

# A Study of the Degree of Academic Departments Heads in the Jordanian Universities Application for Governance in the Capital Amman from Staff Members Point of View

Khalida Abdul Rahman Shatat  
Educational Technology -Educational Science  
Middle East University  
kkshatat@gmail.com  
Received 20/08/2017

Abdul Jabar Al- Biati  
Administration and Curricula -Educational Science  
Middle East University  
Abiaty@meu.edu.jo  
Accepted 29/01/2018

## Abstract

The main objective of this study was to investigate the degree of academic departments heads application for governance in the capital Amman from staff members point of view. To achieve this objective, a sample of three universities was selected using random cluster samples and a sample of (130) staff members where (95) males and (35) females were drawn using stratified random sample. A questionnaire was developed to measure the degree of academic heads to governance. The validity and real ability for the questionnaire were achieved. The results of the study were that the degree of application was medium. And there were no significant differences due to sex, academic rank and the kind of colleges. There was a significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) level due to the university type variable in favor of private universities.

This study recommends further studies related to the relationship between governance and other variables such as curricula, studying courses, quality assurance, and faculty members.

**Keywords:** governance, academic department heads, Jordan universities.

# درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

عبد الجبار توفيق البياتي  
الإدارة والمناهج - العلوم التربوية  
جامعة الشرق الأوسط  
Abiaty@meu.edu.jo

قبول البحث 29/01/2018

خالدة عبد الرحمن شتات  
تكنولوجيا التعليم - العلوم التربوية  
جامعة الشرق الأوسط  
kkshatat@gmail.com

استلام البحث 20/08/2017

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولغرض تحقيق هذا الهدف، اختيرت عينة من ثلاث جامعات بالطريقة العنقودية العشوائية، كما اختيرت عينة من أعضاء هيئة التدريس عددها (130)، منهم (95) من الذكور، و(35) من الإناث، باستخدام الطريقة الطبقيّة العشوائية. كما تم تطوير استبانة لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة، وتمّ التحقق من صدقها وثباتها. وقد تمّ التوصل إلى أنّ درجة ممارسة تطبيق الحوكمة كانت متوسطة. ولم يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والرّتبة الأكاديمية، ونوع الكلية، في حين كانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، تُعزى لمتغير نوع الجامعة، ولصالح الجامعات الخاصة. وتوصي هذه الدراسة بإجراء دراسات أخرى تتعلق بدراسة علاقة الحوكمة بمتغيرات أخرى: كالمناهج، والمقررات الدراسية، والجودة الشاملة، وأعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، رؤساء الأقسام الأكاديمية، الجامعات الأردنية.

متعددة، وما تعقده من لقاءات، وندوات، ومؤتمرات علمية في هذا الميدان<sup>(12)</sup>.

ويعدّ رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة، الأساس في تحقيق الأهداف العلمية للجامعة، وجعل مخرجاتها من الطلبة في مستوى متقدّم من الإعداد والتّهيئة لخدمة المجتمع. ولكي يحقّق رئيس القسم الأكاديمي هذا الهدف السامي بكفاءة، لا بدّ له من التّميّز في خصائص وممارسات إيجابية تمكّنه من أداء واجباته على الوجه الأكمل. ومن بين هذه الخصائص والممارسات التي ينبغي القيام بها، هي ممارسته للحوكمة الجامعية بمستوى عالٍ<sup>(13)</sup>.

إنّ الحوكمة مفهوم جديد، يعني: استخدام مجموعة من القوانين، والنّظم، والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتّميّز في الأداء؛ عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة؛ لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها<sup>(17)</sup>. ويعرّفها محمود<sup>(14)</sup>، بأنها: "تطبيق الديمقراطية في إدارة شؤون المنظمة، بمشاركة جميع أعضائها في صنع القرارات، والأخذ بأرائهم، وحفظ حقوقهم، والمساءلة في حال وجود إخفاقات، بحيث تشمل جميع المسؤولين، والقيادات التربوية، والموظفين". في حين عرّفت الزين<sup>(5)</sup> الحوكمة بأنها: "نظام متكامل يضمن الالتزام بالقوانين والتّعليمات، ويقوم على الشّفاقيّة، والمشاركة، والمساءلة؛ لتحقيق أهداف بعيدة المدى للمنظمة".

