

درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك
من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس
والمعوقات، والحلول المقترحة

إعداد

د/سهى عبد الوهاب رباحه د/ منيره محمود الشрман

درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات، والحلول المقترحة

د/ سهى عبد الوهاب رابعه ود/ منيره محمود الشرمان

خلفية الدراسة:

تعتبر الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت بانتشار واسع في مختلف القطاعات التعليمية والتربوية وخاصة الجامعات التي تسعى إلى مواكبة التطورات العالمية في مختلف المجالات والتحول من الأساليب التقليدية في الإدارة إلى الأساليب الحديثة كالحوكمة لتحقيق الشفافية والنزاهة والمشاركة ولتحقيق التنافس مع الجامعات على المستوى المحلي والعالمي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي.

وعلى الرغم من ظهور هذا المفهوم وتطبيقه في البداية في قطاع الأعمال، فإنه سرعان ما انتقل بعد ذلك إلى العديد من المجالات: منها التربية، وتعد الجامعات أحد أهم هذه المؤسسات التي انتقل إليها هذا المفهوم، وأصبحت الحوكمة معياراً تقاس به جودة الجامعات (محمد، ٢٠١١). وتُعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمامات مرتفعة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء، وهي المصدر أو المرجعية التي تستند إليها في حوكمة المؤسسة التعليمية (Wang, 2010).

حيث برزت حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة لتعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها الجامعات، والتي تمثل الفجوة بين الواقع والتطبيق العملي، حيث إن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في قرارات الجامعة، وهذا سيضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد

طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة (عزت، ٢٠٠٩).

وتعد حوكمة الجامعات عنصراً رئيسياً في التركيز على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم. ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات الذي طوره حديثاً كلارك عام ١٩٨٣ لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، ويتطلب تبني نظام الحوكمة في الجامعات وجود تعددية وشمولية واضحة في أنماط الحوكمة، فضلاً عن المشاركة الواسعة لأصحاب المصالح بالقرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد، ووجود آليات رقابية بينهم تمكّنهم من التعامل مع الإدارة التنفيذية وتوجيه سلوكهم، هذا من جانب، ومن جانب آخر لا بدّ من وجود رقابة داخلية مشكّلة من مجالس الحوكمة تقدّم تقاريرها عن مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ومدى كفاية نظام الرقابة الداخلي للجامعة وكفاءتها وأسلوب مؤسساتها ورصد إنجازاتها (word bank, 2012).

إن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات، مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة، من شأنه الارتقاء بالنظامين: التعليمي، والإداري في الجامعات إلى مستويات أفضل. وتحتاج حوكمة الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه لأن كثيراً من المتطلبات لا تحتاج إلى تعديل التشريعات القانونية، بل إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية، إن الجامعات عموماً من المؤسسات الرئيسية التي يجب أن تهتم في تطبيق متطلبات الحوكمة، كونها وجدت للبناء والتنمية ولتخريج الأجيال الصالحة، فالجامعات الأردنية منذ نشأتها في عقد السبعينيات من القرن الماضي أظهرت الاهتمام بالنواحي التنموية والتقدم على كافة الصعد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ورغم ذلك فإنها تفتقر إلى الدراسات العلمية في الحوكمة التي تزيد من رقيها في المستقبل (سراج الدين، ٢٠٠٩).

وانطلاقاً من أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات العربية، قدمت جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيس مجلس أمنائها، مبادرة لحوكمة

الجامعات العربية للدورة (47) للمؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية (دورة فلسطين)، والتي انعقدت في حرم جامعة الشرق الأوسط/ عمان وذلك يومي ٢٦ و ٢٧ من شهر آذار ٢٠١٤، وقد اعتمد المؤتمر في توصياته هذه المبادرة، وتحقيقاً لذلك شكلت جامعة الشرق الأوسط لجنة من أصحاب الخبرة في مجال الحوكمة، وتم تقديم مسودة أولية للدليل في المؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية ، الدورة(٤٨) التي عقدت في حرم جامعة القديس يوسف في شهر آذار ٢٠١٥. لذا، وانطلاقاً من أهمية التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل، جاءت الحاجة الماسة لإعداد استراتيجية لأربع سنوات لمجلس حوكمة الجامعات العربية للأعوام ٢٠١٦-٢٠٢٠. (اتحاد الجامعات العربية، ٢٠١٦).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات، والحلول المقترحة.

وفي ضوء المراجعة المتأنية للدراسات المرتبطة بموضوع درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات، والحلول المقترحة. قامت الباحثتان بالإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، من أجل إعطاء خلفية وافية له، والاستفادة من الموضوعات التي أثارها الباحثون في دراساتهم لتشكيل بعض المنطلقات التي يمكن البناء عليها، ومن هذه الدراسات التي تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث ما يلي:

قامت العريني (٢٠١٤) بدراسة هدفت تعرف واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية ، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية) وتكون مجتمع الدراسة من (٤٦٨٠) من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية).

وأجرت الشرف (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى تعرف واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وأثر دور بعض متغيرات الدراسة كالجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة الجامعية والجامعة في واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات تطبيق ذلك. واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٥) من عمداء ورؤساء الأقسام، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية جاءت بدرجة كبيرة، في حين جاء محور المعوقات بدرجة متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) وجود فروق عند نفس مستوى الدلالة في استجابات عمداء ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات حسب متغير الجامعة ولصالح جامعة النجاح الوطنية وبيروت.

وقامت الشخصير (٢٠١٥) بدراسة هدفت تعرف درجة تأثير أبعاد الحوكمة الجامعية على الأداء المنظمي في الجامعات العامة الفلسطينية، واستخدمت الباحثتان الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) عضوا من الإداريين والأكاديميين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لتطبيق أبعاد الحوكمة الجامعية على الأداء المنظمي للجامعات العامة الفلسطينية، وجود فروق جوهرية في درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات العامة الفلسطينية تبعا لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجامعة)، عدم وجود فروق جوهرية في درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات العامة الفلسطينية تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، والجامعة) وتبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)

وأجرت (wilksman & Schmid, 2011) دراسة استقصائية لاستكشاف الأثر الفعلي لهياكل الحوكمة الجديدة في الجامعات الألمانية على التدريس الأكاديمي واعتمدت في صياغة فرضياتها على النظرية الاقتصادية فيما يتعلق بتأثير الحوافز الانتقائية الجديدة (الأجر بناء على الجدارة)، الموازنة المرتبطة

بالأداء، الإدارة بالأهداف، والجوائز التدريسية على سلوك أساتذة التدريس الأكاديمي، كما اعتمدت على المفاهيم مثل التحفيز والدوافع والتنشئة الاجتماعية الأكاديمية وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة على مجتمع ضم جميع الأساتذة في الجامعات الألمانية استهدفت عينة بلغت (٨٠٠٠) أستاذ، وأظهرت النتائج رفض الفرضيات القائمة على النظرية الاقتصادية وقبول الفرضيات المشتقة على أساس السمات التحضرية وعمليات التنشئة الاجتماعية وكانت النتيجة بأنه لا توجد تأثيرات مباشرة للحوافز الانتقائية الجديدة على الأداء الفعلي للتدريس بينما يوجد مؤثرات قوية للآليات المتغيرة لعملية التثقيف في الجامعات. وبالتالي فإن المفاهيم الاجتماعية تبدو أكثر ملاءمة من النظريات الاقتصادية في تفسير أداء الجامعات وإنتاج نموذج حوكمة جديد.

