

The Reality of Applying Administrative Governance in Jordanian Universities in the Northern Governorates and its Relationship to Institutional Loyalty

Sana`a Hamzeh Salem Dagamseh*

Prof. Adnan Badri Al-Ebraheem**

Received 10/4/2022

Accepted 28/5/2022

Abstract:

This study aimed to define the reality of applying administrative governance in Jordanian Universities in the northern governorates and its relationship to institutional loyalty. The descriptive correlational methodology was used. A questionnaire was used for data collection, and was checked and verified. It was applied on a sample of (175) deans and heads of departments who work in the universities of Northern Jordan. The study results showed that the reality of applying administrative governance in Jordanian Universities from deans and heads of departments' point of view was high; also, the level of institutional loyalty in the Jordanian universities was high from their point of view. The results revealed a statistically significant correlation at the level of ($\alpha=0.05$) between the reality of applying administrative governance and the level of institutional loyalty in the Jordanian universities.

Keywords: Administrative Governance, Institutional Loyalty Jordanian Universities, Northern Governorates, Deans of Faculties, Heads of Departments.

Jordan\ dgamsehs@yahoo.com *

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ adnanbadri@yu.edu.jo **

واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال وعلاقتها بالولاء المؤسسي

سناء حمزة سالم دقاسمة*

أ.د. عدنان بدري الإبراهيم**

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال وعلاقتها بالولاء المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، إذ تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (175) عميدا ورئيس قسم من العاملين في جامعات شمال الأردن. بينت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام جاء مرتفعاً، كما وأن مستوى الولاء المؤسسي في الجامعات الأردنية كان مرتفعاً من وجهة نظرهم. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين واقع تطبيق الحوكمة الإدارية ومستوى الولاء المؤسسي في الجامعات الأردنية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، الولاء المؤسسي، الجامعات الأردنية، محافظات الشمال، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام.

*الأردن/ dgamsehs@yahoo.com
** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ adnanbadri@yu.edu.jo

المقدمة

تقوم الجامعات بأدوار حيوية وفعالة إسهاما منها في تنمية المجتمعات من حولها، وإحداث التغيير المطلوب، وصولاً لمجتمع حديث يواكب التطورات الهائلة والحاصلة في العالم؛ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى الجامعات جاهدة لتحقيقها. وهذه التنمية لا تستطيع الإدارة الجامعية تحقيقها وحدها دون إشراك العاملين فيها، في صنع القرارات، وتحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعات، والمشاركة في عملية صنع التخطيط؛ لأنَّ العلاقة بين الإدارة الجامعية والعاملين فيها علاقة تبادلية تفاعلية تشاركية، لا يمكن الفصل بينها، وهذا التعاون يثمر اتخاذ قرارات قوية تخدم المجتمع وتعمل على توعيته وتمده بمخرجات قوية ليرقى ويصبح بمصافي الدول المتقدمة، وهذا الأمر يتطلب من الإدارة الجامعية أن تعمل على إيجاد التوازن بينها وبين العاملين في أداء الأدوار من خلال تطبيق الحوكمة الذي يساعد على إصلاح الثغرات في التعليم العالي. وقد أصبح التعليم العالي أكثر تعقيداً نتيجة النمو في عدد مؤسساته الحكومية والخاصة؛ ولأنَّ إدارته ومراقبة قطاعاته المختلفة أصبحت أكثر تخصصاً وتطلباً، ونتيجةً لذلك فالأنموذج التقليدي لإدارة التعليم العالي الحالي أثبت عدم إمكانية الاعتماد عليه على المدى البعيد، وأنه ينبغي التحول لأساليب متطورة لرصد ومراجعته الأداء (Fielden, 2008).

وظهر مفهوم الحوكمة الإدارية مؤخراً؛ ليعبر عن الأزمة التي يعاني منها التعليم العالي، والتي تتمثل في الفجوة بين الواقع والملموس، نتيجة تعارض متطلبات الإدارة العليا مع متطلبات الإدارة التنفيذية؛ بسبب أن القرارات يمتلكها طرف واحد، ويضع نفسه موضع المتلقي، مما يضعف تطور تلك المؤسسات (Atwa & Ali, 2011). وموضوع الحوكمة المؤسسية أحد أهم الموضوعات المعاصرة في حقل الإدارة التربوية، وقد شكّل توجّهاً مستقبلياً جديداً لفرض اعتماده كمنهجية إيجابية سليمة داعمة للمؤسسات التربوية؛ من خلال التراكم النظري والتطبيقي الذي يدعو إلى تفعيل الحوكمة المؤسسية، وجعلها من أولويات العمل الحكومي وأنشطة الأجهزة الإدارية والمؤسسات التربوية؛ لبلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية (Hatamleh & Salameh, 2017).

كما يُعد الولاء المؤسسي مفتاحاً أساسياً مهماً في تحديد مدى انسجام العاملين مع مؤسساتهم، فإذا كان هناك ولاء نحو المؤسسة سيكون هناك استعداد كافٍ لتكريس الجهود والتفاني في إنجاز المهمات، والسعي وراء البقاء في المؤسسة والاستمرار للعمل فيها (Al-Mekhlaqy, 2001).

إن تطبيق الحوكمة في جامعات الشمال الحكومية والخاصة، يساعد على تحقيق نهضتها وتطورها وتقدمها نحو الأفضل وتحقيق أهدافها، لا سيما أن تطبيقها سيشعر العاملين بأهميتهم وكيونتهم ووجودهم، وأن لهم دوراً فاعلاً في هذه المؤسسات، وبالتالي زيادة ولائهم المؤسسي وانتمائهم لها، والإسهام بنجاح واستمرار هذه المؤسسات وتزويد المجتمع بمخرجات ذات كفاءة عالية تخدمه وتعمل على تطويره ونهضته.

الحوكمة

ينحدر مفهوم الحوكمة من القطاع الاقتصادي، والذي بدأ التطرق إليه في أواخر تسعينيات القرن العشرين في إدارة الأعمال بعد توالي الأزمات المالية والاقتصادية، مما دفع المجتمع الدولي إلى التفكير في إرساء قواعد ونظم تضمن الشفافية والعدالة والمساءلة والحماية من الفساد واستغلال السلطة (Rajab, 2020).

والحوكمة عنصر قوة للدولة؛ لدورها في تفعيل مشاركة فئات المجتمع ومؤسساته بإدارة الحياة العامة وتوجيهها، وفي إيجاد حالة من الشفافية والمساءلة في عمل جميع الإدارات والوزارات والمؤسسات، ولأنها تضمن وجود هياكل ونظم قانونية وتشريعية ثابتة وعادلة، تعتمد على المحاسبة والشفافية في عمل الإدارات والتعاون لتحقيق المصلحة العامة (Lutfy, 2015).

