Jam't 'yn Shms.



- [4] Al'ryny, Mnal. (2014). "Waq' Ttbyq Alhwkmh Mn Wjhh Nzr A'da' Alhy'tyn Aledaryh Walakadymyh Al'amlyn Fy Jam't Alamam Mhmd Bn S'ewd Aleslamy". Almjil Aldwlyh Almtkshsh: 12: 124-148.
- [5] 'shry, Mhran. (2005). "Alhwkmh Aljydh W'laqtha Btd'ym Aljwanb Alakhlaqyh, Alm'tmr Alkhams Lhwkmh Alshrkat Almhasbyh Wab'adha Alaqtsadyh Waledaryh", Aljz' Alawl, Jam't Aleskndryh, Klyt Altjarh.
- [6] 'qlan, Frah. (2015). "Waq' Awlyat Alhwkmh Alakadymyh Fy Jam't T'z". Mjlt Al'lwm Altrbwyh: 1: 141-154.
- [7] Alastad, Mhmwd Hsn. (2012). "Hwkmt Ada' Klyt Altrbyh Bjam't Alaqa Fy Dw' M'ayyr Ala'tmad Wm'shrat Aljwdh". Wqa" Alm'tmr Aldwly Althany: Klyt Altrbyh Byn Alnzryh Weshkalyat Alttbyq.3-4 Ywlyw, Alktab Althany. Klyt Altrbyh. Jam't Alaqa.
- [8] Ahmd, Hafz Frj. (2012). "Dwr Alhwkmh Walqyadh Alrshydh Fy Ttwyr Mnzwmh Alada' Fy Alm'ssat Aljam'yh". Wqa" Alm'tmr Altrbwy Aldwly Althany: Klyt Altrbyh Byn Alnzryh Weshkalyat Alttbyq. Alktab Alawl, Klyt Altrbyh, Jam't Alaqa, 3-4 Ywlyw.
- [9] Brq'an, Ahmd Walqrshy, 'bd Allh. (2012). "Hwkmt Aljam'at Wdwrha Fy Mwajht Althdyat". Alm'tmr Al'lmy Aldwly 'wlmh Aledarh Fy 'sr Alm'rth (15-17) Kanwn Alawl. Jam't Aljnan, Trabl, Lbnan.
- [10] Bywmy, 'bd Allh. (2009). "Hwkmt Alt'lym Almjtm'y Fy Dw' Ahdaf Dakar 2000". Wrqt 'ml Mqdmh Llm'tmr Alsnwy Alsab' Lmrkz T'lym Alkbar. Edart T'lym Alkbar Fy Alwtn Al'rby, 21-23 Ebryl. Jam't 'yn Shms. Mrkz T'lym Alkbar.
- [11] Charbel. K & Eliem. V. (2009), "Surdents' Perception of théier Rôle In Université Gouvernance (Case of Libano)". Faculté of Management and Commercial Sciences. Université Saint Esprit de Kasli.
- [12] Dmnhwry, Zhyr. (2008). "Twjhat Alttwyr Le'adh Hyklyh Wtnzym Wkalh Aljam'h Llttwyr 'la Dw' Alkthh Alastratyjyh Ljam'h Walatjahat Al'almyh Lttwyr Alt'lym Al'aly, Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh". Wzart Albhth Al'lmy. Jam't Almlk 'bd Al'zyz, 'madh Albhth Al'lmy. www.kau.edu.sa/dsr.
- [13] Hlawh, Jmal Wth, Nda'. (2011). "Waq' Alhwkmh Fy Jam'eh Alqds". Jam't Alqds. M'hd Altnmyh Almstdamh, Alqds: Flstyn.
- [14] Hmad, Tarq 'bd Al'al. (2010). "Dwr Aljam'at Fy Nshr Thqafh Alhwkmh Fy Almjtm' Wwd' Alyat Lmkafhh Alfsad Almaly Waledary". Wrqt 'ml Mqdmh Lndwh Qsm Almhasbh Walmrj'h: Dwr Aljam'at Fy Nshr Thqafh Alhwkmh Wwd' Alyat Lmkafhh Alfsad Almaly Waledary, Almn'qdh Ywm Alkhmys Almwafq 25-11-2010, Klyt Altjarh, Jam't 'yn Shms, Alqahrh.
- [15] Hrb, N'yhm. (2011). "Waq' Alshfayh Aledaryh Wmttlbat Ttbyqha Fy Aljam'eat Alflstynyh Bqta' Ghzh", Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'eh Aleslamy, Ghzh, Flstyn.
- [16] Jwdh, Mhfz Ahmd. (2009). "Etar Mqtrh Lrf' Mstwa Alhwkmh Alm'ssyh Fy Aljam'at Alardnyh Alkhash Walmdrjh Fy Swq 'man Almaly". 'man, Alardn.
- [17] Kevry. H. (2009) "The Good Governance Agenda of International Development Institutions". Virginia. Old Dominion University. P.H.D dissertation.
- [18] Alkhtyb, Ahmd Mhmwd: Wm'ay'h, 'adl Salm. (2006). Aledarh Alebda'yh Ljam'at: Nmadj Hdythh. Jdara Llktab Al'almy Llshr Waltwzy'.