## مقدمة:

في ظلّ ما يشهده العالم من تطوّرات علمية وتكنولوجية وانفجار معرفي، تسعى كافة المجتمعات إلى تطوير سياساتها وممارستها في شتى مجالات الحياة؛ عن طريق الالتزام بالنّظم والمعايير العالمية. وتعدّ الحوكمة من الوسائل المهمة للوصول إلى التّمنية الشاملة في المجتمعات؛ من خلال تطبيق المبادئ الأساسية التي تقوم عليها، وهي: الشّفاقيّة، والمسؤوليّة، والمساءلة، والمشاركة. وللجامعات دور مهمّ ورئيس في عملية التّمنية المجتمعية بمختلف مجالاتها، فكلما كانت قياداتها حريصة على الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة، كان دورها المجتمعي فاعلاً ومؤثراً.

إنّ ما يميّز تطوّر العصر الحديث، وجود متغيّرات عديدة ومتنوّعة تسهم في هذا التطوّر والتّقدّم العلميّ الكبير، من بينها إنتاج المعرفة، ونشرها وتطبيقها، على مختلف المستويات: الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك التطوّر التكنولوجي الهائل الذي يعدّ العلامة الفارقة في التّغير الذي يشهده هذا العصر<sup>(18)</sup>. وقد كانت الجامعات من المؤسسات الرّئيسة التي تحمّلت بكفاءة وفاعليّة لأداء هذا الدور المهمّ في إنتاج المعرفة ونشرها؛ وذلك عن طريق البحوث والدراسات التي تجرى فيها من قبل أعضاء هيئة التدريس، وما تعالجه رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه من جوانب

الجامعات، وقد أشارت النتائج إلى وجود بعض السمات والمهارات في القيادات، مثل: مهارات الإدارة، وتوافر الاتصال، وأن من عوامل نجاح الحوكمة المنافسة، والتعليم المستمر، والمحاسبة، والشفافية، والأمانة، والثقة<sup>(23)</sup>.

وكذلك قام حلاوة وطه بإجراء دراسة هدفت إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، وقد إختيرت عينة مكونة من (60) عضو هيئة تدريس، و(60) إدارياً، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة موجودة في جامعة القدس، ولكن ليس بالمستوى المطلوب وفق المعايير العالمية، وأن السبب في ذلك يعود إلى ضعف الموارد المالية، التي كان لها الأثر الكبير في عدم المقدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين التي تدعم تنفيذ الحوكمة<sup>(4)</sup>.

كما أجرت الزهراني دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختارت عينة عددها (300) من أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة بدرجة مرتفعة<sup>(6)</sup>.

وفي دراسة الشمري التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحوكمة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تكونت عينة الدراسة من (302) من أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الممارسة كانت بدرجة متوسطة<sup>(8)</sup>.

أما شرف فقد هدفت دراستها إلى معرفة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية، ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد إختيرت عينة مقدارها (150) من العمداء ورؤساء الأقسام، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات. وبيّنت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً، في حين أن درجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة كانت متوسطة<sup>(7)</sup>.

من خلال عرض الدراسات السابقة، نلاحظ أن البعض منها تناول الحوكمة في الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مثل: دراسة (Hudson)<sup>(22)</sup>، ودراسة الزهراني<sup>(6)</sup>، ودراسة الشمري<sup>(8)</sup>. ومنها من بحثها من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس وإداريين مثل: دراسة حلاوة وطه<sup>(4)</sup>، ومنها من تناولها من خلال وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام مثل: دراسة شرف<sup>(7)</sup>. كما تباينت نتائج هذه الدراسات في درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات، منها ما جاء بدرجة مرتفعة مثل: دراسة الزهراني<sup>(6)</sup>، ومنها ما كان بدرجة متوسطة مثل دراسة الشمري<sup>(8)</sup>، ودراسة شرف<sup>(7)</sup>.

ويعرّف الباحثان مؤلفاً الدراسة الحالية- الحوكمة بأنها نظام قائم على تطبيق مجموعة من الإجراءات المحكومة، بالقوانين، والأنظمة، والتعليمات؛ لتحقيق الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والمشاركة في كافة شؤون المؤسسة.

إن التعليم الجامعي يتطلب منظومة متكاملة للحاكمية الجامعية، تشمل جميع قيادات اتخاذ القرارات ومصادره. لذا، تعد حاكمية الجامعات مفتاح بلوغ التعليم العالي لأعلى المستويات: قيمة ومضموناً<sup>(20)</sup>. ويقتضي النهوض بوظائف الجامعة تطور الحاكمية والأداء المؤسسي فيها، بما يضمن الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية النافذة للعمل<sup>(2)</sup>.

