

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 بالولاية المؤسسي

سناء حمزة سالم دقامة*

*أ.د. عدنان بدري الإبراهيم**

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال وعلاقتها بالولاية المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم التأكيد من صدقها وثباتها، إذ تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (175) عميداً ورئيساً قسم من العاملين في جامعات شمال الأردن. بينت نتائج الدراسة أنَّ واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام جاء مرتفعاً، كما وأنَّ مستوى الولاية 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 الولاية المؤسسي في الجامعات الأردنية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، الولاية 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 إسهاماً 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 بخرجات قوية ليرقى ويصبح بمصاف الدول المتقدمة، وهذا الأمر يتطلب من الإدارة الجامعية أن تعمل على إيجاد التوازن بينها وبين العاملين في أداء الأدوار من خلال تطبيق الحكومة 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 وتنطلاً، ونتيجةً لذلك فالأنموذج التقليدي لإدارة التعليم العالي الحالي أثبت عدم إمكانية الاعتماد عليه على المدى البعيد، وأنه ينبغي التحول لأساليب متطرفة لرصد ومراجعة الأداء (Fielden, 2008).

وظهر مفهوم الحكومة 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 المتقني، مما يضعف تطور تلك المؤسسات (Atwa & Ali, 2011). وموضع الحكومة المؤسسية أحد أهم الموضوعات المعاصرة في حقل الإدارة التربوية، وقد شكلَّ توجهاً مستقبلياً جديداً لفرض اعتماده كمنهجية إيجابية سليمة داعمة للمؤسسات التربوية؛ من خلال الترجمة النظري والتطبيقي الذي يدعو إلى تفعيل الحكومة 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 الجهد والتفاني في إنجاز المهام، والسعى وراء البقاء في المؤسسة والاستمرار للعمل فيها (Al-Mekhlaqy, 2001).

إن تطبيق الحكومة في جامعات الشمال الحكومية والخاصة، يساعد على تحقيق نهضتها وتطورها وتقديمها نحو الأفضل وتحقيق أهدافها، لا سيما أن تطبيقها سيشعر العاملين بأهميتها وكونيتها وجودهم، وأن لهم دورا فاعلا في هذه المؤسسات، وبالتالي زيادة لأنهم المؤسسي وانتمائهم لها، والإسهام بنجاح واستمرار هذه المؤسسات وتزويد المجتمع بمخرجات ذات كفاءة عالية تخدمه وتعمل على تطويره ونهضتها.

الحكومة

ينحدر مفهوم الحكومة 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).

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

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

والحكومة 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). وعرفتها 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 خريجيها والاعتراف بمؤهلاتهم وإتاحة فرص العمل المناسبة لهم وملحقة التطورات العالمية".

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

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

وتبرز أهمية الحكومة 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 الحكومة فيما يأتي:

1. **الشفافية:** تشير إلى سهولة تدفق المعلومات والحصول عليها وأن تكون آليات صنع القرار، والرقابة، والمساءلة معروفة، 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 أكانت 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 حثيثات مقنعة عن القرارات، فهي العلاقة التي تربط الأفراد والجامعات 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 التمييز 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 الجهد لزيادة إنتاجيتها (Al-Mnsour, 2007). والولاء المؤسسي كما يشير المنصور (Rawashdeh, 2007) 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 التأثير بفعاليات المؤسسة، وفي ضمان نجاحها واستقرارها وبقائها.

وعرفت البارودي (Al-Baroudy, 2015:77) الولاء التنظيمي بأنه: "الشعور الإيجابي المُتولد لدى الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، ويُمثل نتاج الإخلاص لهذه المؤسسة وأهدافها، والحرص على البقاء فيها عن طريق بذل الجهد الذي يعزز من نجاحها وتنميتها 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).