والحوكمة الإدارية من الموضوعات التي حظيت بالاهتمام المتزايد مؤخراً؛ لإصلاح نظام التعليم العالي، وتبوأ مكانة خاصة في منطقة الشرق الأوسط نظراً لتحولات واسعة النطاق في المنطقة، وتزايد الطلب على مؤسسات أكثر استجابة وقابلة للمساءلة. فالحوكمة تركز على كيفية تحديد وتنفيذ الجامعات ونظم التعليم العالي لأهدافها، وكيفية إدارة مؤسساتها، ورصد إنجازاتها، ولها دور مهم في تحسين نوعية وجودة التعليم (AI-Noory, 2016).

والحوكمة هي: "منظومة تتبنى مجموعة من المعايير والمبادئ والإجراءات بهدف تحسين أداء المؤسسة نتيجة تعزيز الشفافية والمساءلة وموازنة المسؤوليات والمهام بين الإداريين، مع الحرص على مشاركة أصحاب المصالح في العملية الإدارية بما يحفظ كافة الحقوق" (Qamary, 2020:360). وعرفت سلوى رجب (Rajab, 2021:82-83) بأنها: "استراتيجية شاملة ترسم هيكل عمل المؤسسات التعليمية في إطار استخدام نظام أخلاقي وإداري وعلمي رشيد، يعتمد على تأهيل خريجها والاعتراف بمؤهلاتهم وإتاحة فرص العمل المناسبة لهم وملاحقة التطورات العالمية".

في حين تُعرف الحوكمة الإدارية بأنها: "مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة بمختلف أبعادها، والتميز في أداء وظائفها البحثية والتكوينية من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق أهدافها" (Sleem, 2014:593). وتُعرف بأنها: "كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم بتحديد أهدافها وتنفيذها، وإدارة هياكلها في الجوانب المادية، المالية والبشرية، وإدارة البرامج الأكاديمية، وتحقيق الشفافية والمساءلة ومشاركة جميع أصحاب المصلحة" (Jaraillo, Moreno, Dement, Zaafrane, Monet, Trenner, Taha, Barry, Kwak & Marchionne, 2012:19).

وتهدف الحوكمة إلى تحقيق الرقابة والمتابعة والتنفيذ، وتطوير الهيكلية المناسبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين كفاءة المؤسسات وفعاليتها (Batah & Al-Taney, 2015)، وكذلك رفع أداء المؤسسات، نتيجة تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، وتحقيق المساءلة والمحاسبة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود المؤسسات، (Muhammad, 2015).

وتبرز أهمية الحوكمة الإدارية لدورها في مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، وهذا بالكشف عن أوجه القصور وضعف المخرجات، وتحقيق التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد المالي والإداري للجامعات، وضمان حقوق العاملين، وتحسين الممارسات التربوية والإدارية الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الجامعة، والفصل بين الملكية التنظيمية والإدارية، والرقابة على الأداء (Abbas, 2019).

وتتحدد مبادئ الحوكمة فيما يأتي:

1. **الشفافية:** تشير إلى سهولة تدفق المعلومات والحصول عليها وأن تكون آليات صنع القرار، والرقابة، والمساءلة معلنة ومعروفة، مما يحول دون ظهور الفساد (Abu Qa'oud, 2011). وتساعد المعلومات الدقيقة المتوفرة عن مختلف أنشطة المؤسسات، وتقارير أداء العاملين، ونشر ميزانية المؤسسات، ووضوح أسس اتخاذ القرار لدى صانعيه على تحقيق الشفافية (Ahmad, 2016).

2. **المساءلة:** بحيث يتم مساءلة كل فرد عن عمله من قبل المستفيدين من هذا العمل سواء أكانوا بالقطاع العام أم في القطاع الخاص (Abu Qa'oud, 2011)، ويقوم المفهوم على حق الأطراف المعنية في أن تسأل وتحاسب أعضاء المجالس الحاكمة، وضرورة إعداد حثييات مقنعة عن القرارات، فهي العلاقة التي تربط الأفراد والجماعات وفقاً للقيم والمعايير

الأخلاقية (Ghabary, 2012).

3. **المشاركة الفعالة:** وهي إتاحة فرصة المشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات العمل للإداريين والعاملين أيضًا (Lee & Land, 2010). وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار (Khorshed & Yusuf, 2009).
4. **المساواة:** عدم التفريق بين العاملين وتحقيق المساواة في الحقوق والواجبات، وعدم التفرقة بين العاملين على أساس العقائد والأديان (Ghabary, 2012). وتعني تحقيق العدالة للجميع، والارتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم، مع ضمان سيادة القانون (Naser Al-Dean, 2012).

الولاء المؤسسي

الولاء المؤسسي أحد المفاهيم التي لم تحظ بالاهتمام إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية، والتي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها في المؤسسات. فزاد اهتمام الباحثين في هذا المجال بستينيات القرن العشرين وسبعينياته، نتيجة مطالبة الإدارة بعدم تجزئة ولاء العاملين؛ وضرورة أن يتمثل هذا الولاء في الانتماء للمؤسسة والإخلاص للعمل وبذل الجهود لزيادة إنتاجيتها (Al-Rawashdeh, 2007). والولاء المؤسسي كما يشير المنصور (Al-Mnsour, 2019) عنصر مهم في عملية ربط المؤسسة والعاملين بها، لاسيما عندما لا تستطيع المؤسسات تقديم الحوافز لدفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز. كما وأنه عامل مهم في التنبؤ بفعاليات المؤسسة، وفي ضمان نجاحها واستقرارها وبقائها.

وعرفت البارودي (Al-Baroudy, 2015:77) الولاء التنظيمي بأنه: "الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، ويُمثل نتاج الإخلاص لهذه المؤسسة ولأهدافها، والحرص على البقاء فيها عن طريق بذل الجهد الذي يعزز من نجاحها وتقضيها على غيرها من المؤسسات". كما عرفه القحطاني (Al-Qahtany, 2015:235) بأنه: "استعداد الفرد لبذل مستويات عالية من الجهد لصالح المؤسسة مع قبول قيمها وأهدافها الرئيسية". وهو "الإيمان القوي بالمنظمة، وقيمها وأهدافها، والاستعداد لبذل أقصى جهد لتحقيق أهدافها مع تولد الرغبة للبقاء فيها" (Al-Jameely, 2021:361).

وتتبع أهمية المفهوم في المؤسسات كما يراها حمادات (Hamadat, 2006) في المقدرة على تنبؤ الإدارة بسلوك العاملين، وخاصةً عمليات دوران العمل؛ فالعاملون الأكثر ولاء للمؤسسة لا يميلون نحو ترك العمل، مما يعني استقرار المؤسسة؛ وارتباط الولاء المؤسسي بعوامل متعددة

كالرضا الوظيفي والمشاركة والصراع، والتي ترتبط بسلوك العاملين في المؤسسات، والتأثير المباشر في الإنتاج.

ويتأثر الولاء التنظيمي بعدة عوامل تتضمن زيادة إشراك العاملين في المؤسسة، وإيجاد نظام مناسب للحوافز، وقيام المؤسسة بمساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم، ووضوح الأهداف وتحديد الأدوار، والاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي (Al-Hasna & Atya, 2019). وتتلخص أبعاد الولاء المؤسسي فيما يأتي:

1. **الولاء العاطفي:** يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثير بأهداف المؤسسة وقيمتها، وقد يكون الالتزام ناتجاً عن إحساس وتأثر شخصي للمؤسسة، ويمثل درجة شعور الفرد بارتباطه بالمؤسسة وجدانياً ونفسياً ورغبته بالبقاء فيها (Al-Serefy, 2005).