ويؤكد ناصر الدين<sup>(16)</sup> أن تطبيق الحوكمة في الجامعات يساعد على بلوغ غاياتها الإستراتيجية بأبعادها الإدارية، والاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، بالاعتماد على آليات الشفافية، والمساءلة، والمشاركة التي تتحقق في إطار الجودة الشاملة في ظل الحاكمية. ويضيف حسام الدين إلى أن فكرة الحوكمة تهدف إلى وضع جميع الأطراف أمام مسؤولياتهم، وبخاصة الطلبة في علاقتهم بالإدارة، وبأعضاء هيئة التدريس؛ لأنهم أصحاب المصلحة الحقيقيين<sup>(3)</sup>.

ويوضح ليزرو وولسون (Lizziro, Alf and Wilson Keithia)<sup>(23)</sup>، دور الطلبة ومساهماتهم في حوكمة الأقسام الأكاديمية في الجامعات أصبح مهماً في مجال الدراسة والاستقصاء، لذا فقد تمت دراسة رؤية ممثلي الطلبة في مساعدة أو إعاقة فاعلية الأعضاء من الطلبة في مجالس الأقسام. وقد تم اختبار (20) طالباً من اختصاصات مختلفة، واستخدمت المقابلة للتعرف إلى خبراتهم كممثلين للطلبة في المجالس الأكاديمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود غموض في دورهم في هذه المجالس، وأن الأثر في هذا الدور يرجع في الاعتماد على رغبة الإدارات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ومقدرتها على الحوار مع الطلبة.

وقد أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية في ميدان الحوكمة، فقد قام (Hudson) بإجراء دراسة هدفت إلى استقصاء عملية الحوكمة في الجامعات الخاصة، حيث إختيرت جامعتان في منطقة نيويورك، واستخدم أسلوب دلفاي ومقابلة (30) عضو هيئة تدريس لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور مجلس الحوكمة كان فاعلاً في ميدان الحوكمة، وأن العلاقات كانت جيدة بين أعضاء المجلس<sup>(22)</sup>.

كما تناولت دراسة كيبس (Kpis) بعض مبادئ الحوكمة الأساسية في الجامعات الحكومية الماليزية، واشتملت الدراسة على (128) نائباً، و(72) عميداً و(278) أستاذاً، وقد استخدمت في الدراسة كل من المنهجية الكمية والكيفية؛ لجمع البيانات الخاصة بمؤشرات أداء الحوكمة في تلك

- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، في استجابات أفراد العينة، تُعزى لمتغير الجنس؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، في استجابات أفراد العينة، تُعزى لمتغير نوع الجامعة: (حكومية، خاصة)؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، في استجابات أفراد العينة، تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، في استجابات أفراد العينة، تُعزى لمتغير نوع الكلية؟

### أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة يمكن أن تتوضح في ما يأتي:

- 1- يمكن لهذه الدراسة أن تزود المكتبة العربية عامة، والأردنية بنحو خاص، بأدب نظري حول موضوع الحوكمة الجامعية.
- 2- ربما تفيد الأداة التي أعدها الباحثان؛ لاستقصاء درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة الجامعية، الباحثين عند قيامهم بدراسات لاحقة حول هذا الموضوع.
- 3- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيدها هيئة الاعتماد، ووزارة التعليم العالي، والقيادات الأكاديمية العليا في الجامعات، في جعل الحوكمة الجامعية أحد الشروط المهمة لتعيين رئيس القسم الأكاديمي، وتنظيم دورات تدريبية لنشر ثقافة الحوكمة الجامعية، وأهميتها، ومبادئها، وشروطها.

### حدود الدراسة ومحدداتها:

أجريت هذه الدراسة في ثلاث من الجامعات الأردنية في العاصمة عمان، هي: (الأردنية، والإسراء، والشرق الأوسط)، على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كل منها، واستطلاع آرائهم بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها للحوكمة، في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2016-2017.