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

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

ويتأثر الولاء التنظيمي بعدة عوامل تتضمن زيادة إشراك العاملين في المؤسسة، وإيجاد نظام مناسب للحوافر، 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 وقيمها، وقد يكون الالتزام ناتجاً عن إحساس وتأثير شخصي للمؤسسة، ويمثل درجة شعور الفرد بارتباطه بالمؤسسة وجاذبيتها 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. وينتتج عن تكريس الفرد ذاته لصالح المؤسسة والتضحية بمصالحه مقابل مصالحها (Al-Jaraydeh & Al-Nabghy, 2019).

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

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

الدراسات السابقة

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

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

وأجرى ماثيوثوا وشيكوكو (Mthethwa & Chikoko, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى القيمة الأكademية لمشاركة الجامعة في مجال الحكومة في جنوب إفريقيا، استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتوصلت إلى أن القيمة الأكademية لمشاركة الجامعة في الحكومة تتأثر بعده عوامل سياسية، ومستوى الدراسة، المقدرة على موازنة الوقت، وأن المشاركة في الحكومة تضييف قيمة أكademية للجامعة.

أما الزرزاخ (Al-Zrzakh, 2020) فقد أجرى دراسة للتعرف إلى علاقة الرضا الوظيفي باللإله التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. تم توزيع استبانة على (106) أعضاء من هيئة التدريس اختبروا عشوائياً. تبيَّن أنَّ درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً. وقام خريس (Khrais, 2020) بإجراء دراسة للتعرف إلى أثر تطبيق الحكومة في اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال. تم توزيع استبانة على (304) أعضاء من مجالس الحكومية. تبيَّن أنَّ أثر تطبيق الحكومة كان متوسطاً.

وفي دراسة أجرتها الراعي (Al-Raie, 2021) للتعرف إلى واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس، تم توزيع استبانة على (367) عضو هيئة تدريس اختبروا بالطريقة المتيسرة. أشارت النتائج إلى أنَّ درجة تطبيق الحكومة 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 أنَّ الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية كانت متوسطة.

وأجرى خان و هاشم وأولاده 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 اختبروا عشوائياً. أظهرت النتائج أنَّ مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً.

وفي دراسة أجراها الحنطي (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 وراضي 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 مرتفعاً، ومستوى الولاء التنظيمي كان متوسطاً.

وتبيَّن من خلال الدراسات السابقة تعدد أهدافها واختلافها عن هدف الدراسة الحالية والذي يبحث في واقع تطبيق الحكومة في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال وعلاقتها بالولاء المؤسسي من وجهة نظر عداء الكليات ورؤساء الأقسام، إذ لم يجد الباحثان -في حدود اطلاعهما- أي دراسة تجمع بين هذين المتغيرين أو تعمد 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 عداء 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 والشمران (Rababa & Al-Shorman, 2017) بيَّنت أنَّ تطبيق الحكومة 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)، والحنطي (Al-Hneety, 2018) أنَّ الولاء المؤسسي في الجامعات الأردنية متوسط؛ ونظراً لقلة الدراسات

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

1. ما درجة تطبيق الحكومة 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 الحكومة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال والولاء المؤسسي؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة تطبيق الحكومة 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 الحكومة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال ومستوى الولاء المؤسسي من أجل تقديم توصيات تخدم التوجهات والتطلعات المستقبلية في الجامعات الأردنية لتعزيز مبادئ الحكومة وتوظيفها في العمل الإداري.

أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي في النقاط الآتية:

الأهمية النظرية

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

الأهمية العملية

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

التعريفات الاصطلاحية

- **الحكومة الإدارية:** "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكלה التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرارت الجامعية" (Khorshed & Yusuf, 2009: 18). وتعرف إجرائياً: بأنها درجة تطبيق مبادئ الحكومة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال ومقدرتها على توجيه أنشطتها وإدارة أقسامها ومتابعة تنفيذ خططها لتحقيق أهدافها، وتقاس من خلال إجابات العمداء ورؤساء الأقسام عن فقرات المقاييس 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 بمؤسساتهم 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	المجموع	النسبة	التكرار	الفئات
الجنس		77.1%	135	ذكر
		22.9%	40	أنثى
المسمى الوظيفي		32.6%	57	عميد
		67.4%	118	رئيس قسم
نوع الجامعة		53.7%	94	حكومية
		46.3%	81	خاصة
المجموع		%100	175	