2. **الولاء المستمر:** يتمثل بالقيمة الاستثمارية التي قد يحققها الفرد لو استمر مع المؤسسة مقابل ما سيعقده لو قرر الالتحاق بأخرى. وينتج عن تكريس الفرد ذاته لصالح المؤسسة والتضحية بمصالحه مقابل مصالحها (Al-Jaraydeh & Al-Nabghy, 2019).

3. **الولاء الأخلاقي:** يمثل شعور الفرد بالزامية البقاء في المؤسسة لعدم رغبته بالإضرار بمصلحتها العامة، وترك انطباع سيء لدى زملائه. ويتعزز نتيجة الشعور بالدعم والمشاركة الإيجابية (Yusuf, 2019).

ونظراً لحاجة المؤسسات على اختلاف أنواعها، وأحجامها، ومهامها إلى تحسين مستوى أداء أفرادها لتواجه متطلبات التغيير والتحديات التي تواجهها، أصبح مهماً دراسة الحوكمة والولاء المؤسسي وعلاقتهما ببعضهما بعضاً. فالتغيير يجب ألا يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فقط، بل ينبغي أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات إدارة المؤسسة وفلسفتها وسياساتها وسلوك أعضائها (Tawfeeq, 2002).

الدراسات السابقة

أجرى مولجونو وفتراني (Muljono & Fitriani 2019) دراسة للتعرف إلى أثر القيادة الأكاديمية الثقافية في تطبيق معايير الحوكمة في إندونيسيا. تم توزيع استبانة على (31) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج أنَّ مستوى تطبيق الحوكمة كان متوسطاً في الجامعات. وتبين وجود أثر إيجابي للقيادة في الثقافة الأكاديمية والحوكمة، وأثر إيجابي للثقافة الأكاديمية في الحوكمة الرشيدة.

كما قام الزبون (Al-Zboun, 2020) بإجراء دراسة للتعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش الأردنية. تم توزيع استبانة على (120) عضو هيئة تدريس اختبروا عشوائيًا. أظهرت النتائج أنَّ واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش كان متوسطًا.

وأجرى ماثيوتوا وشيكوكو (Mthethwa & Chikoko, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى القيمة الأكاديمية لمشاركة الجامعة في مجال الحوكمة في جنوب إفريقيا، استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتوصلت إلى أن القيمة الأكاديمية لمشاركة الجامعة في الحوكمة تتأثر بعدة عوامل سياسية، ومستوى الدراسة، المقدرة على موازنة الوقت، وأن المشاركة في الحوكمة تضيف قيمة أكاديمية للجامعة.

أما الزرزخ (Al-Zrzakh, 2020) فقد أجرى دراسة للتعرف إلى علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. تم توزيع استبانة على (106) أعضاء من هيئة التدريس اختبروا عشوائيًا. تبين أنَّ درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعًا. وقام خريس (Khrais, 2020) بإجراء دراسة للتعرف إلى أثر تطبيق الحوكمة في اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال. تم توزيع استبانة على (304) أعضاء من مجالس الحاكمية. تبين أنَّ أثر تطبيق الحوكمة كان متوسطًا.

وفي دراسة أجرتها الراعي (Al-Raie, 2021) للتعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس، تم توزيع استبانة على (367) عضو هيئة تدريس اختبروا بالطريقة الميسرة. أشارت النتائج إلى أنَّ درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وممارسة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم كانت متوسطة.

أجرت إيمان عبد الرحمن (Abdelrahman, 2015) دراسة بعنوان الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، تم توزيع استبانة على (347) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية كانت متوسطة.

وأجرى خان و هاشم وأولاه وياسر (Khan, Hashim, Ullah & Yasir, 2017) دراسة للتعرف إلى أثر القيادة الخادمة في ولاء موظفي الجامعات الباكستانية. تم توزيع استبانة على

(270) عضو هيئة تدريس اختيروا عشوائيًا. أظهرت النتائج أنَّ مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعًا.

وفي دراسة أجراها الحنيطي (Al-Hneety, 2018) بعنوان درجة توافر قيم المواطنة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة عمان وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، تم توزيع استبانة على (300) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج أنَّ الدرجة الكلية لتوافر قيم المواطنة والولاء التنظيمي كانت متوسطة.

وفي دراسة الرئيس و راضي وخطيري (Al- Rayes & Rady & Khatiry, 2022) هدفت إلى تحليل القيادة التحويلية والولاء التنظيمي بين الأكاديميين في الجامعات السعودية تكونت عينة الدراسة من (108) أعضاء من هيئة التدريس. تبين أنَّ مستوى القيادة التحويلية بين الأكاديميين كان مرتفعًا، ومستوى الولاء التنظيمي كان متوسطًا.

وتبين من خلال الدراسات السابقة تعدد أهدافها واختلافها عن هدف الدراسة الحالية والذي يبحث في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال وعلاقتها بالولاء المؤسسي من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، إذ لم يجد الباحثان -في حدود اطلاعهما- أي دراسة تجمع بين هذين المتغيرين أو تعتمد على استخدام العينة المحددة فيها. كما تتميز بالبيئة الجغرافية والتربوية، إذ أنها وحسب علم الباحثين من الدراسات الأولى التي أجريت في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال والتي تناولت وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام. وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل حول موضوع الدراسة وأهدافها، وأهميتها، ومنهج الدراسة، وفي إعداد استبانة جمع البيانات.

مشكلة الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة الأردنية؛ مثل دراسة الخطيب (Al-Khateeb, 2018)، ودراسة الدهدار (Dohdar, 2017)، ودراسة ناصر الدين (Naser Al-Dean, 2012)، وربابعة والشorman (Rababa & Al-Shorman, 2017) بينت أنَّ تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية بين الضعيف والمتوسط، إذ لا يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتطوير الجامعة، فضلاً عن وجود الهياكل الإدارية المتشعبة والهرمية والفساد الإداري وغياب الرقابة والمساءلة. وأظهرت دراستا عبد الرحمن (Abdelrahman, 2015)، والحنيطي (Al-Hneety, 2018) أنَّ الولاء المؤسسي في الجامعات الأردنية متوسط؛ ونظرا لقلّة الدراسات

الأردنية التي تناولت الولاء المؤسسي في الجامعات الأردنية، ولعدم وجود دراسات تناولت المتغيرين معاً؛ استدعى ذلك دراسة العلاقة بين المتغيرين ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتلخص في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟
2. ما مستوى الولاء المؤسسي في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال والولاء المؤسسي؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لمساعدة القائمين على إدارة الجامعة من تحسين أدائها، وضمان جودة مخرجاتها.
2. التعرف إلى مستوى الولاء المؤسسي في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال من أجل العمل على تطويره وتعزيزه في نفوس العاملين في الجامعات.
3. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال ومستوى الولاء المؤسسي من أجل تقديم توصيات تخدم التوجهات والتطلعات المستقبلية في الجامعات الأردنية لتعزيز مبادئ الحوكمة وتوظيفها في العمل الإداري.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي في النقاط الآتية:

الأهمية النظرية

تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تناولت واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعات الشمال وعلاقتها بالولاء المؤسسي حسب علم الباحثين، وتعد إضافة جيدة للمكتبة العربية والأردنية في مجال الحوكمة الإدارية والولاء المؤسسي.