أما محددات الدراسة، فيمكن حصرها في مدى دقة وموضوعية أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس في استجاباتهم على الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض، لأنهم يعملون بقرب رؤساء الأقسام، ويتفاعلون معهم دائماً. كما يمكن أن يكون مدى صدق الاستبانة وثباتها، والتي أُعدت لجمع المعلومات حول الحوكمة، من المحددات الأخرى التي قد تقف عائقاً في سبيل تعميم النتائج. فضلاً عن أن نتائج هذه الدراسة، لا يمكن تعميمها إلا على مجتمع هذه الدراسة والمجتمعات المماثلة الأخرى.

وما يميز هذه الدراسة أنها هدفت إلى معرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية: الحكومية والخاصة للحوكمة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك إلى تعرف أثر دور كل من الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية، ونوع الجامعة في استجابات أفراد العينة. بينما بحثت غالبية الدراسات السابقة بنوع واحد من الجامعات: الحكومية أو الخاصة. ولم يبحث أي منها في أثر دور متغير الرتبة الأكاديمية، ومتغير نوع الكلية في استجابات أفراد العينة. وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تحديد أسئلة هذه الدراسة، وتطوير الاستبانة التي استخدمت في جمع المعلومات، وتفسير نتائجها.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبحت الحوكمة مفهوماً جديداً بدأ انتشاره في كثير من المؤسسات والمنظمات بشكل واضح. وغدت مطلباً أساسياً ضمن خصائص ومواصفات القيادات الإدارية والفنية للمؤسسات بشتى أنماطها. وتعد الجامعات في مقدمة هذه المؤسسات التي انتقل إليها الاهتمام بهذا المفهوم<sup>(26)</sup>. ويعد رؤساء الأقسام الأكاديمية من العناصر الأساسية في الجامعات والكليات، والذين يُعتمد عليهم بشكل فاعل في الاهتمام بالحوكمة؛ بما يؤدي إلى اتصافهم بإدارة فاعلة ومؤثرة، تنتج برامج ذات جودة عالية، وتشجع أعضاء هيئة التدريس على بذل الجهود الاستثنائية للتهوض بالعملية التعليمية، وتجعل من الطلبة قادرين على التعبير عن وجهات نظرهم بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً ومنطقياً لهم بكل حرية؛ مما يزيد في تمسكهم بالقسم الأكاديمي، ويجعلهم أكثر جدية وتفاعلاً مع القيادة الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس<sup>(1)</sup>. وقد أصبحت مبادئ الحوكمة الإدارية: (الشفافية، والمسؤولية، والمساءلة، والمشاركة)، مطلباً ضرورياً لإنتاج المؤسسة التربوية في ظلّ عالم متغير. ومن خلال خبرة الباحثين في الجامعات الأردنية، تبين وجود نقص في ممارسة بعض مبادئ الحوكمة، كما أوصت دراسة كل من: حلاوة وطه<sup>(4)</sup>، والزهراني<sup>(6)</sup>، والشمرى<sup>(8)</sup>، و Hudson<sup>(22)</sup>، بإجراء مزيد من الدراسات حول ممارسة الحوكمة ومبادئها. لذا فإن الدراسة الحالية تُعد محاولة لاستقصاء درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان للحوكمة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات. ولتحقيق هذا الهدف وضعت الأسئلة الآتية للدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

## المصطلحات الاصطلاحية والإجرائية:

إن أهم مصطلح في هذه الدراسة هو مصطلح الحوكمة، الذي عرّفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنه: "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح"<sup>(15)</sup>. كما سبق أن عرّف الشّمري الحوكمة بأنها: "مجموعة من الآليات، والإجراءات، والنّوابت، والنّظم، والقرارات التي تضمن الانضباط، والشفافية، والعدالة، وتؤدّي إلى ترشيد ممارسة المديرين"<sup>(9)</sup>. وتعرّف الحوكمة إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها رؤساء الأقسام، نتيجة تقييم أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارستهم للحوكمة، وفق الاستبانة التي أعدها الباحثان لهذا الغرض.

ويعرف الباحثان درجة ممارسة الحوكمة إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصل عليها رؤساء الأقسام؛ نتيجة استجابة أعضاء هيئة التدريس على استبانة الحوكمة التي أعدها الباحثان لهذا الغرض، والمكوّنة من أربعة مجالات هي: الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والمشاركة.