في حين قامت (Abdulwahid et al., 2013) بدراسة هدفت لاختبار تصور الأكاديميين عن رأس المال الفكري وممارسة الحوكمة في اثنين من الجامعات الماليزية العامة والخاصة وتناولت العوامل التي تسهم للاحتفاظ بالأكاديميين المؤهلين في الجامعات، كذلك العلاقة بين رأس المال الفكري وحوكمة الشركات، تم استخدام استبانة طورها الباحثون وأجريت الدراسة على عينة من الأكاديميين من حملة المؤهلات الأكاديمية العليا بلغت (٢٨٧) مدرسا، أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة تشكل عاملا مهماً يؤثر على جذب الأكاديميين المؤهلين والاحتفاظ بهم وأن كلا الجامعتين نفذت ممارسات حوكمة جيدة ومبادئ توجيهية واضحة لجميع الأكاديميين حول مسؤولياتهم وضرورة التعاون بين الزملاء، كانت أهم ممارسات الحوكمة في الجامعتين تتعلق بالإفصاح والشفافية والعدالة في السياسات والنزاهة والثقة وأشارت النتائج إلى أن الجامعة العامة يجب أن تكون أكثر شفافية في نظام التقييم والوصول إلى المعلومات الدقيقة، والمخصصات المالية، وأن الجامعة الخاصة تعطي مزيدا من الدعم والتدريب الوظيفي فضلا عن مكافأة الأفكار الجديدة والإبداع والابتكار، بينما تفتقر الجامعة إلى الدعم الكافي لأعمال البحث العلمي وتوفير الموارد اللازمة له، وجود علاقة إيجابية بين ممارسة الحوكمة والاحتفاظ لرأس المال الفكري في الجامعة.

وقامت (Mulili, 2014) بدراسة هدفت إلى استكشاف ممارسات حوكمة الشركات التي اعتمدها الجامعات العامة في كينيا كأحد البلدان النامية واعتمدت منهج نموذج الواقعية والبيانات النوعية التي تم الحصول عليها من دراسة الحالة

خمس جامعات عامة في كينيا إضافة إلى إجراء المقابلات مع خمسة عشر من المخبرين وتم إخضاع البيانات لتحليل المحتوى باستخدام برنامج (NVIVO) وأثبتت النتائج (Mulili,2014) أن حوكمة الجامعات العامة الكينية مقيدة بالعديد من التحديات أهمها أعداد الطلاب المرتفعة وعدم استيعاب المرافق لهم وعدم كفاية الدعم الحكومي وعدم كفاية الموظفين الجدد ومقاومة التغيير والثقافة الداعمة للإفلات من العقاب مما أشار إلى نوعية التعليم المقدم بالتأثير السلبي وكانت أهم التوصيات بتبني ثقافة البحث والتميز الأكاديمي في الجامعات العامة الكينية ومعالجة الحكومة للتحديات المذكورة وزيادة الموارد المالية للجامعات لتحسين الحوكمة في الجامعات العامة.

يلحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة ركزت على تعرف واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك كدراسة الشرف ودراسة (٢٠١٥) العريني (٢٠١٤) ، ودراسة الشخصير (٢٠١٥) تعرف درجة تأثير أبعاد الحوكمة الجامعية على الأداء المنظمي في الجامعات، في حين ركزت دراسة (Mulili,2014) Abdulwahid (etal.,2013) على ممارسة الحوكمة في الجامعات.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو تعرف درجة تطبيق الحوكمة الإدارية والمعوقات والحلول المقترحة، كما تتشابه الدراسة من حيث الأداة وهي الاستبانة، لذا تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الأولى من نوعها التي أجريت في جامعة اليرموك عن الحوكمة الإدارية والمعوقات والحلول، كما تتميز بأنها تختلف من حيث المكان وعينة الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الحوكمة في الجامعات، حيث عقدت المؤتمرات والندوات، وطبقت الدراسات التي كانت من أهم توصياتها المتسارعة تطبيق الحوكمة ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي، حيث تواجه الجامعات عدة معوقات تحد من تطبيق الحوكمة الإدارية والتي تتمثل بضعف الثقافة السائدة للمجتمع، وآلية تطبيق القوانين، ودور أعضاء هيئة التدريس والإدارة في تطبيق الحوكمة وبيان أهميتها، والتغلب على مشاكلها من خلال إيجاد الحلول لمعالجتها. حيث توصلت دراسة (Mulili, 2014) أن حوكمة الجامعات العامة الكينية مقيدة بالعديد من التحديات أهمها أعداد الطلاب المرتفعة، وعدم استيعاب

المرافق لهم، وعدم كفاية الدعم الحكومي، وعدم كفاية الموظفين الجدد، ومقاومة التغيير، والثقافة الداعمة للإفلات من العقاب.

حيث ينطلق موضوع حوكمة الجامعات من استخدام مفاهيم الشفافية، والنزاهة، والمشاركة، والوضوح، وتطبيق القوانين والتعليمات، والمساءلة لتطوير المجتمعات وبنائها، وإحداث تغييرات ايجابية في الدول التي أسست هذه الجامعات، وإعداد أجيال مقنطرة على مسايرة الانفجار المعرفي والتقني، وتلبية احتياجات مجتمعاتها بما يواكب مستجدات العصر (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩).

وتتمحور مشكلة الدراسة في تعرف درجة تطبيق الحوكمة في جامعة اليرموك والمعوقات والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس ومن خلال اطلاعي على الدراسات السابقة لم أجد دراسات وافية تغطي موضوع الحوكمة في جامعة اليرموك؛ ومن خلال توصيات بعض الدراسات السابقة التي تتمحور حول الحوكمة ومنها دراسة السندي (٢٠١٤) فقد أوصت بضرورة إجراء دراسات تربوية حول الحوكمة والمتمثل عن دور الحوكمة في توفير متطلبات معايير الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر القادة الإداريين بالجامعات. لذا تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك في الأردن تعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)؟

٣. ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟

٤. ما الحلول المقترحة لتطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة تعرف درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة

حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك في الأردن تعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، والخبرة) والمعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وتعرف الحلول المقترحة لتطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوع الحوكمة الإدارية، بالإضافة إلى أنها من أول الدراسات حسب علم الباحثين التي تناولت درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات والحلول المقترحة، كما أن هذه الدراسة قد تثرى الأدب النظري بما تتضمنه من معلومات وإطار نظري حول الحوكمة الإدارية وأهميتها ومبادئها، وأهدافها، وكيفية تطبيقها، والحلول المقترحة التي تقدمها والتي يمكن أن تسهم في تطوير العمل الإداري وأداء أعضاء هيئة التدريس.

الأهمية التطبيقية: وتتمثل في ماستتوصل إليه الدراسة من نتائج الدراسة ومعلومات وتوصيات لأصحاب القرار المسؤولين والمخططين والمنفذين بجامعة اليرموك حول تطبيق الحوكمة الإدارية والمعوقات التي تواجهها مما يساعد على التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك كما قد يستفيد منها الباحثين في إجراء المزيد من الدراسات التي لم تتمكن الدراسة الحالية من معالجتها.