الأهمية العملية

من المؤمل أن تستفيد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من نتائج هذه الدراسة لتدفع بالجامعات إلى الاهتمام بتطبيق الحوكمة الإدارية؛ لما لها من أثر عظيم وفوائد كثيرة نتاج تطبيقها كتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات، وخفض الوساطة والمحسوبية، وزيادة ولاء العاملين للجامعات. كما يمكن أن يستفيد منها الدارسون المهتمون في هذا المجال.

التعريفات الاصطلاحية

- **الحوكمة الإدارية:** "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكليها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرارات الجامعية" (Khorshed & Yusuf, 2009: 18). **وتعرف إجرائياً:** بأنها درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال ومقدرتها على توجيه أنشطتها وإدارة أقسامها ومتابعة تنفيذ خططها لتحقيق أهدافها، وتقاس من خلال إجابات عمداء ورؤساء الأقسام عن فقرات المقياس الذي استخدم في الدراسة.
- **الولاء المؤسسي:** "الإيمان القوي بالمؤسسة، وقيمها وأهدافها والرغبة في بذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهدافها والرغبة القوية في البقاء فيها" (Al-Jameely, 2021: 361). **وتعرف إجرائياً:** مدى ارتباط العاملين بمؤسستهم التي يعملون فيها، وإيمانهم بأهمية تحقيق أهدافها، والعمل على تطويرها واستمرارها، والذي تحدد بدرجة استجابة أفراد العينة المشاركة في الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات الاستبانة التي استخدمت بالدراسة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي؛ نظراً لملاءمته مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال الحكومية والخاصة (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة آل البيت، جامعة اربد الأهلية، جامعة جدارا، جامعة جرش الأهلية، جامعة عجلون الوطنية)، والبالغ عددهم (320) عميداً ورئيس قسم حسب إحصائيات الجامعات خلال الفصل الدراسي الأول 2020/2021.

عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بلغت (175) عميداً ورئيس قسم وبنسبة (54.7%)، كما يوضح الجدول (1).

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	135	77.1%
	أنثى	40	22.9%
المسمى الوظيفي	عميد	57	32.6%
	رئيس قسم	118	67.4%
نوع الجامعة	حكومية	94	53.7%
	خاصة	81	46.3%
المجموع		175	%100

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة لمعرفة واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال وعلاقتها بالولاء المؤسسي، بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة الدهدار (AL-Dohdar, 2017)، ودراسة المومني (AL-Momani, 2019)، ودراسة مقداي (Migdadi, 2020)، ودراسة سيف (Saif, 2017)، ودراسة الزرزاخ (AL-Zrzakh). وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من قسمين: الحوكمة الإدارية ويتكون من (21) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والولاء المؤسسي ويتكون من (15) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

صدق المحتوى

عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة وأصول التربية وعددهم (14) محكماً؛ للتحقق من صلاحية الفقرات لأغراض الدراسة، من حيث الصياغة اللغوية ووضوحها وصحة المعلومات الواردة فيها، وملاءمتها للمجال الذي اندرجت ضمنه. وبعد الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم بنسبة 60%، تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من قسمين: الحوكمة الإدارية ويتكون من (24) فقرة موزعة على أربعة مجالات: المساواة (5 فقرات)، الشفافية (7 فقرات)، المشاركة (6 فقرات)، المساواة (6 فقرات). والولاء المؤسسي ويتكون من (14) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: الولاء العاطفي (5 فقرات)، الولاء المستمر (5 فقرات)، الولاء الأخلاقي (4 فقرات).

ثبات الأداة

تم استخراج معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي إذ تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (35) عميدا ورئيس قسم. وقد بينت النتائج أنَّ معاملات الارتباط لمجالات الدراسة تراوحت ما بين (0.935-0.781) وهي قيم مرتفعة ومقبولة إحصائياً للتطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن النسبة المقبولة لمعامل الثبات هي (0.70).

معييار التصحيح

اعتمد مقياس ليكرت الخماسي حسب التدرج الآتي: (5: درجة كبيرة جداً، 4: درجة كبيرة، 3: درجة متوسطة، 2: درجة قليلة، 1: درجة قليلة جداً). وتم وضع ثلاثة مستويات للاستجابة استُخرجت بالمعادلة الآتية: (الحد الأعلى-الحد الأدنى) ÷ عدد المستويات = $(1-5) ÷ 3 = 1.33$. وبناءً على ذلك، قُسمت الاستجابة إلى المستويات الآتية: مستوى منخفض (1.00-2.33)، مستوى متوسط (2.34-3.67)، مستوى مرتفع (3.68-5.00).

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: "ما درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟" للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الحوكمة الإدارية والدرجة الكلية، كما يوضح الجدول (2).

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجالات الحوكمة الإدارية

مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	المشاركة	4.03	0.64	مرتفعة
2	1	المساءلة	3.93	0.61	مرتفعة
3	4	المساواة	3.91	0.53	مرتفعة
4	2	الشفافية	3.80	0.55	مرتفعة
		الحوكمة الإدارية ككل	3.91	0.49	مرتفعة

يبين الجدول (2) أنَّ درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية جاء مرتفعاً بمتوسطٍ حسابي (3.91) وانحرافٍ معياري (0.49). وجاء في الرتبة الأولى مجال المشاركة بمتوسطٍ حسابي (4.03) ودرجة مرتفعة، واحتل مجال المساءلة الرتبة الثانية بمتوسطٍ حسابي (3.93) ودرجة مرتفعة، يليه مجال المساواة بمتوسطٍ حسابي (3.91) ودرجة مرتفعة، وأخيراً مجال

الشفافية بمتوسطٍ حسابي (3.80) ودرجة مرتفعة.

أشارت النتائج أنَّ درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها جاءت مرتفعة؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يقود الجامعات إلى تحديد المسؤوليات وتوزيعها بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية، والتنفيذية، مما يكون له تأثير في تحسين مستوى الأداء العام في الجامعات، كما يرى الباحثان أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن الجامعات الأردنية تقوم بمراجعة دليل الحوكمة وتطويره وتعديله من وقت لآخر، وكلما اقتضت الحاجة لذلك، وأن الإدارات في هذه الجامعات تقوم بدعم هيكلها التنظيمي والتقسيم الوظيفي من خلال تطوير الحوكمة، كما أن الجامعات الأردنية تولي اهتماماً كبيراً لممارسات الحوكمة الإدارية السليمة بحيث توضح الأنظمة والتعليمات والمهام والواجبات كل موظف في الجامعة بما يتوافق مع متطلبات تطبيق الحوكمة.