## طريقة الدراسة وإجراءاتها:

وتشمل ما يأتي:

### منهج البحث المستخدم:

استخدم الباحثان منهج البحث الوصفيّ المسحيّ؛ لمعرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهو منهج البحث المناسب لمثل هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الحكومية والخاصة في العاصمة عمان، والبالغ عددها (12) جامعة، منها (3) حكومية، وهي الجامعة الأردنية، والبلقاء التطبيقية، والجامعة الألمانية، و(9) جامعات خاصة وهي جامعة الزيتونة، والإسراء، والبتراء، والشرق الأوسط، وعمّان الأهلية، وعمّان العربية، والعربية المفتوحة، والعلوم التطبيقية، وجامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا.

### عيّنة الدراسة:

إختيرت عيّنة الدراسة وفق طريقتين، هما:

1- العيّنة العنقودية: إذ إختيرت ثلاث جامعات، هي: الجامعة الأردنية ممثلة للجامعات الحكومية، وجامعتا الإسراء والشرق الأوسط ممثلتين للجامعات الخاصة.

2- العيّنة الطبقيّة العشوائية: إذ حدّد حجم العيّنة من الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس، باستخدام جدول تقرير حجم العيّنة في الدراسات الوصفية المسحية لبارتلت وكوتريك وهيجنز (Bartlett , kotrlik, and Higgins)، وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس المشمولين في الدراسة (130) عضواً، منهم (95) من الذكور، و(35) من الإناث، مورّعين على الجامعات بواقع (85) عضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية، و(33) عضو هيئة تدريس في جامعة الإسراء، و(12) عضو هيئة تدريس في جامعة الشرق الأوسط<sup>(18)</sup>.

### أداة الدراسة:

طوّرت استبانة لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالاستناد إلى دراستي الشّمري<sup>(8)</sup>، والرّين<sup>(5)</sup>. وقد تمّ التّحقّق من صدق الأداة بعرضها على (10) محكّمين، وأخذت بالملاحظات التي اقترحتها المحكّمون، واستُبقِي على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة 80% فما فوق. وتعدّ هذه الطريقة مناسبة للحكم على الصدق الظاهري للاستبانة. وقد أصبحت بشكلها النهائي تتألّف من (47) فقرة، كما هو موضح في الملحق. وقد ورّعت الفقرات في أربعة مجالات هي: الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والمشاركة، وقد تمّ إيجاد ثبات الاتساق الداخلي باستخدام (كرونباخ-ألفا). والجدول ذو الرّمق (1) أدناه، يوضح هذه المجالات ومعاملات الثّبات.

الجدول ذو الرّمق (1) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي
الشفافية	12	0.84
المساءلة	6	0.80
المسؤولية	15	0.83
المشاركة	14	0.81
المجموع	47	

### متغيّرات الدراسة:

جاءت متغيّرات الدراسة على النحو الآتي:

المتغير التابع هو: درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المتغيّرات المستقلّة: الجنس: (ذكر، أنثى)، ونوع الجامعة: (حكومية، خاصة)، والرتبة الأكاديمية: (أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، ونوع الكلية: (علوم إنسانية، علوم طبيعية، علوم تطبيقية).

## الطرق الإحصائية:

- 1- استخدم الباحثان الطرق الإحصائية الآتية لتحليل البيانات:  
استخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة، ودرجة  
الممارسة؛ للإجابة عن السؤال الأول - حيث استخدمت المعادلة  
أدناه؛ لتحديد درجة الممارسة:  
الحد الأعلى - الحد الأدنى/3 = 1-5 = 3/4 = 1.33  
وبذلك تكون درجة الممارسة هي:  
1- (2.33-1) منخفضة - (2.34- 3.67 متوسطة) - (3.68- 5 مرتفعة)  
2- استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين؛ للمقارنة بين  
استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس، ومتغير  
نوع الجامعة المشار إليهما في السؤالين الثاني والثالث.  
3- استخدام تحليل التباين الأحادي؛ للمقارنة بين استجابات أعضاء  
هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ومتغير نوع الكلية  
المشار إليهما بالسؤالين الرابع والخامس.  
4- استخدام معادلة كرونباخ- ألفا؛ لإيجاد معامل الثبات.