مصطلحات الدراسة

الحوكمة الإدارية: "عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار، ومراقبة العمليات داخل المؤسسة ورصدها" (يرقي وعبد الصمد، ٢٠١١).
جامعة اليرموك: هي مؤسسة تعليمية من مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية تقوم بمهنة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
القادة الأكاديميون: هم الأفراد الذين يؤثرون على مجموعة من الأفراد، أو جماعة، ويكسبون تعاونهم تحت قيادتهم ويحققون التجانس بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة أو الجامعة (القریوتی، ٢٠٠٤).

أعضاء هيئة التدريس: هم الأفراد الذين تم تعيينهم للقيام بوظيفة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة اليرموك ممن يحملون درجة الدكتوراه في تخصصاتهم الذين هم على رأس عملهم للعام الجامعي (٢٠١٦). وعينوا وفقاً لنظام الهيئة التدريسية المعتمد في جامعة اليرموك من ذوي الرتب الأكاديمية: (أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد).

المعوقات: مجموعة العوامل البشرية، أو المادية، أو المعنوية التي قد تحول دون تطبيق الحوكمة الإدارية بالشكل المطلوب في جامعة اليرموك، وتم قياسها في هذه الدراسة من خلال الآراء التي يطرحها القادة الأكاديميين على سؤال المقابلة. **الحلول المقترحة:** هي مجموعة الآراء ووجهات النظر التي يتم طرحها من قبل أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك ، وذلك من خلال الاستجابة على سؤال المقابلة. **حدود الدراسة:**

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك والمعوقات والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول العام الدراسي (٢٠١٦-٢٠١٧).
الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس وعددهم (٣٩٠) عضواً، و(٣٨) قائداً أكاديمياً في جامعة اليرموك.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:
منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثان المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف ممن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) والبالغ عددهم (٧٥٤) عضواً، و(١٠٣) قائداً أكاديمياً وفقاً للإحصاءات الرسمية لجامعة اليرموك وذلك للعام الدراسي (٢٠١٦م)، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (٣٩٠) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة الكلي ويشكلون ما نسبته (٥٠%) من مجتمع الدراسة

الكلية، و(٣٨) قائد أكاديمي ويشكلون ما نسبته (٣٦.٨٩%) من مجتمع الدراسة الكلية، والجدول (١) يبين ذلك

الجدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات

(الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة)

النسبة المئوية %100	التكرار	الفئات	
80.8	315	ذكر	الجنس
19.2	75	أنثى	
57.2	223	إنسانية	نوع الكلية
42.8	167	علمية	
31.3	122	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
29.5	115	أستاذ مشارك	
39.2	153	أستاذ مساعد	
57.7	225	أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخبرة
42.3	165	من ١٠ سنوات فأكثر	
100.0	390	المجموع	

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بمراجعة الأدب النظري السابق واستعراض الدراسات السابقة، حيث تم تطوير استبانته بصورتها الأولية لجمع البيانات من أفراد العينة للكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس مكونة من (٤٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: مجال الأنظمة والقوانين ويتكون من (٦) فقرة، ومجال الشفافية الإدارية ويتكون من (١٥) فقرة، ومجال المشاركة ويتكون من (٨) فقرة، ومجال المساءلة الإدارية ويتكون من (١٢) فقرة، ومجال التمكين ويتكون من (٧) فقرة حيث استفادت الباحثان في هذا الجزء من بعض الدراسات السابقة كدراسة الشرف (٢٠١٥) في تطوير أداة الدراسة، بعد حذف بعض فقراتها وتعديل البعض الآخر وصياغتها لتغطية مجالات الدراسة.

صدق الاستبانة:

للتحقق من مؤشرات صدق أداة الدراسة (الاستبانة) تمهيداً لتطبيقها على أفراد

عينة الدراسة، تم استخراج مؤشرات الصدق الآتية:

للتحقق من صدق الأداة الظاهري تم عرضها على (١٥) محكما من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية، لتحكيمها من حيث ملائمة فقراتها لأغراض الدراسة ومدى الصحة اللغوية للفقرات، وتم الأخذ بجميع آراء المحكمين من حيث حذف أو إضافة أو تعديل بعض الفقرات بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة. واعتمدت الباحثتان ما نسبته (٨٠%) من اقتراحات المحكمين، وفي ضوء اقتراحات المحكمين المختصين تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (٤٧) فقرة وكانت قبل التحكيم مكونة من (٤٨) فقرة حيث تم حذف فقرة من مجال المساءلة الإدارية

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، ومن ثم إعادة تطبيقها بعد فاصل زمني مدته أسبوعان على نفس العينة بطريقة الاختبار وإعداد الاختبار (Test-Retest) كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على المقياس ككل والمجالات في المرتين، كما تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للمقياس والمجالات، كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات وإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجالات	الاتساق الداخلي
الأنظمة والقوانين	0.84
الشفافية	0.91
المشاركة	0.88
المساءلة الإدارية	0.91
التمكين الإداري	0.83
الدرجة الكلية	0.95

ثانياً- المقابلة: بهدف الكشف عن معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك والحلول المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، تم صياغة سؤالين للمقابلة، وهما: السؤال الأول ينص على: "ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟" أما السؤال الثاني فينص

على: "ما الحلول المقترحة لتطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك
من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟"
صدق المحتوى:

للتحقق من مؤشرات صدق أسئلة المقابلة تمهيداً لتطبيقها على أفراد عينة
الدراسة، وللتحقق من صدق الأداة الظاهري تم عرضها على (١٠) محكماً من
ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية، لتحكيمها من حيث إبداء آرائهم حول
الأسئلة التي تمت صياغتها، وتم اعتماد سؤالي المقابلة بشكلها النهائي، بعد أن تم
تعديل بعض مفرداتها.

ثبات أداة الدراسة:

وللتحقق من ثبات سؤالي المقابلة ثم الاستعانة بباحثه تحمل درجة الدكتوراه
في الإدارة التربوية، وتم مقابلة أكاديميين في الوقت نفسه، وتم طرح سؤالي الدراسة
على أفراد عينة المقابلة، وتدوين المعلومات من قبل الباحثان، والباحثان الأخرى،
ومن ثم تفرغ المعلومات، وإيجاد نسبة الاتفاق ووجد نسبة الاتفاق (٨٩%).

المعالجات الإحصائية:

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفرغ استجابات أفراد العينة تمت معالجة
البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتي
اشتملت على استخدام المعالجات الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة، وهي على النحو
الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية للتعرف على درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من
وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واستخدام المقارنات البعدية بطريقة شفية
لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في
جامعة اليرموك، نعزى لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، والخبرة.

- للإجابة عن السؤال الثالث والرابع تم رصد وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على سؤالين المقابلة، وتوزيعها إلى فئات وفقاً لعملية التحليل النوعي، ومن ثم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجاباتهم حول المعوقات والحلول المقترحة لتطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان: - ذكر - أنثى
- الخبرة: ولها مستويان: - ١٠ سنوات فأقل - أكثر من ١٠ سنوات.
- الرتبة الأكاديمية: ولها ثلاث مستويات: - أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد
- نوع الكلية: ولها مستويان: - علمية - إنسانية

المتغير التابع: درجة تطبيق الحوكمة الإدارية من وجهة نظر أعضاء القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات، والحلول المقترحة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدف هذا البحث الكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: مقترحات والحلول، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها ومناقشتها.