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة لمعرفة واقع تطبيق الحكومة 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 مقدادي (Migdadi,2020)، ودراسة سيف(Saif,2017)، ودراسة الزرزاخ(AL-Zrzakh) . وقد تكونت الاستبانة بصورةها الأولية من قسمين: الحكومة الإدارية ويتكون من (21) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والولاء المؤسسي ويتكون من (15) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

صدق المحتوى

عرضت 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 بآرائهم واقتراحاتهم بنسبة 60%， تكونت الاستبانة بصورةها النهائية من قسمين: الحكومة الإدارية ويتكون من (24) فقرة موزعة على أربعة مجالات: المسائلة (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 ثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي إذ تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (35) عميداً ورئيس قسم. وقد بينت النتائج أنَّ معاملات الارتباط لمجالات الدراسة تراوحت ما بين (0.781-0.935) وهي قيم مرتفعة ومقبولة إحصائياً للتطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أنَّ النسبة المقبولة لمعامل الثبات هي (0.70).

معيار التصحيح

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

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: "ما درجة تطبيق الحكومة 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 الحكومة الإدارية والدرجة الكلية، كما يوضح الجدول (2).

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجالات الحكومة 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
		الحكومة الإدارية ككل	3.91	0.49	مرتفعة

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

الشفافية بمتوسطٍ حسابي (3.80) ودرجة مرتفعة.

أشارت النتائج أنَّ درجة تطبيق الحكومة 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 الحكومة 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 الحكومة وتطويره وتعديله من وقت لآخر، وكلما اقتضت الحاجة لذلك، وأن الإدارات في هذه الجامعات تقوم بدعم هيكلها التنظيمي والتقسيم الوظيفي من خلال تطوير الحكومة، كما أن الجامعات الأردنية تولي اهتماماً كبيراً لممارسات الحكومة الإدارية السليمة بحيث توضح الأنظمة والتعليمات والمهامات والواجبات كل موظف في الجامعة بما يتوافق مع متطلبات تطبيق الحكومة. كما تفسر هذه النتيجة بأن الجامعات تعد أن الحكومة الإدارية هي أداة جيدة تمكن الإدارة الجامعية من ضمان الإدارة السليمة للجامعات بطريقة علمية وعملية تؤدي إلى حماية مصالحها وتتوفر معلومات عادلة وشفافة لجميع الأطراف ذات الصلة بالجامعة وبالتالي توفر معايير دقيقة للحكم على الأداء الإداري الجامعية بما يتوافق مع متطلبات الاعتماد العلمي؛ لذلك فإن الجامعات تهتم برفع مستوى الحكومة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف ومنها تحسين إدارة الجامعة وتطوير استراتيجياتها بالشكل الصحيح، كما أن الجامعات "عينة الدراسة" على درجة عالية من الوعي نحو أهمية الحكومة في تحقيق العدالة والشفافية فضلاً عن منح الحق للجهات المعنية في المسائلة؛ 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 ورفعه؛ مما ينعكس على ترتيبها عالمياً، ويحقق لها ميزة علمية وتنافسية جيدة.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيق إطار الحكومة الإدارية الجيد ي العمل 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، وانتفقت هذه النتيجة مع دراسة المفيض (Almufeedz, 2018) التي أظهرت أن مستوى تطبيق الحكومة في الجامعات جاء مرتفعاً، وختلفت مع دراسة الزيون (Al-Zboun, 2020)، ودراسة الراعي (Al-Raie, 2021) التي أظهرت أن تطبيق مبادئ الحكومة

في الجامعات كان متوسطاً، وقد يرجع السبب في ذلك، إلى اختلاف مجتمع الدراسة والزمان والمكان الذي تمت فيها الدراسات، وعدم إدراك الجامعات لأهمية تطبيق الحكومة ومبادئها في تطويرها وتعزيز مكانتها بين الجامعات ينعكس على ترتيبها عالمياً، وتعزيز دور الكوادر البشرية في المشاركة في اتخاذ القرارات؛ إذ أن الحكومة 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 الحكومة الإدارية كما يأتي:

مجال المشاركة

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

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

يبين الجدول (3) أنَّ درجة ممارسة الحكومة الإدارية فيما يتعلق بمجال المشاركة جاءت مرتفعة بمتوسطٍ 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 حلَّت الفقرة (6): "تتيح إدارة الجامعة لجميع 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 حسابية

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

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

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

مجال المساواة

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

تنازلياً

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

يبين الجدول (5) أن درجة ممارسة الحكومة الإدارية فيما يتعلق بمجال المساواة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.53). وجاءت الفقرة (6): "تضيع إدارة الجامعة معايير واضحة وملائمة لترقية العاملين في الجامعة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) ودرجة مرتفعة، في حين حلت الفقرة (4): "تعامل إدارة الجامعة الجميع على أساس

المساواة دون تمييز" في الرتبة الأخيرة بمتوسط 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	يفصل مجلس الجامعة عن جميع تقارير الأداء.	4.02	0.77	مرتفعة
2	2	يفصل مجلس الجامعة عن جميع تقارير الاعتماد الأكاديمي.	4.01	0.73	مرتفعة
3	3	تنشر الجامعة معايير الترقى.	3.94	0.78	مرتفعة
4	4	تعلن الجامعة عن سياساتها المتتبعة في منح المكافآت لجميع الأعضاء المستفيدين.	3.77	0.78	مرتفعة
5	5	تنشر الجامعة معايير اختيار أصحاب المناصب الإدارية	3.66	0.89	متوسطة
6	6	تحرص الجامعة على نشر بياناتها المالية السنوية وفقاً للمعايير المعتمدة.	3.65	0.78	متوسطة
7	7	تنشر الجامعة نتائج قرارات مجالسها المغلقة.	3.55	0.80	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.80	0.55	مرتفعة

يبين الجدول (6) أن درجة ممارسة الحكومة الإدارية فيما يتعلق بمجال الشفافية جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.55). وجاءت الفقرة (1): "يفصل مجلس الجامعة عن جميع تقارير الأداء" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) ودرجة مرتفعة، في حين حلت الفقرة (7): "تنشر الجامعة نتائج قرارات مجالسها المغلقة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط 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؟"

للاجابة 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 الأخلاقى	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) أن 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 أنَّ 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 أنَّ 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 أنَّ هذه النتيجة تعود إلى أنَّ إدارات الجامعات تحرص على معرفة أوجه الضعف في العمل، كما أنَّ إدارة الجامعات تقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة منها بأسلوب متعدد ومتتطور، وتتادر 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.

وتفسر 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 أنَّ ما يتحكم في درجة الالتزام الأكاديمي اتجاه الجامعة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يتحققها لو استمر بالعمل في الجامعة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجامعات أخرى؛ أي أنَّ هذا الارتباط يعزز مستوى الولاء. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Khan et al., 2017) التي أظهرت أنَّ مستوى الولاء المؤسسي جاء مرتفعاً، وختلفت مع دراسة

الحنطي (Al-Hneety,2018) التي أظهرت أن مستوى الولاء المؤسسي جاء متوسطاً، و قد يرجع السبب في ذلك إلى قلة اهتمام الجامعات بالعاملين وبحقوقهم و بحل المشكلات التي تواجههم، وقد يرجع السبب أيضاً إلى غياب العدالة في ترقية العاملين وفي تقديم الحوافز والمكافآت لهم؛ و غياب الحوار في القضايا التي تناولت جوهر العمل و سبل تطويره و تحسينه؛ 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