## عرض النتائج ومناقشتها:

- في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات، تم التوصل إلى النتائج التالية:  
1- للإجابة عن السؤال الأول وهو: "ما درجة ممارسة رؤساء  
الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان  
للحوكمة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"  
حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لدرجة  
ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة،  
من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، ويظهر الجدول ذو  
الرقم (2) ذلك.  
وقد تم التوصل إلى أن درجة الممارسة الكلية للحوكمة، من قبل  
رؤساء الأقسام كانت متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت  
إليها دراسات كل من: شرف<sup>(7)</sup>، والشمر<sup>(8)</sup>، وتختلف مع نتائج دراسة  
الزهراني<sup>(6)</sup> حيث جاءت مرتفعة.  
كما كانت هذه الدرجة متوسطة لكل مجال من مجالات الحوكمة الأربعة  
وهي: المساءلة، والمسؤولية، والشفافية، والمشاركة، وقد يكون السبب كون  
الحوكمة مفهوماً جديداً في الوطن العربي بعامة، وفي الأردن بخاصة، وأن  
عددًا من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام ربما لم يتعرفوا على هذا  
المفهوم بمجالاته، من مشاركة، وشفافية، ومساءلة بشكل كاف.

الجدول ذو الرقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة  
رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة  
من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	المساءلة	3.66	0.71	1	متوسطة
3	المسؤولية	3.50	0.46	2	متوسطة
1	الشفافية	3.35	0.44	3	متوسطة
4	المشاركة	3.21	0.38	4	متوسطة
	الدرجة الكلية للحوكمة	3.40	0.26		متوسطة

وعلى الرغم من تشابه درجة الممارسة للمجالات الأربعة، إلا أن ترتيبها  
قد اختلف؛ فقد احتلت المساءلة المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره  
(3.66)، يليها مباشرة مجال المسؤولية بمتوسط حسابي مقداره (3.50)، ثم  
مجال الشفافية بمتوسط حسابي مقداره (3.35)، وحصلت المشاركة على  
المرتبة الرابعة والأخيرة. وربما يعود ذلك إلى شعور أعضاء هيئة التدريس  
بالمتابعة المستمرة من قبل رؤساء الأقسام حول: الدوام، والدرجات، وحضور  
الاجتماعات المستمرة في الأقسام وغيرها. أما المشاركة فقد كانت نتيجة  
شعورهم بأنهم ليسوا مشاركين تماماً في القرارات التي يتخذها رؤساء الأقسام.  
وعند تمثيل الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الحوكمة، يلاحظ أن  
مجال المساءلة كان فيه ثلاث فقرات بدرجة مرتفعة، وثلاث بدرجة متوسطة.  
وقد حصلت الفقرة (13) على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.82)، والتي  
نصّها: "يقيم رئيس القسم سير العمل في قسمه وفق معايير محددة". في حين  
حصلت الفقرة (17) على أدنى متوسط حسابي، والتي نصّها: "يهتم رئيس  
القسم بنتائج التقارير الخاصة بسير العمل الواردة من اللجان في القسم"، وذلك  
وفق ما هو موضح في الجدول ذي الرقم (3) أدناه. ويمكن أن تُعزى هذه  
النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام يعتمدون معايير موضوعية واضحة ومحددة  
لأعضاء الهيئة التدريسية في تقييم سير العمل.

إن حصول الفقرات الثلاث الأولى في هذا المجال على تقديرات مرتفعة،  
يأتي من توجهات الجامعات الخاصة ممثلة برؤساء الأقسام فيها، إلى تطبيق  
مبدأ المساءلة؛ بهدف سعيها للحصول على الاعتماد الأكاديمي. كما أن  
حصول الفقرة (17) على استجابة متوسطة، يعزى كون رئيس القسم يعتمد  
معايير موضوعية واضحة ومحددة في تقييمه للعمل، بعيداً عن تقارير اللجان  
في القسم، وهذا ما أكدته تقدير الإجابة عن الفقرة الأولى في المجال نفسه.

كانت الفقرة رقم (9) والتي تنص على: "يقوم رئيس القسم بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال في القسم" ذات المتوسط الحسابي الأقل ومقداره (3.01).