السؤال الأول: ما درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر متطلبات الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، على كل مجال من مجالات أداة الدراسة كما يلي:

أولاً- مجال الأنظمة والقوانين:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة
بمجال الأنظمة والقوانين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	1	تنشر الجامعة جميع الأنظمة والقوانين على موقعها الرسمي.	4.31	.604	مرتفعة
2	2	تتسم الأنظمة والقوانين المطبقة في الجامعة بالوضوح.	4.03	.693	مرتفعة
3	3	تمتاز الأنظمة والقوانين في الجامعة بسهولة تدفق المعلومات لكافة العاملين فيها.	3.94	.751	مرتفعة
4	4	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر.	3.90	.774	مرتفعة
5	5	تحدد إدارة الجامعة القوانين المعمول بها في نظام العقوبات لتشمل مختلف التجاوزات.	3.81	.792	مرتفعة
6	6	تحقق الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة العدالة بين العاملين فيها.	3.60	.926	متوسطة
		الأنظمة والقوانين	3.93	.574	مرتفعة

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك على مجال الدراسة والأداة ككل، حيث جاء مجال الأنظمة والقوانين في جامعة اليرموك بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.574). وبدرجة تقدير مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن تطبيق الأنظمة والقوانين هو المبدأ والقاعدة الأساس في تطبيق الحوكمة وكما تعزو الباحثتان ذلك التزام الجامعة بالأنظمة والقوانين الموحدة للجامعات الأردنية من أجل التنافس مع الجامعات الأخرى في مجال تطبيق الأنظمة والقوانين للحصول على العالمية في التعليم وبالتالي الحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي.

وجاءت الفقرة (1) والتي تنص على (تنشر الجامعة جميع الأنظمة والقوانين على موقعها الرسمي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري (0.604) وبدرجة تقدير مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك لدور الجامعة الفاعل

في نشر الأنظمة والقوانين بشكل مستمر حتى يتسنى لأعضاء هيئة التدريس الإطلاع عليها والالتزام بها كونها من أحد المبادئ الهامة في مجال تطبيق الحوكمة.

في حين جاءت الفقرة (7) والتي تنص على (تحقق الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة العدالة بين العاملين فيها) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري بلغ (0.926). وبدرجة تقدير متوسطة. ويمكن تفسير ذلك إلى أن الأنظمة والقوانين موحدة في الجامعة وتطبق على الجميع بعدالة دون تفرقة بينهم.

ثانياً- مجال الشفافية:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات المتعلقة بمجال الشفافية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	17	تهتم إدارة الجامعة بوضع تقارير حول إنجازاتها.	3.81	.793	مرتفعة
2	9	تحدد إدارة الجامعة مسؤوليات المجالس الأكاديمية بوضوح.	3.72	.830	مرتفعة
3	16	تنشر الجامعة وثائق حول رؤيتها وأهدافها وفلسفتها وخطتها الإستراتيجية.	3.71	.772	مرتفعة
4	7	تمتلك الجامعة ميثاق واضح للسلوك الوظيفي والأخلاقي.	3.68	.856	مرتفعة
5	10	تترجم رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بخطة استراتيجية وفق برنامج زمني.	3.63	.859	متوسطة
6	14	تعلن إدارة الجامعة عن سياستها المتبعة في منح الحوافز لجميع العاملين المنتفعين بها.	3.58	.903	متوسطة
7	15	تقوم إدارة الجامعة بتحليل للبيئة التعليمية الداخلية والخارجية .	3.56	.789	متوسطة
8	19	تتيح إدارة الجامعة الفرصة للعاملين للإطلاع على خططها.	3.55	.944	متوسطة
9	8	تلتزم الجامعة بقانون الجامعات الأردنية الموحد .	3.54	.813	متوسطة
10	13	تحدد إدارة الجامعة معايير اختيار القادة الأكاديميين والإداريين بشفافية ووضوح.	3.49	.980	متوسطة

درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر
القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات، والحلول المقترحة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
11	11	تفصح إدارة الجامعة عن المعلومات الهامة بشأن المشكلات المتوقعة.	3.48	.823	متوسطة
11	21	توفر إدارة الجامعة خطة واضحة لمكافحة الفساد.	3.48	.920	متوسطة
13	18	تنتهج إدارة الجامعة سياسات الشفافية في ممارسة أعمالها.	3.47	.900	متوسطة
14	12	تُعلن إدارة الجامعة عن قرارات اجتماعاتها على موقعها الإلكتروني .	3.45	.828	متوسطة
15	20	تتلقى إدارة الجامعة اقتراحات من قبل العاملين فيها.	3.44	1.095	متوسطة
		الشفافية	3.61	.569	متوسطة

وجاءت الفقرة (17) والتي تتص على (تهتم إدارة الجامعة بوضع تقارير حول إنجازاتها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبانحراف معياري (.793) وبدرجة تقدير مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك إلى شفافية الجامعة في نشر إنجازاتها التي حققتها لإطلاع ومؤسسات المجتمع المحلي عليها لبيان مستوى تميزها عن الجامعات الأخرى سعياً لتنافس معها والتواصل بين هذه المؤسسات على المستوى المحلي والعالمي للوصول إلى العالمية والحصول على الاعتماد الأكاديمي.

في حين جاءت الفقرة رقم(20) والتي تتص على (تتلقى إدارة الجامعة اقتراحات من قبل العاملين فيها) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبانحراف معياري بلغ (.569) وبدرجة تقدير متوسطة. ويمكن تفسير ذلك إلى ديمقراطية الجامعة في تقبل النقد من الآخرين كما تعزو الباحثان ذلك إلى رغبة الجامعة في تلقي هذه الاقتراحات من أجل إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات وبالتالي فتح باب التواصل معهم إشراكهم في مجالس الحوكمة من أجل التطوير والتحسين المستمر في أنظمتها وقوانينها.

ثالثاً- مجال المشاركة:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بمجال المشاركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	24	تشكل إدارة الجامعة لجان عمل مشتركة بين الأقسام الأكاديمية لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	3.97	.863	مرتفعة
2	22	تتواصل إدارة الجامعة مع جميع العاملين فيها من خلال خدمة البريد الإلكتروني.	3.75	.885	مرتفعة
3	23	توسع إدارة الجامعة دائرة المشاركة في صناعة القرار.	3.69	1.006	مرتفعة
4	27	تجري إدارة الجامعة عملية تقييم لأدائها بمشاركة الأطراف المعنية.	3.46	.837	متوسطة
5	26	تشجع إدارة الجامعة مبدأ المشاركة في جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية.	3.42	.841	متوسطة
6	25	يسمح مجلس الجامعة للعاملين فيها المشاركة في مناقشة القرارات الصادرة عنه لإجراء التعديلات المناسبة عليها.	3.34	.954	متوسطة
7	28	تتبع إدارة الجامعة النمط الديمقراطي في صنع القرار.	3.32	.912	متوسطة
8	29	تتيح إدارة الجامعة للعاملين الفرصة لتقييم ذوي المناصب القيادية.	3.21	1.042	متوسطة
		المشاركة	3.35	.760	متوسطة

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك على مجال الدراسة والأداة ككل، حيث جاء مجال المشاركة في جامعة اليرموك بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.493) وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن تفسير ذلك مركزية إدارة الجامعة في اتخاذ العديد من القرارات دون إشراك أعضاء هيئة التدريس في ذلك، كما تعزو الباحثان ذلك إلى تركيز اهتمام أعضاء هيئة التدريس بوظيفة التدريس دون الاهتمام بالمشاركة واللجان المختصة بالحوكمة.