كما تُفسر هذه النتيجة بأن الجامعات تعد أن الحوكمة الإدارية هي أداة جيدة تمكن الإدارة الجامعية من ضمان الإدارة السليمة للجامعات بطريقة علمية وعملية تؤدي إلى حماية مصالحها وتوفير معلومات عادلة وشفافة لجميع الأطراف ذات الصلة بالجامعة وبالتالي توفير معايير دقيقة للحكم على الأداء الإداري الجامعة بما يتوافق مع متطلبات الاعتماد العلمي؛ لذلك فإن الجامعات تهتم برفع مستوى الحوكمة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف ومنها تحسين إدارة الجامعة وتطوير استراتيجياتها بالشكل الصحيح، كما أن الجامعات "عينه الدراسة" على درجة عالية من الوعي نحو أهمية الحوكمة في تحقيق العدالة والشفافية فضلاً عن منح الحق للجهات المعنية في المساءلة؛ مما يسهم في وجود فرصة لمراجعة الأداء من قبل أفراد من خارج الإدارة، بحيث تكون الرقابة مستقلة وفعالة الأمر الذي يسهم بشكل أساسي في تحسين مستوى مخرجات الجامعة ورفعها؛ مما ينعكس على ترتيبها عالمياً، ويحقق لها ميزة علمية وتنافسية جيدة.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيق إطار الحوكمة الإدارية الجيد يعمل على توضيح الخطوط الإرشادية، وتوفير متابعة فعالة للإدارة التنفيذية للجامعات من قبل مجلس الإدارة الجامعية، فضلاً على ضمان توفير المعلومات الكاملة لمجلس الإدارة الجامعية، وضمان النوايا الحسنة في أداء أعمالهم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المفيز (Almufeez, 2018) التي أظهرت أن مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات جاء مرتفعاً، واختلفت مع دراسة الزبون (Al-Zboun, 2020)، ودراسة الراعي (Al-Raie, 2021) التي أظهرت أن تطبيق مبادئ الحوكمة

في الجامعات كان متوسطاً؛ وقد يرجع السبب في ذلك، إلى اختلاف مجتمع الدراسة والزمان والمكان الذي تمت فيها الدراسات، وعدم إدراك الجامعات لأهمية تطبيق الحوكمة ومبادئها في تطويرها وتعزيز مكانتها بين الجامعات. ينعكس على ترتيبها عالمياً، وتغييب دور الكودار البشرية في المشاركة في اتخاذ القرارات؛ إذ أن الحوكمة تشكل نقطة وسيطة بين مصالح جميع الأطراف وصولاً إلى قرارات تصب بمصلحة الجميع.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجالات الحوكمة الإدارية كما يأتي:

مجال المشاركة

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المشاركة مرتبة

تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تتبع إدارة الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المتخصصة.	4.17	0.71	مرتفعة
2	2	تدعم إدارة الجامعة إنجاز الأعمال بروح الفريق.	4.15	0.67	مرتفعة
3	3	تتيح إدارة الجامعة الفرصة للمشاركة في اقتراح معايير تقييم الأداء.	4.11	0.81	مرتفعة
4	4	تتعامل إدارة الجامعة مع الشكاوى والاقتراحات بمهنية عالية.	4.07	0.76	مرتفعة
5	5	تسمح إدارة الجامعة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.	4.06	0.71	مرتفعة
6	6	تتيح إدارة الجامعة للجميع حق ممارسة الاعتراض على قراراتها.	3.61	0.84	متوسطة
		الدرجة الكلية	4.03	0.64	مرتفعة

يبين الجدول (3) أنَّ درجة ممارسة الحوكمة الإدارية فيما يتعلق بمجال المشاركة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.03) وانحرافٍ معياري (0.64). وجاءت الفقرة (1): "تتبع إدارة الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المتخصصة" في الرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (4.17) ودرجة مرتفعة، في حين حلت الفقرة (6): "تتيح إدارة الجامعة للجميع حق ممارسة الاعتراض على قراراتها" في الرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي (3.61) ودرجة متوسطة.

مجال المساءلة

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المساءلة مرتبة

تنازلياً الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	تسعى الجامعة لتطبيق المساءلة لتفعيل الجودة للحصول على	4.37	0.75	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		الاعتماد الأكاديمي.			
2	1	تقيم إدارة الجامعة الكليات والأقسام من خلال تقارير محكمة.	4.02	0.77	مرتفعة
3	2	تطبق إدارة الجامعة نظام المساءلة على المستويين الفردي والجماعي.	4.01	0.69	مرتفعة
4	3	تعتمد الجامعة آلية فعالة لمساءلة الإدارة العليا ومحاسبتها وكافة المستويات الإدارية.	3.81	0.85	مرتفعة
5	4	تتعامل الجامعة مع سوء استغلال الإدارة كحالات الفساد المالي والإداري.	3.45	0.78	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.93	0.61	مرتفعة

يبين الجدول (4) أن درجة ممارسة الحوكمة الإدارية فيما يتعلق بمجال المساءلة جاءت مرتفعة؛ بمتوسطٍ حسابي (3.93) وانحرافٍ معياري (0.61). وجاءت الفقرة (5): "تسعى الجامعة لتطبيق المساءلة لتفعيل الجودة للحصول على الاعتماد الأكاديمي" في الرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (4.37) ودرجة مرتفعة، في حين حلت الفقرة (4): "تتعامل الجامعة مع سوء استغلال الإدارة كحالات الفساد المالي والإداري" في الرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي (3.45) ودرجة متوسطة.

مجال المساواة

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المساواة مرتبة

تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة وملائمة لترقية العاملين في الجامعة.	4.25	0.66	مرتفعة
2	1	تلتزم إدارة الجامعة بتطبيق التشريعات عند ممارسة أعمالها.	4.19	0.73	مرتفعة
3	5	توفر الجامعة نظام مكافآت واضحة للعاملين بها وفق معايير محددة.	3.86	0.68	مرتفعة
4	2	توازن الإدارة الجامعية بين سلطات الوظيفة ومسؤولياتها في الهيكل التنظيمي.	3.75	0.78	مرتفعة
5	3	تتسم معايير تقييم الأداء للموظفين بالموضوعية.	3.74	0.75	مرتفعة
6	4	تعامل إدارة الجامعة الجميع على أسس المساواة دون تمييز.	3.66	0.79	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.91	0.53	مرتفعة

يبين الجدول (5) أنَّ درجة ممارسة الحوكمة الإدارية فيما يتعلق بمجال المساواة جاءت مرتفعة بمتوسطٍ حسابي (3.91) وانحرافٍ معياري (0.53). وجاءت الفقرة (6): "تضع إدارة الجامعة معايير واضحة وملائمة لترقية العاملين في الجامعة" في الرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (4.25) ودرجة مرتفعة، في حين حلت الفقرة (4): "تعامل إدارة الجامعة الجميع على أسس

المساواة دون تمييز " في الرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي (3.66) ودرجة متوسطة.