- [19] Alkhtyb, Ahmd: Walkhtyb, Rdah. (2006). Edart Aljwdh Alshamlh Ttbyqat Trbwyh. T2. 'alm Alktb Alhdyth. Erbd
- [20] Abw Krym, Ahmd Walthwyny, Tarq. (2014). "Drjt Ttbyq Mbad' Alhwkmh Bklyat Altrbyh Bjam't Ha'l Wjam't Almlk S'wd Kma Yraha A'da' Hy'h Altdrys". Mjlt Almnarh Lldrasat Altrbwyh: 11: 121-145.
- [21] Mhmd, Mdyhh Fkhry. (2011). "Drash Thlylyh Lmfhw Alhwkmh Alrshydh Wmttlbat Ttbyqh Fy Aljam'at Almsryh", Mjlt Mstqbl Altrbyh Al'rbyh: 18(73)
- [22] Mhsn, Mhmd. (2011). "Dwabt Walyat Alhwkmh Fy Alm'ssat Aljam'yh". Wrqt 'ml Mqdmh Llm'tmr Al'rby Althany: Aljam'at Al'erbyh Thdyat Wtmwh: 21-24 Dysmbr, Mraksh.
- [23] Middleton. C. R. (2010). "The Virtues of Student and Faculty Trustees". Trusteeship. 18(4). 24-27.
- [24] Mslm, Bsam. (2016). "Mstwa Mmarsh Mbad' Alhwkmh Aljydh Fy Aljam'at Alymynyh Alkhash". Mjlt Aldrasat Alajtmayh: 49(22): 233-282.
- [25] Naga. V.R. (2006). "Pawan Yallaprgada and Sarada Vitukuru Department of IT. Asurag Engineering College. Andhra Pradesh", Higher Education. 523-555.
- [26] Nasr, Y'qwb. (2012). "Waq' Ttbyq Alhakmyh Fy Jam't Alshrq Alawst Mn Wjht Nzr A'da' Alhy'tyn Altdrysyh Waledaryh Al'amlyn Fyha". Jam't Alshrq Alawst, 'man, Alardn.
- [27] Alnbaty, 'watf. (2011). "Drjt Mmarsh Alqyadat Aledaryh Lmjalat Almsa'lh Fy Jam't Am Alqra Bmkh Almkrmh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Am Alqra. Mkh Almkrmh. Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh.

- [28] Nehme A. & Charbel. S. (2009). "The Modern Gouvernance in Lebanese Universities ". Faculté of Management and Commercial Sciences. Université Saint Esprit de Kasli.
- [29] Njm, Nwrh. (2017). "Drijt Mmarsh Mbad' Alhwkmh Fy Alklyh Aljam'yh Ll'lwmm Alttbyqyh Bghzh Mn Wjht Nzr Al'amlyn Fyha Wsbl Ttwyrha". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Aljam'h Aleslamy. Ghzh, Flstyn.
- [30] Nsar, Anwr. (2017). "Tqyym Mda Ttabq Ada' Edarat Aljam'at Alflstnyh Bqta' Ghzh M' Mbad' Alhwkmh Wb'd M'ayyr Altmyyz". Almjhl Al'rbyh Ll'lwmm Wnshr Alabhath. 3: 42-60.
- [31] Peter. M. (2000) "The Changing Roles Stakeholders in Dutch University Governance". European Journal of Education. 35(4) :449-464, <https://doi.org/10.1111/1467-3435.00039>
- [32] Salh, Mhmd. (2010). "Mda Ttbyq Mbda Alefsah Walshfayh Mn Mbad' Hwkmh Alshkrat Fy Shrk B'r Almdwr Almsahmh Almhdwdh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Nabl. Aldfh Alghrbhyh. Jam't Alnjah Alwtyny.
- [33] Alsawy, Mhmd: Wbstan, Ahmd. (2000). Drasat Fy Alt'lym Al'aly Walm'asr, "Ahdafh, Edarth, Nzmmh". Alkwyt: Mktbt Alfah.
- [34] Shakeela. S. (2012). "Theoretical Arguments on Shared Université Gouvernance : An Observation of Université Gouvernance in Public Université in pakistan". 2<sup>nd</sup> International Conference on Hnumanities. Geography and Economic (ICHG2012) Singapore April 28-29.
- [35] Shrf, Hna'. (2015). "Waq' Ttbyq Nzm Alhwkmh Wm'wqat Dlk Fy Aljam'at Alflstnyh Mn Wjht Nzr 'mda' Alklyat Wr'sa' Alaqsam Fy Aldfh Alghrbhyh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alnjah Alwtyny. Nabl, Flstyn.
- [36] Slahat, Raf'e Ywsf. (2012). "Waq' By'h Alnzahh Walshfayh Walmsa'lh Fy Aljam'at Als'wdyh (Aljam'at Al'amh Walhkwmymh)". Eshraf 'zmy Alsh'yby, Ala'tlaf Mn Ajl Alnzahh Walmsa'lh Aman, Slslh Tqaryr (52).
- [37] Ywsf, Mhmd Hsn. (2007). "Mhddat Alhwkmh Wm'ayyrha M' Esharh Khash Lnmt Ttbyqha Fy Msr". Bnk Alastthmar Aldwly.
- [38] Alzbn, Hdyl. (2017). "Drijt Mmarsh Alqadh Altrbwyy Lihwkmh Fy Aljam'at Alardnyh W'laqtha Btfwyd Alslth Mn Wjht Nzr A'da' Altdrys". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alshrq Alawst. 'man: Alardn.