وجاءت الفقرة (24) والتي تنص على (تشكل إدارة الجامعة لجان عمل مشتركة بين الأقسام الأكاديمية لتفعيل مبدأ العمل الجماعي). بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبانحراف معياري (0.863). وبدرجة تقدير مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بالعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق التعاون ولتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها ويمكن تفسير ذلك إلى أن تشكيل هذه اللجان بين الأقسام المختلفة لتبادل الخبرات والمهارات والمعارف من أجل التطوير.

في حين جاءت الفقرة (29) والتي تنص على (تتيح إدارة الجامعة للعاملين الفرصة لتقييم ذوي المناصب القيادية) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.35) وبانحراف معياري بلغ (0.760). وبدرجة تقدير متوسطة. ويمكن تفسير ذلك من أجل الحصول على النقد والبناء لتطوير أداء ذوي المناصب القيادية كونها مناصب حساسة وكما تعزو ذلك إلى أن هذا التقييم يساعد على التطوير العمل الإداري في ما يصب في مصلحة الجامعة وتحقيق أهدافها ويمكن تفسير ذلك إلى أن عملية التقييم من الخطوات الهامة التي تساعد على نجاح تطبيق الحوكمة الإدارية وكما تعزو الباحثتان ذلك إلى أن ذوي المناصب القيادية من العمداء ورؤساء الأقسام هم الذين تقع عليهم المسؤولية تطبيق الحوكمة وبالتالي لا بد من تقييمهم بشكل مستمر من قبل العاملين لتأكد من أنهم يسيرون في الاتجاه الصحيح في تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في كليات جامعة اليرموك وأقسامها.

رابعاً- مجال المساءلة الإدارية:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات المتعلقة بمجال المساءلة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	37	تطبق إدارة الجامعة المساءلة لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي.	3.64	.884	متوسطة
1	38	يوجد في إدارة الجامعة نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير دورية.	3.64	.835	متوسطة
3	39	تشكل إدارة الجامعة لجنة خارجية لمراجعة التقارير وتقييم الأداء.	3.63	.816	متوسطة
4	33	تطبق إدارة الجامعة نظاماً للمساءلة على المستوى الفردي والجماعي.	3.60	.875	متوسطة
5	36	تطبق إدارة الجامعة عقوبات مناسبة بناء على نتائج المساءلة.	3.58	.841	متوسطة
6	31	تسمح إدارة الجامعة لممثليها في وضع قواعد صرف الميزانية.	3.54	.844	متوسطة
7	34	تعتمد إدارة الجامعة أسس علمية وعملية لتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين فيها.	3.53	.841	متوسطة
8	32	تكلف إدارة الجامعة اللجان المختصة بوضع قواعد المساءلة	3.50	.857	متوسطة
9	35	تعتمد إدارة الجامعة نظام رقابة (قبلي، ومتزامن وبعدي) في إشرافها على العمليات الإدارية.	3.47	.877	متوسطة
10	30	توظف إدارة الجامعة الميزانية بفاعلية وفق خطة لتحسين والتطوير.	3.42	.828	متوسطة
10	40	تكافئ إدارة الجامعة العاملين المتميزين بحوافر مادية ومعنوية.	3.42	1.057	متوسطة
		المساءلة الإدارية	3.54	.638	متوسطة

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك على مجال الدراسة والأداة ككل، حيث جاء مجال المساءلة وجاءت الفقرة رقم (32) والتي تنص على (تكلف إدارة الجامعة اللجان المختصة بوضع قواعد المساءلة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (.884) وبدرجة تقدير مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك شفافية الجامعة في وضع نظام للمساءلة من قبل اللجان المتخصصة حتى تكون عادلة في تطبيق المساءلة وحتى تكون هذه قواعد

ملائمة للعاملين فيها كما تعزو الباحثان ذلك إلى توجه الجامعة نحو التحديث والتطوير في قواعد المساءلة لمواكبة المستجدات العالمية مع الجامعات الأخرى رغبة منها في التنافس والحصول على التميز في العمل.

في حين جاءت الفقرة رقم (40) والتي تنص على (تكافئ إدارة الجامعة العاملين المتميزين بحوافز مادية ومعنوية) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبانحراف معياري بلغ (1.057) وبدرجة تقدير متوسطة. ويمكن تفسير ذلك إلى تشجيع الجامعة فيها للعاملين على العمل بجد ونشاط وتمييز مما يساعد في تطوير الجامعة وتحقيق التميز لها والتنافس مع الجامعات الأخرى وكما تعزو الباحثان ذلك تشجيع العاملين المقصرين لتحسين مستوى أدائهم أسوة بزملائهم المتميزين.

خامساً - مجال التمكين الإداري:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المتعلقة بمجال التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	42	تمنح إدارة الجامعة الثقة للعاملين على أداء المهام الموكلة إليهم	3.76	.788	مرتفعة
2	41	تفوض إدارة الجامعة العاملين الصلاحيات المناسبة لإنجاز مهامهم الوظيفية.	3.68	.816	مرتفعة
3	44	تعقد إدارة الجامعة دورات تدريبية للعاملين فيها لتطوير مهاراتهم الوظيفية.	3.61	.780	متوسطة
4	45	تحرص إدارة الجامعة على إقامة علاقات إنسانية بين عاملها قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره.	3.58	.704	متوسطة
5	47	تشجع إدارة الجامعة العاملين فيها على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.54	.729	متوسطة
6	43	تتصف إدارة الجامعة بالمرونة لتشجيع العاملين على القيام بمهامهم الوظيفية على أكمل وجه.	3.51	.829	متوسطة
6	46	تعزز إدارة الجامعة انتماء العاملين المهني.	3.51	.751	متوسطة
		التمكين الإداري	3.60	.547	متوسطة

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك على مجال الدراسة والأداة ككل، حيث جاءت الفقرة رقم (42) والتي تنص على (تمنح إدارة الجامعة الثقة للعاملين على أداء المهام الموكلة إليهم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.788). وبدرجة تقدير مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك إعطاء الجامعة الثقة للعاملين فيها من أجل التميز في العمل دون الشعور بقيود تحد من أدائهم ودون الشعور بالمراقبة التي قد تضعف العمل، كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن منح الثقة للعاملين سيؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية والرقابة الذاتية على العمل، وبالتالي سيوفر الجهد والوقت على لجان الحوكمة في مراقبة سير العمل مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل.