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	أهتم بمستقبل الجامعة و سمعتها و مصيرها.	4.44	0.58	مرتفع
2	1	أغتر بجامعة و رسالتها و أهدافها.	4.41	0.64	مرتفع
3	2	أرغب في بذل أقصى جهد في العمل لإنجاح جامعي.	4.39	0.60	مرتفع
4	3	أشعر بالسعادة لاتاحة الفرصة لى للعمل في الجامعة.	4.29	0.69	مرتفع
5	4	أدفع 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 و سمعتها و مصيرها" في الرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (4.44) وبمستوى مرتفع، في حين حلت الفقرة (4): "أدفع 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

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

الرتبة	الرقم	الفرص	النحو	النحو	النحو
4	2	أشعر بأنه لا يحق لي الان ترك الجامعة التي أعمل فيها حتى لو كان ذلك من مصلحتي.	0.89	3.89	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 بالالتزام أخلاقي يدفعني لأداء مهامتي بتقانٍ" في الرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (4.71) وبمستوى مرتفع، في حين حلَّت الفقرة (2): "أشعر بأنه لا يحق لي الان 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	الفرص	النحو	النحو	النحو
1	1	أضحي بمصلحتي لاستمرار جامعي.	0.73	4.08	مرتفع
2	5	أشتاق لجامعي في أثناء الإجازات وال العطل الرسمية	0.68	4.07	مرتفع
3	4	أشعر بالضيق والإحباط عندما أعلم أن مؤسسات أخرى في المجتمع تناول الدعم المادي والمعنوي أكثر من جامعي.	0.73	3.77	مرتفع
4	3	يساعدني مناخ العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود.	0.87	3.75	مرتفع
5	2	أحصل على حواجز تدعم أدائي.	0.93	3.71	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 جامعي" في الرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (4.08) وبمستوى مرتفع، في حين حلَّت الفقرة (2): "أحصل على حواجز 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 الحكومة 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 للحكومة الإدارية ومستوى الولاء المؤسسي في الجامعات الأردنية، والجدول (11) يوضح ذلك.

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

للحكومة الإدارية ومستوى الولاء المؤسسي في الجامعات الأردنية

الولاء المؤسسي					الحكومة الإدارية
الولاء المؤسسي ككل	الولاء الأخلاقي	الولاء المستمر	الولاء العاطفي		
0.457	0.308	0.425	0.402	معامل الارتباط	المساءلة
0.000	0.000	0.000	0.000	الدالة الإحصائية	
0.521	0.350	0.518	0.422	معامل الارتباط	الشفافية
0.000	0.000	0.000	0.000	الدالة الإحصائية	
0.384	0.246	0.392	0.310	معامل الارتباط	المشاركة
0.000	0.001	0.000	0.000	الدالة الإحصائية	
0.553	0.336	0.573	0.450	معامل الارتباط	المساواة
0.000	0.000	0.000	0.000	الدالة الإحصائية	
0.563	0.365	0.562	0.464	معامل الارتباط	الحكومة الإدارية ككل
0.000	0.000	0.000	0.000	الدالة الإحصائية	

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

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية بين واقع تطبيق الحكومة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال والولاء المؤسسي، إذ كانت جميع قيم معاملات الارتباط بين مجالات الحكومة الإدارية ومجالات الولاء المؤسسي دالة إحصائية. ويمكن تفسير النتيجة بأن الحكومة 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 أيضًا في منح وإتاحة الفرص للأفراد لاتخاذ القرارات في أماكن عملهم المختلفة، وتسعى الحكومة أيضًا لوضع أنظمة وقوانين تقوم على تقليل المحسوبية والمصالح الشخصية، وتقليل الفساد، فضلاً عن قيامها بتحديد الإجراءات التي تضمن كفاءة أداء الأفراد، وتطوير مستوى الأمان الذي ينعكس إيجابياً على مستوى الولاء التنظيمي.

النوصيات

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 المواطن 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. **IUGJEBBS**, 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.
- Jaraillo.A, Moreno, J., Demenet, A., Zaafraane, 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.** (Unpublished 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 a Saudi University. **Journal of Language and Linguistic Studies**, 17(4).
- Saif, H. (2017). Organizational Justice in Yemeni universities and its realationship 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 memebrs' 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.