مجال الشفافية

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الشفافية مرتبة

تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يفصح مجلس الجامعة عن جميع تقارير الأداء .	4.02	0.77	مرتفعة
2	2	يفصح مجلس الجامعة عن جميع تقارير الاعتماد الأكاديمي.	4.01	0.73	مرتفعة
3	6	تتشر الجامعة معايير الترقّيات.	3.94	0.78	مرتفعة
4	3	تعلن الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت لجميع الأعضاء المستفيدين.	3.77	0.78	مرتفعة
5	5	تتشر الجامعة معايير اختيار أصحاب المناصب الإدارية	3.66	0.89	متوسطة
6	4	تحرص الجامعة على نشر بياناتها المالية السنوية وفقاً للمعايير المعتمدة.	3.65	0.78	متوسطة
7	7	تتشر الجامعة نتائج قرارات مجالسها المغلقة.	3.55	0.80	متوسطة
الدرجة الكلية					
			3.80	0.55	مرتفعة

يبين الجدول (6) أنَّ درجة ممارسة الحوكمة الإدارية فيما يتعلق بمجال الشفافية جاءت مرتفعة؛ بمتوسطٍ حسابي (3.80) وانحرافٍ معياري (0.55). وجاءت الفقرة (1): "يفصح مجلس الجامعة عن جميع تقارير الأداء" في الرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (4.02) ودرجة مرتفعة، في حين حلت الفقرة (7): "تتشر الجامعة نتائج قرارات مجالسها المغلقة" في الرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي (3.55) ودرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني: "ما مستوى الولاء المؤسسي في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟"

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الولاء المؤسسي والدرجة الكلية، كما يوضح الجدول (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجالات الولاء المؤسسي

مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الولاء العاطفي	4.34	0.56	مرتفع
2	3	الولاء الأخلاقي	4.33	0.55	مرتفع
3	2	الولاء المستمر	3.88	0.60	مرتفع
الولاء المؤسسي ككل					
			4.17	0.48	مرتفع

يبين الجدول (7) أنَّ مستوى الولاء المؤسسي في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال

جاء مرتفعاً، بمتوسطٍ حسابي (4.17) وانحرافٍ معياري (0.48). وجاء في الرتبة الأولى مجال الولاء العاطفي بمتوسطٍ حسابي (4.34) وبمستوى مرتفع، ثم مجال الولاء الأخلاقي بمتوسطٍ حسابي (4.33) وبمستوى مرتفع، وأخيراً مجال الولاء المستمر بمتوسطٍ حسابي (3.88) وبمستوى مرتفع.

أشارت النتائج إلى أنَّ مستوى الولاء المؤسسي في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام جاء مرتفعاً؛ ويرى الباحثان أن هذه النتيجة جاءت من خلال مجموعة من الخصائص والمميزات التي تمتاز فيها بيئة العمل في الجامعة عن غيرها، والتي بدورها تؤثر في مشاعر العاملين وسلوكهم داخل الجامعة، وفي درجة الولاء تجاه الجامعة التي يعملون فيها.

ويمكن عزو النتيجة إلى أن الإدارات الجامعية تولي اهتماماً بموظفيها مما يسهم في تعزيز شعورهم بالولاء المؤسسي، وتشجيعهم على التفاعل مع بيئة العمل من خلال تكوين فريق العمل، وتحفيزهم للقيام بما ينسجم والأهداف التنظيمية التي تسعى إلى تحقيقها.

كما أن هذه النتيجة تعود إلى أن إدارات الجامعات تحرص على معرفة أوجه الضعف في العمل، كما أن إدارة الجامعات تقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة منها بأسلوب متجدد ومتطور، وتبادر إدارة الجامعة بتبني الأفكار والأساليب لحل مشكلات العمل؛ مما يدفع الجامعات للاهتمام بمستوى الولاء المؤسسي.

ويعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحثين إلى ارتفاع النسبة في مستوى الأمان الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الأردنية؛ مما يوفر للموظف الفرصة للمحافظة على العمل الذي يقوم به، إذ كلما زاد إحساس الفرد بأنه لن يتعرض إلى فقدان عمله كلما ارتفع مستوى الولاء لديه.

وتُفسر هذه النتيجة من خلال حالة من الإخلاص من قبل العاملين نحو الجامعة، مما يعزز رغبتهم في البقاء في الجامعة، مما يجعل ترك العمل مكلفاً، الأمر الذي يجعله مستحيلاً. الأمر الذي يعني أن ما يتحكم في درجة الالتزام الأكاديمي اتجاه الجامعة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل في الجامعة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجامعات أخرى؛ أي أن هذا الارتباط يعزز مستوى الولاء. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Khan et al., 2017) التي أظهرت أن مستوى الولاء المؤسسي جاء مرتفعاً، واختلفت مع دراسة

الحنيطي (Al-Hneety,2018) التي أظهرت أن مستوى الولاء المؤسسي جاء متوسطاً؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى قلة اهتمام الجامعات بالعاملين وبحقوقهم وبحل المشكلات التي تواجههم، وقد يرجع السبب أيضاً إلى غياب العدالة في ترقية العاملين وفي تقديم الحوافز والمكافآت لهم؛ وغياب الحوار في القضايا التي تناقش جوهر العمل وسبل تطويره وتحسينه؛ مما يفقدهم الرغبة في البقاء والاستمرار في الجامعات والدفاع عنها.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجالات الولاء المؤسسي، كما يأتي:

مجال الولاء العاطفي

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال الولاء العاطفي

مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	أهتم بمستقبل الجامعة وسمعتها ومصيرها.	4.44	0.58	مرتفع
2	1	أفخر بجامعتي ورسالتها وأهدافها.	4.41	0.64	مرتفع
3	2	أرغب في بذل أقصى جهد في العمل لإنجاح جامعتي.	4.39	0.60	مرتفع
4	3	أشعر بالسعادة لإتاحة الفرصة لي للعمل في الجامعة.	4.29	0.69	مرتفع
5	4	أدافع عن الجامعة وإدارتها عند توجيه النقد إليها أو ذكرها بسوء.	4.15	0.75	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.34	0.56	مرتفع

يبين الجدول (8) أنَّ مستوى الولاء المؤسسي فيما يتعلق بمجال الولاء العاطفي جاء مرتفعاً؛ بمتوسطٍ حسابي (4.34) وانحرافٍ معياري (0.56). وجاءت الفقرة (5): "أهتم بمستقبل الجامعة وسمعتها ومصيرها" في الرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (4.44) وبمستوى مرتفع، في حين حلت الفقرة (4): "أدافع عن الجامعة وإدارتها عند توجيه النقد إليها أو ذكرها بسوء" في الرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي (4.15) وبمستوى مرتفع.