في حين جاءت الفقرة رقم (46) والتي تنص على (تعزز إدارة الجامعة انتماء العاملين المهني) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري بلغ (0.751). وبدرجة تقدير متوسطة. ويمكن تفسير ذلك إلى قلة تشجيع الجامعة تعزيز انتماء العاملين المهني بسبب كثرة الأعباء والمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم، مما يشعر العاملين بالإحباط وعدم الرغبة في العمل وحب العمل، وبالتالي عدم الالتزام بتطبيق الحوكمة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك في الأردن تعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة الإدارية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجه توافر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، لكل من الجنس وسنوات الخبرة ونوع الكلية وتحليل التباين الأحادي للرتبة الأكاديمية والجدول أدناه توضح ذلك.

أولاً- الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مدارس رياض الأطفال في محافظة إربد، واستخدم اختبار "ت"

درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر
القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات، والحلول المقترحة

T-Test لتحديد الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الجنس والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت"

لأثر الجنس على استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
.011	388	2.566	.582	3.97	315	ذكر	الأنظمة والقوانين
			.511	3.78	75	أنثى	
.329	388	- .977	.581	3.60	315	ذكر	الشفافية
			.511	3.67	75	أنثى	
.727	388	.350	.782	3.36	315	ذكر	المشاركة
			.660	3.32	75	أنثى	
.641	388	- .466	.650	3.54	315	ذكر	المساءلة الإدارية
			.591	3.57	75	أنثى	
.355	388	- .925	.548	3.59	315	ذكر	التمكين الإداري
			.542	3.65	75	أنثى	
.772	388	- .290	.513	3.60	315	ذكر	الدرجة الكلية
			.404	3.62	75	أنثى	

يتبين من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال الأنظمة والقوانين وجاءت الفروق لصالح الذكر. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى الاتفاق في وجهات النظر بين الذكور والإناث حول تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية كونهم يعملون في نفس البيئة والقوانين، وتعزو الباحثان ذلك إلى طبيعة الذكور في عدم الالتزام أحياناً بالأنظمة والقوانين المطبقة في الجامعة مقارنة بطبيعة الإناث الإلتزامية في العمل.

ثانياً - الكلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مدارس رياض الأطفال في محافظة إربد، واستخدام اختبار "ت" T-

Test لتحديد الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الكلية والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الكلية على استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المجال	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأنظمة والقوانين	إنسانية	223	3.95	.603	.549	388	.583
	علمية	167	3.91	.533			
الشفافية	إنسانية	223	3.61	.594	-.034	388	.973
	علمية	167	3.61	.535			
المشاركة	إنسانية	223	3.35	.784	.039	388	.969
	علمية	167	3.35	.728			
المساعدة الإدارية	إنسانية	223	3.51	.682	-1.233	388	.218
	علمية	167	3.59	.575			
التمكين الإداري	إنسانية	223	3.52	.587	-3.522	388	.000
	علمية	167	3.71	.468			
الدرجة الكلية	إنسانية	223	3.59	.524	-.873	388	.383
	علمية	167	3.63	.450			

يتبين من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير الكلية، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية في مجال التمكين الإداري. وتعزو الباحثان ذلك إلى طبيعة الكليات العلمية التي تتميز بالتطبيق العملي التي تستدعي التحاق أعضاء هيئة التدريس بدورات وورش تدريبية للتمكن من مهنة التدريس.

ثالثاً- الرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، واستخدام اختبار "ف" لتحديد الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية والجدول (١٠،١١) يوضح ذلك.

درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر
القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات، والحلول المقترحة

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية
في جامعة اليرموك في الأردن حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المجال
.554	4.04	122	استاذ	الأنظمة والقوانين
.517	3.84	115	استاذ مشارك	
.618	3.92	153	استاذ مساعد	
.574	3.93	390	المجموع	
.605	3.56	122	استاذ	الشفافية
.460	3.58	115	استاذ مشارك	
.608	3.68	153	استاذ مساعد	
.569	3.61	390	المجموع	
.792	3.11	122	استاذ	المشاركة
.624	3.35	115	استاذ مشارك	
.778	3.54	153	استاذ مساعد	
.760	3.35	390	المجموع	
.618	3.55	122	استاذ	المساءلة الإدارية
.574	3.58	115	استاذ مشارك	
.699	3.50	153	استاذ مساعد	
.638	3.54	390	المجموع	
.470	3.61	122	استاذ	التمكين الإداري
.454	3.60	115	استاذ مشارك	
.660	3.59	153	استاذ مساعد	
.547	3.60	390	المجموع	
.463	3.58	122	استاذ	الدرجة الكلية
.413	3.59	115	استاذ مشارك	
.568	3.64	153	استاذ مساعد	
.493	3.61	390	المجموع	

يبين الجدول (١٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك بسبب اختلاف فئات متغير الرتبة الأكاديمية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (١١).

جدول (١١) تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية على استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجال
.024	3.752	1.217 .324	2 387 389	2.434 125.521 127.954	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأنظمة والقوانين
.185	1.693	.545 .322	2 387 389	1.091 124.650 125.740	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الشفافية
.000	11.111	6.096 .549	2 387 389	12.192 212.323 224.515	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	المشاركة
.563	.576	.235 .409	2 387 389	.471 158.096 158.567	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	المساءلة الإدارية
.964	.037	.011 .301	2 387 389	.022 116.357 116.379	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	التمكين الإداري
.572	.559	.137 .244	2 387 389	.273 94.445 94.718	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للرتبة الأكاديمية في جميع المجالات وفي الأداة ككل باستثناء مجال الأنظمة والقوانين، والمشاركة، ولبين الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (١٢).

جدول (١٢) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه
لأثر الرتبة الأكاديمية على مجالي الأنظمة والقوانين والمشاركة

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
الأنظمة والقوانين	أستاذ	4.04			
	أستاذ مشارك	3.84	0.20*		
	أستاذ مساعد	3.92	0.12	0.08	
المشاركة	أستاذ	3.11			
	أستاذ مشارك	3.35	.23		
	أستاذ مساعد	3.54	*.42	.19	

يتبين من الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين أستاذ وأستاذ مشارك وجاءت الفروق لصالح أستاذ في الأنظمة والقوانين. ويتبين من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين أستاذ وأستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح أستاذ مساعد في المشاركة ويفسر ذلك إلى رغبة عضو هيئة التدريس برتبة أستاذ مساعد في المشاركة في تطبيق الحوكمة الإدارية ما زال في بداية عملة ولديه نشاط ودافعية أكثر بالمشاركة في أنشطة الجامعة ولجانها.

رابعاً- سنوات الخبرة الإدارية:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت"

لأثر سنوات الخبرة الإدارية على استجابات أفراد العينة

حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك في الأردن

المجال	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
لأنظمة والقوانين	أقل من ١٠ سنوات	225	3.82	.562	-4.603	388	.000
	١٠ سنوات فأكثر	165	4.08	.555			
الشفافية	أقل من ١٠ سنوات	225	3.56	.564	-2.321	388	.021
	١٠ سنوات فأكثر	165	3.69	.567			
المشاركة	أقل من ١٠ سنوات	225	3.26	.701	-2.916	388	.004
	١٠ سنوات فأكثر	165	3.48	.817			
لمساءلة الإدارة	أقل من ١٠ سنوات	225	3.51	.605	-1.073	388	.284
	١٠ سنوات فأكثر	165	3.58	.681			
التمكين الإداري	أقل من ١٠ سنوات	225	3.54	.569	-2.350	388	.019
	١٠ سنوات فأكثر	165	3.67	.507			
الدرجة الكلية	أقل من ١٠ سنوات	225	3.55	.493	-2.895	388	.004
	١٠ سنوات فأكثر	165	3.69	.482			

يتبين من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة الإدارية لصالح الخبرة وتعزو الباحثان ذلك إلى خبرة أعضاء هيئة التدريس من ١٠ سنوات فأكثر سنوات فأكثر في ممارسة الحوكمة الإدارية والتي اكتسبوها طوال عملهم الطويل وإلى الدورات والورش التدريبية التي اكتسبها أعضاء هيئة التدريس خلال سنوات عملهم.

السؤال الثالث: ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟

للكشف عن أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة الإدارية. تم إجراء مقابلات مع (٣٨) عضو من القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك، ولتحديد أبرز المعوقات تم رصد وتحليل هذه الاستجابات، ودمج الأفكار المتشابهة، وتوزيعها إلى

درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر
القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات، والحلول المقترحة

فئات وفقا لعملية التحليل النوعي، ومن ثم استخراج التكرارات والنسب المئوية لهذه الاستجابات، كما هو مبين في الجدول (١٤).

جدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك مرتبة تنازلياً حسب التكرارات والنسبة المئوية

الرتبة	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
1	تعدد أهداف الجامعة وتشابكها.	33	86.8%
2	صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الجامعي بسبب تضخم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته.	29	76.3%
3	تعقد الأنظمة والإجراءات بالجامعة	25	65.7%
3	عدم الاستقرار الأكاديمي.	25	65.7%
5	الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير.	23	60.5%
6	عدم اقتناع الإدارة الجامعية بدواعي تطبيق الحوكمة الإدارية.	20	52.6%
7	قلة توافر الحوافز لدى العاملين لإنجاح عملية تطبيق الحوكمة.	19	50%
8	الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة.	18	47.3%
8	التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الإداري.	18	47.3%
10	غموض ثقافة مفهوم الحوكمة لدى غالبية العاملين.	18	47.3%
10	عدم القدرة على تصميم البرامج الفعالة للحوكمة.	18	47.3%
12	تقديم الدورات وورش العمل بأوقات غير مناسبة.	15	39.4%
13	عدم وجود قنوات اتصال تدار بمستوى عالٍ من الكفاءة والجاهزية.	14	36.8%
13	عدم وجود رؤية مستقبلية واضحة للجامعة.	14	36.8%
15	عدم اقتناع المسؤولين بأهمية برامج الحوكمة.	11	28.9%
16	قلة وجود مصادر مالية متعددة ومتجددة للجامعة تمكنها من وضع برامج لتطبيق الحوكمة	8	21.0%
17	البيروقراطية الإدارية السائدة.	6	15.7%
18	انشغال أعضاء هيئة التدريس بمهامهم الوظيفية مما يحول دون مبادرتهم لتطبيق الحوكمة.	4	10.5%
18	التمسك بالمالوف في حل المشكلات وإتباع أسلوب واحد لحلها.	4	10.5%

يتضح من الجدول (١٤) أن أبرز معوق يحد من تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين، المقترح الذي نص على :
تعدد أهداف الجامعة وتشابكها. حيث جاء في المرتبة الأولى بنسبة مئوية

بلغت (86.8%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهات نظر أعضاء القيادة الأكاديميين باهتمام تركيز الجامعة على أهداف متنوعة ومتداخلة كتركيزها على جودة الخريج والحفاظ على البيئة الجامعية من المشاكل الطلابية وعلى جذب أكبر عدد طلاب لديها مما يقف عائق أمام إدارة الجامعة الأهداف حسب خطة مدروسة ومرتبطة حسب الأولويات من حيث الوقت والتنفيذ والميزانية المالية اللازمة لذلك كما يمكن تفسير ذلك إلى عدم وجود الوقت اللازم لإدارة الجامعة لتنفيذ جميع الأهداف لتعدد وظائفها. عدم وجود فريق متخصص لوضع هذه الأحداث حسب الأولويات . عدم وضوح الأهداف لدى العاملين مما يصعب تنفيذها.

بينما جاء المقترح الذي نص على (التمسك بالمألوف وإتباع أسلوب واحد لحل المشكلات المطروحة) في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية بلغت (10.5%). ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء استجابات القيادة الأكاديميين إلى إتباع الطرق التقليدية غير الناجعة في حل المشكلات وكما يمكن تفسير ذلك إلى عدم الإبداع في حل المشكلات المطروحة بطرق متنوعة ويمكن تفسير ذلك إلى مركزية القرار لدى القيادة الأكاديميين وعدم إشراك العاملين في وضع حلول للمشكلات مما يؤدي إلى تقاعسها وبالتالي نتحول إلى معوقات يصعب حلها.

إتباع إدارة الجامعة لأسلوب مبسط لمبادئ الحوكمة كالشفافية والمساءلة والمشاركة وليس بالمستوى الفعال أو أتباع نموذج لحوكمة الجامعة بشكل مبسط وعدم إتباع نموذج لجامعة تطبيق الحوكمة بشكل مرتفع أو عالي ويمكن عزو ذلك لعدم وجود مشاكل تواجه إدارة الجامعة عند إتباعها لهذا الأسلوب لأنه أصبح مألوف لإدارتها لقادتها وأعضاءها.

السؤال الرابع: ما الحلول المقترحة لتطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القيادة الأكاديميين؟

للكشف عن الحلول المقترحة لتطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك تم إجراء مقابلة مع (٣٨) عضو من أعضاء هيئة التدريس، وتم طرح سؤال محدد حول مقترحات لتفعيل حلول تساعد بتطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعة والذي نص على ما المقترحات التي تراها مناسبة لتطبيق الحوكمة الإدارية بالجامعة من وجهة نظرك. ومن خلال طرح السؤال وإجراء المقابلة، وما تم من نقاش وحوار حول المقترحات، تم رصد أبرز المقترحات حول أبرز الحلول المقترحة لتطبيق

درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر
القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات، والحلول المقترحة

الحوكمة الإدارية. وتم توزيعها إلى فئات، ومن ثم استخراج والتكرارات والنسب المئوية لهذه المقترحات، كما هو مبين في الجدول (١٥).