مجال الولاء الأخلاقي

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال الولاء الأخلاقي

مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني لأداء مهماتي بتقان.	4.71	0.56	مرتفع
2	1	أنفذ برحابة التعليمات والأوامر من منطلق الالتزام الأخلاقي بواجباتي.	4.67	0.55	مرتفع
3	3	أتابع أية ملاحظات وانتقادات تخص الجامعة وأسعى للإسهام في حلها.	4.05	0.84	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	2	أشعر بأنه لا يحق لي الآن ترك الجامعة التي أعمل فيها حتى لو كان ذلك من مصلحتي.	3.89	0.89	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.33	0.55	مرتفع

يبين الجدول (9) أنَّ مستوى الولاء المؤسسي فيما يتعلق بمجال الولاء الأخلاقي جاء مرتفعاً؛ بمتوسطٍ حسابي (4.33) وانحرافٍ معياري (0.55). وجاءت الفقرة (4): "أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني لأداء مهماتي بتقانٍ" في الرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (4.71) وبمستوى مرتفع، في حين حلت الفقرة (2): "أشعر بأنه لا يحق لي الآن ترك الجامعة التي أعمل فيها حتى لو كان ذلك من مصلحتي" في الرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي (3.89) وبمستوى مرتفع.

مجال الولاء المستمر

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال الولاء

المستمر مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أضحي بمصلحتي لاستمرار جامعتي.	4.08	0.73	مرتفع
2	5	أشتاق لجامعتي في أثناء الإجازات والعطل الرسمية	4.07	0.68	مرتفع
3	4	أشعر بالضيق والإحباط عندما أعلم أن مؤسسات أخرى في المجتمع تتال الدعم المادي والمعنوي أكثر من جامعتي.	3.77	0.73	مرتفع
4	3	يساعدني مناخ العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود.	3.75	0.87	مرتفع
5	2	أحصل على حوافز تدعم أدائي.	3.71	0.93	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.88	0.60	مرتفع

يبين الجدول (10) أنَّ مستوى الولاء المؤسسي فيما يتعلق بمجال الولاء المستمر جاء مرتفعاً؛ بمتوسطٍ حسابي (3.88) وانحرافٍ معياري (0.60). وجاءت الفقرة (1): "أضحي بمصلحتي لاستمرار جامعتي" في الرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (4.08) وبمستوى مرتفع، في حين حلت الفقرة (2): "أحصل على حوافز تدعم أدائي" في الرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي (3.71) وبمستوى مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال والولاء المؤسسي؟"

للإجابة عن السؤال تم استخراج قيم معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون

(Pearson Correlation) بين واقع تطبيق عمداء الكليات ورؤساء الأقسام للحوكمة الإدارية ومستوى الولاء المؤسسي في الجامعات الأردنية، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11): معاملات الارتباط بطريقة بيرسون بين واقع تطبيق عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

للحوكمة الإدارية ومستوى الولاء المؤسسي في الجامعات الأردنية

الحوكمة الإدارية		الولاء المؤسسي		
		الولاء المؤسسي ككل	الولاء الأخلاقي	الولاء المستمر
المساءلة	معامل الارتباط	0.457	0.308	0.425
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000
الشفافية	معامل الارتباط	0.521	0.350	0.518
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000
المشاركة	معامل الارتباط	0.384	0.246	0.392
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.001	0.000
المساواة	معامل الارتباط	0.553	0.336	0.573
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000
الحوكمة الإدارية ككل	معامل الارتباط	0.563	0.365	0.562
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000

يبين الجدول (11) أنَّ هناك علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين واقع تطبيق عمداء الكليات ورؤساء الأقسام للحوكمة الإدارية الأردنية ومستوى الولاء المؤسسي في الجامعات الأردنية، إذ كانت جميع قيم معاملات الارتباط بين مجالات الحوكمة الإدارية ومجالات الولاء المؤسسي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال والولاء المؤسسي، إذ كانت جميع قيم معاملات الارتباط بين مجالات الحوكمة الإدارية ومجالات الولاء المؤسسي دالة إحصائياً. ويمكن تفسير النتيجة بأن الحوكمة الإدارية ذات دور كبير ومهم من خلال إشراك جميع الموظفين في العمليات الإدارية والتنظيمية، إذ تقوم بتوفير المعلومات التي تحدد مسؤولية كل طرف وواجباته وحقوقه، كما تقوم بالعمل على تحديد الممارسات والأنشطة التي تهدف لتحسين أداء جميع الأطراف، كما تسهم أيضاً في منح وإتاحة الفرص للأفراد لاتخاذ القرارات في أماكن عملهم المختلفة، وتسعى الحوكمة أيضاً لوضع أنظمة وقوانين تقوم على تقليل المحسوبية والمصالح الشخصية، وتقليل الفساد، فضلاً عن قيامها بتحديد الإجراءات التي تضمن كفاءة أداء الأفراد، وتطوير مستواهم الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى الولاء التنظيمي.

التوصيات

1. ربط مفهوم الولاء المؤسسي بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة، تكون مدمجة مع نظام الحوافز والرقابة والتوظيف.
2. إتاحة الحق لجميع العاملين ممارسة الاعتراض على القرارات ومناقشتها.
3. ضرورة اعتبار حوكمة الجامعات واحدة من متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة ومعايير الاعتماد.
4. تعزيز روح الولاء والانتماء لدى العاملين وتنفيذ برامج وأنشطة سنوية لهم بحضور كبار قادة الدولة.
5. إجراء دراسات مستقبلية على مجتمعات أخرى مثل: الكليات الجامعية المتوسطة، والمدارس، ودراسات تتناول أثر الحوكمة في مخرجات سلوكية أخرى كسلوك المواطنة التنظيمية ودوران العمل.

References:

- Abbas, Z. (2019). University governance as an entry for a reform of higher education between the inevitability of change and constraints of implementation models of international universities in the field of governance. **Journal of Economic Notebooks**, 10(1), 139-162.
- Abdelrahman, E. (2015). Organizational loyalty among faculty members in Jordanian Universities from their perspective: Comparative study between public and private universities. **An-Najah University Journal for Research**, 29(6), 1070-1090.
- Abu Qa'oud, G. (2011). Impact of governance domains on institutional reform processes in government administration: A case study of Jordan's Ministry of Industry and Trade. **Mu'tah Journal for Research and Studies**, 2(7), 255-304.
- Ahmad, S. (2016). Intellectual and philosophical foundations of leadership and governance approaches. **Culture Institution for Development**, 16(103), 134-212.
- Atwa, M. & Ali, F. (2011). Governance of the education system an entry for achieving quality in education. **Journal of Education, Mansoura University**, 2(79), 449-532.
- Al-Baroudy, M. (2015). **Job satisfaction and the art of dealing with supervisors and supervisees**. Cairo: Arab Training and Publishing Group.