جدول (١٥) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة للحلول المقترحة لتطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك

الترتبة	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
1	إنشاء مجلس للحوكمة في الجامعة ليتولى وضع الأنظمة والقوانين للاسترشاد بها من قبل أعضاء هيئة التدريس.	28	73.6%
1	عمل لقاءات بين أعضاء هيئة التدريس بصورة مستمرة ومنتظمة وبين الأجهزة المركزية والرقابية.	28	73.6%
3	إصدار التقارير الشهرية والدورية لتحديد مدى التزام الجامعة بتطبيق الحوكمة.	26	68.4%
4	تطوير الأنظمة والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات تطبيق الحوكمة الإدارية.	25	65.7%
4	تبني مفاهيم التفويض والمشاركة واللامركزية كمفاهيم حديثة للإدارة الجامعية.	25	65.7%
4	عمل تغذية راجعة للوقوف على نقاط الضعف والقوة في تطبيق الحوكمة.	25	65.7%
7	اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل.	24	63.1%
7	تخصيص جزء من ميزانية الجامعة لإجراء الدراسات والبحوث في مجال الحوكمة.	24	63.1%
9	إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في ما يتعلق بنظم تطبيق الحوكمة.	22	57.8%
10	تحديث الرؤى والخطط باستمرار.	20	52.6%
11	وضع خطط وبرامج لتطبيق الحوكمة لضمان تنفيذها بالشكل الصحيح بما يحقق أهداف الجامعة.	19	50%
11	تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لمجلس الجامعة ومجلس الأمناء وبين السلطة التنفيذية والتشريعية.	19	50%
11	عقد دورات وورش لتدريب أعضاء هيئة التدريس على تطبيق الحوكمة.	19	50%
11	نشر ثقافة مفهوم الحوكمة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	19	50%
15	فتح باب التواصل ما بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	17	44.7%
16	تحديد الجهات المشرفة على تطبيق الحوكمة لمنع تداخل والتعارض فيما بينها وبين الجهات الأخرى بالجامعة.	15	39.4%
16	تبني معايير وإجراءات واضحة لتطبيق نظم الحوكمة الإدارية.	15	39.4%
18	وضع دليل خاص بنظم الحوكمة لأعضاء هيئة التدريس.	14	36.8%
19	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع وتقديم أفكار إبداعية	11	28.9%

الرتبة	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
	بتطوير نظم الحوكمة من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.		
20	الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في مجال الحوكمة الإدارية.	10	26.3%
20	التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس على الحوكمة الإدارية.	10	26.3%
20	تشجيع العمل بروح الفريق الواحد بين أعضاء هيئة التدريس بين الأقسام المختلفة.	10	26.3%
23	الالتزام بتطبيق بأبعاد الحوكمة لتحسين الأداء الجامعي.	7	18.4%
24	تحديد المهام والصلاحيات للحد من الروتين في العمل.	5	13.1%
24	تحديد أنظمة للمساءلة للحد من الفساد المالي والإداري.	5	13.1%
26	اختيار العمداء ورؤساء الأقسام بطريقة الانتخاب وليس التعيين.	2	5.2%

يتضح من الجدول (١٥) أن أبرز الحلول المقترحة لتطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين، المقترح الذي نص على : إنشاء مجلس للحوكمة في الجامعة. حيث جاء في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (73.6%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهات نظر أعضاء القادة الأكاديميين بهدف توفر كادر فني متخصص قادر على التعامل مع متقلبات الحوكمة وتوجهاتها وكذلك بهدف وضع خطة شاملة لتطبيق الحوكمة الإدارية من خلال عقد الدورات والورش التدريبية للعاملين وتنظيم المؤتمرات والندوات التي تسمح الفرصة للعاملين من مختلف الجامعات بتقديم أفكار ومقترحات وحلول تساعد على تطبيق الحوكمة وبالتالي نشر مفهوم الحوكمة ومشاركة في مختلف الجامعات مما يحقق التميز لدى الجامعة في مناقشتها مع الجامعات الأخرى.

بينما جاء المقترح الذي نص على: اختيار العمداء ورؤساء الأقسام بطريقة الانتخاب وليس التعيين في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية بلغت (5.2%). ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء استجابات القادة الأكاديميين إلى العدالة في الاختيار من خلال الانتخاب لضمان الشفافية في العمل والابتعاد عن الوساطة والمحسوبية في التعيين. ويمكن تفسير ذلك إلى أن الانتخاب سيحقق مبدأ الشفافية والمشاركة في اختيار القادة الأكاديميين من أصحاب الكفاءة والخبرة الذي سيعملون على تطبيق الحوكمة الإدارية وتطويرها بما يساهم في تحقيق التميز للجامعة وكذلك أن عملية الانتخاب تؤدي إلى مشاركة أكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس في عملية الانتخاب مما يولد لديهم الثقة والقناعة بالقائد.

توصيات الدراسة:

- وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثان بالآتي:
- تطبيق مبادئ الديمقراطية في الجامعة والتي ستسهم في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطبيق الحوكمة الإدارية.
 - نشر ثقافة الحوكمة في الجامعة وإدراجها في المساقات التدريسية.
 - تعزيز ثقافة المساءلة في الجامعة للتغلب على المعوقات التي تقف عائقاً أمام تطبيق الحوكمة الإدارية بالشكل المطلوب.
 - إجراء تقييم دوري لمبادئ الحوكمة تبعاً لمتغيرات كل مرحلة وإلزامها الجميع للسعي لتطبيق الحوكمة والعمل بموجبه.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

خورشيد، معتز ويوسف، محسن.(٢٠٠٩): حوكمة الجامعات وتفريد قدرات منظومة القيم العالمية والبحث العلمي في مصر. مصر، مكتبة الإسكندرية.

سراج الدين، إسماعيل (٢٠٠٩): حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. (تحرير معتز ويوسف). مكتبة الإسكندرية، مصر: الإسكندرية.

الشخشير، آلاء. (٢٠١٥): الحوكمة الجامعية وأثرها على الأداء المنظمي (دراسة تطبيقية في الجامعات العامة الفلسطينية). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان: الأردن.

شرف، هناء.(٢٠١٥); واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

صالح، محمد.(٢٠١٠): مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: الضفة الغربية.

العريني، منال.(٢٠١٤): واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية للعاملين في جامع الإمام نايف حمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(٣)، العدد(١٢): ١١٥-١٤٨.

عزت، أحمد.(٢٠٠٩): مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، عمان: الأردن. <http://old.qaduya.net>

الفرأ، ماجد.(٢٠١٣): تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، عمان: الأردن.

القريوتي، محمد.(٢٠٠٤). مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف. عمان:
دار وائل للنشر والتوزيع.

يوسف، محمد.(٢٠٠٧). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط
تطبيقها في مصر. بحث مقدم إلى بنك الاستثمار القومي، القاهرة:
مصر.

قائمة المصادر:

مجلس حوكمة الجامعات العربية (٢٠١٦) نشره اتحاد الجامعات العربية:
الجامعات الأعضاء في الاتحاد. استرجع من الموقع
www.arabgovernance.com

ثانياً- المراجع الأجنبية:

Abdulwahid, Akma, Abu,Nor, Latif, Wannaraini & Smith,
Malcolm, (2013).**Corporate governance and
intellectual Capital: Evidence From Public and
Private Universities.** Higher Edu Cation Studies,
3(1),63-78.doi:10.5539/hes.v3nlp63.

Mulili, Benjamin.(2014).**Corporate governance in Kenya`s
public universities.** Journal Of Applied Research in
Higher Education,6(2),342-357.Available From
www.emeraldinsight.com

Wange,Li.(2010)."**Higher Education governance and
university Autonomy in china. Societies and
Education**" 8(4) p477-495.

Wiltkman, Uwe and Schmid, Christain. (2011).**The impacts
Of new governance on teaching at Germany
universities: Findings From a national Survey.**
Springer Science and Business Media, 33-
52.doi:10.1007/s10734-011-9423-1