- Batah, A. & Al-Taney, H. (2015). **Educational administration: A contemporary vision**. Amman: Dar Al Fiker Publishers & Distributors.
- Dohdar, M. (2017). The reality of governance in Palestinian universities. **IUGJEBS**, 25(1), 62-88.
- Fielden, J. (2008). **Global trends in university governance**. Education Working Paper Series No.9. Washington DC: World Bank.
- Ghabary, A. (2012). **Professional intervention of the way society is organized to strengthen the governance mechanisms of NGOs**. Twenty-fifth Scientific Conference, Faculty of Social Work, Helwan University, Egypt.
- Hamadat, M. (2006). **Work values and career commitment of school administrators and teachers**. Amman: Dar Al-Hamed for Publishing & Distribution.
- Al-Hasna, A. & Atya, M. (2019). Organizational justice among school leaders in Bisha Governorate and its relationship to teachers' organizational loyalty. **Faculty of Education Journal, Assiut University**, 35(2), 509-539.
- Hatamleh, A. & Salameh, K. (2017). The application degree of administrative accountability and organizational governance, and the relationship between them in the directorates of education in Jordan: From the viewpoint of its administrative leaders. **Journal of Educational and Psychological Studies**, 1(1), 71-101.
- Al-Hneety, M.(2018). **Degree of availability of the values of citizenship among the heads of academic departments in the Jordanian universities in the capital Amman Governorate and their relation to the organizational loyalty of teaching staff from their point of view**. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Jameely, M. (2021). The effect of toxic leadership practices on organizational loyalty in general education schools and responses. **Journal of Arab Studies in Education and Psychology**, 131, 385-418.
- Jarailllo.A, Moreno, J., Demenet, A., Zaafrane, H., Monet, O., Trenner, S., Taha, T., Barry, J., Kwak, A. & Marchionne, S. (2012). **University through the looking glass: Benchmarking University governance to enable higher education modernization in MENA**. Washington: World Bank.

- Al-Jaraydeh, M. & Al-Nabghy, N. (2019). The relationship between organizational allegiance and job satisfaction of basic education cycle two schools headmasters in the Sultanate of Oman. **Scientific Journal of King Faisal University, Humanities and Management Sciences**, 5(2), 61-84.
- Khan, M., Hashim, M. Ullah, M. & Yasir, M. (2017). Impact of servant leadership on employees' loyalty of private universities academicians in Pakistan. **City University Research Journal Special Issue**, 96-111.
- Al-Khateeb, A. (2018). Assessing the degree of implementation of the standards of good governance in Jordanian universities. **Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education**, 38(2), 1-15
- Khorshed, M. & Yusuf, M. (2009). **Governance and strengthening the capacity of the system of higher education and scientific research in Egypt**. Alexandria: Library of Alexandria
- Khrais, Y.(2020).**The impact of applying governance on the decision-making in private Jordanian universities in Northregion**. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman- Jordan.
- Lee, L. & Land, M. (2010). **What university governance can Taiwan learn from the United States?** International Presidential Forum, Harbin Institute of Technology, June 6, Harbin, China,
- Lutfy, G. (2015). **A guideline on good governance: A project to improve the quality of government services provided to citizens**. Cairo: Social Contract Center.
- Al-Mekhlaqy, M. (2001). The importance of organizational loyalty and professional organizational loyalty among faculty members at Sana'a University - Faculties of Education. **Damascus University Journal**, 17(2), 185-217.
- Migdadi, B.(2020). Administrative performance of the heads of the academic department chairs at Jordanian Universities and its relationship within implementing principles of governance. **International Journal of Educational and Psychological Studies**, 8(1),1-26.
- Al Mnsour, A. (2019). The degree of practicing transformational leadership by secondary school leaders in Qatif Governorate and its relationship to the level of teachers' organizational loyalty. **Journal of**

- Scientific Research in Education, Ain Shams University, 1(20), 379-436.**
- AL-Momani, K. (2019). The reality of governance practice in Jarash University from the viewpoint of instructions faculty and administrative faculty. **International Journal of Education and Psychological Sciences**, 5(4), 55-96.
- Mthethwa, V. & Chikoko, V. (2020). **Does participation in university governance add value to a student's academic experience.** (Un published dissertation). Durban University of Technology, South Africa.
- Al-mufeez, K. (2018). Applying governance in Saudi state universities: A proposal. **Journal of Educational Sciences**, (15), 199-294.
- Muhammad, H. (2015). Governance controls and mechanisms in university institutions. **Second Arab Conference of Arab Universities: challenges and ambition.** Arab Organization for International Development, Marrakesh, Morocco.
- Muljono, H. & Fitriani, S. (2019). Beyond good governance: An ultimate key success for higher education quality. **Journal of Education, Teaching and Learning**, 4(1), 210-216.
- Naser Al-Dean, Y. (2012). The application of governance at the Middle East University MEU as perceived by faculty and administrative members. **Journal of the Association of Arab Universities**, (62), 341-374.
- Al-Noory, A. (2016). The measure governance universities dimensions for promote entrepreneurship: A case study of the University of Anbar according to universities governance card used from the World Bank. **Journal of the Anbar University of Economic and Administrative Sciences**, 8(16), 1-20.
- Al-Qahtany, M. (2015). **Human resources management: Towards an integrated strategic approach.** Riyadh: Obeikan Publishing.
- Qamary, Z. (2020). University governance, concepts and models: Algeria case study. **Journal of Business and Finance Economy**, 5(1), 357-372.
- Rababa, S. & Al-Shorman, M. (2017). Degree of applying administrative governance at Yarmouk University from academic leaders and staff teaching views; Obstacles and suggested solutions. **Journal of Educational Sciences**, 25(3), 468-502.

- Al-Raie, A. (2021). **The reality of implementing e-governance in Jordanian public universities and its relationship to administrative empowerment from the faculty's point of view.** Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Rajab, H. (2021). **School management development using the leadership and governance entrance.** Algeria: Science and Faith for Publication and Distribution.
- Rajab, S. (2020). **Employing leadership and governance entrance in kindergarten management development.** Algeria: Science and Faith for Publication and Distribution.
- Al-Rawashdeh, K. (2007). **School decision-making, security and organizational loyalty.** Amman: Dar Al-Hamed Publishing.
- Al-Rayes, N., Rady, Y., Khatiry, A.(2022). An Analysis of Transformational Leadership and Academics at a Saudi University. **Journal of Language and Linguistic Studies**,17(4).
- Saif, H.(2017). Organizational Justice in Yemeni universities and its relationship to faculty members loyalty to their universities: AL-Said University as a Model. **Journal of AL-Qalam**, AL-Qalam University for humanities and Applied Sciences,8,362-390.
- Al-Serefy, M. (2005). **Organizational behavior.** Alexandria: Horus International Publishing and Distribution Foundation.
- Sleem, M. (2014). Governance a tool for the advancement of universities. **Third Scientific Conference: Governance and Administrative and Financial Corruption.** Ajloun National University, Jordan.
- Tawfeeq, A. (2002). **Ideas to break the frame.** Giza: Professional Management Expertise Center.
- Yusuf, M. (2019). The impact of employees' empowerment on organizational loyalty: A field study on the Nile petroleum company. **Al-Methqal Journal of Economic and Administrative Sciences**, 8(16), 1-20.
- Al-Zboun, A. (2020). The reality of governance practice in Jarash University from faculty members' point of view. **Dirasat: Educational Sciences**, 47(2), 232-248.
- Al-Zrzakh, N. (2020). Job satisfaction and its relationship to organizational loyalty among faculty members of the faculty of arts and sciences, Msallata. Al-Mergib University, **Faculty of Arts and Sciences, Msallata**, (14), 212-229.