الجدول ذو الرقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة لفقرات مجال المسؤولية فيها

ترتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
26	يشجع رئيس القسم على ترسيخ القيم الأخلاقية في قسمه	3.98	0.92	1	مرتفعة
33	يضع رئيس القسم استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة	3.89	0.99	2	مرتفعة
28	يسعى رئيس القسم للارتقاء بأداء أعضاء هيئة التدريس	3.81	1.18	3	مرتفعة
20	يطبق رئيس القسم التشريعات الإدارية بشكل صحيح	3.73	0.77	4	مرتفعة
19	يتصف رئيس القسم بالحكمة في حلّ المشكلات	3.65	0.97	5	متوسطة
31	يتجنب رئيس القسم العلاقات التي قد تقفده الموضوعية	3.59	1.16	6	متوسطة
21	يستند رئيس القسم في وضع خطة القسم إلى خطة الجامعة الاستراتيجية	3.45	1.11	7	متوسطة
25	يدير رئيس القسم الاجتماعات بفاعلية	3.43	1.18	8	متوسطة
29	يعمل رئيس القسم على تحسين الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس	3.43	1.26	8	متوسطة
32	يطوّر رئيس القسم من إجراءات العمل للتخفيف من الزوثن الإداري	3.40	1.28	10	متوسطة
30	يتابع رئيس القسم تنفيذ الخطط المعدة لتطوير القسم باستمرار	3.37	1.16	11	متوسطة
22	يستخدم رئيس القسم الإمكانيات المتاحة بفاعلية	3.31	1.09	12	متوسطة
27	يسعى رئيس القسم إلى تميّز القسم	3.23	1.23	13	متوسطة
23	يفهم رئيس القسم واجباته بوضوح	3.19	0.96	14	متوسطة
24	يفهم رئيس القسم بوضوح الواجبات المنوطة بعضو هيئة التدريس	3.10	1.06	15	متوسطة
	الدرجة الكلية للمسؤولية	3.50	0.46		متوسطة

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ مفهوم الشفافية وآلية تطبيقه من قبل رؤساء

الأقسام الأكاديمية، لا يزال بحاجة إلى المزيد من الوضوح في ممارسته، كونه مفهوماً يرتبط بمفهوم الحوكمة، وهو حديث التطبيق في الجامعات الأردنية. ويشير الجدول ذو الرقم (5) أدناه، إلى استجابات أفراد العينة على فقرات الشفافية.

الجدول ذو الرقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة لفقرات مجال المساءلة فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
13	يقيم رئيس القسم سير العمل في قسمه وفق معايير محددة	3.82	1.03	1	مرتفعة
18	يستخدم رئيس القسم المساءلة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس	3.78	0.86	2	مرتفعة
14	يتابع رئيس القسم تنفيذ ما يتخذ من قرارات	3.77	1.07	3	مرتفعة
16	يعمل رئيس القسم بين الحين والآخر على إجراء تقييم ذاتي للبرامج الأكاديمية للقسم	3.57	1.01	4	متوسطة
15	يتحقق رئيس القسم من صحة المعلومات الواردة إليه	3.52	1.11	5	متوسطة
17	يهتم رئيس القسم بنتائج التقارير الخاصة بسير العمل الواردة من اللجان في القسم	3.52	1.06	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للمساءلة	3.66	0.71		متوسطة

أما المجال الثاني وهو المسؤولية، فقد حصلت (4) فقرات على درجة ممارسة مرتفعة، وحصلت (12) فقرة على درجة ممارسة متوسطة، وقد حصلت الفقرة (26) على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.98)، وكانت تنص على: "يشجع رئيس القسم على ترسيخ القيم الأخلاقية في قسمه". في حين حصلت الفقرة رقم (24) على أدنى متوسط حسابي في المجال ومقداره (3.10)، وهي تنص على: "يفهم رئيس القسم بوضوح الواجبات المنوطة بعضو هيئة التدريس"، وهي موضحة في الجدول ذي الرقم (4) أدناه.

وربما جاءت هذه النتيجة كون أعضاء هيئة التدريس طبقة على مستوى من العلم والثقافة، تحكمها القيم والأخلاق في التعامل في ما بينها، أو مع الآخرين. أما الفقرة التي تنص على: "يفهم رئيس القسم بوضوح الواجبات المنوطة بعضو هيئة التدريس"، فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى الاعتماد على الخبرة في تحديد واجبات عضو هيئة التدريس، وليس على مهام مكتوبة ومقررة ومعلنة رسمياً لجميع أعضاء هيئة التدريس.

أما المجال الثالث وهو الشفافية، فقد تألف من (12) فقرة، وجاءت فقرة واحدة منها بدرجة مرتفعة، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.70)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للشفافية البالغة (3.55)، أما الفقرات الـ(11) الباقية، فكانت جميعها بدرجة متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (2) الرتبة الأولى وتنص على: "يعمل رئيس القسم في ضوء مهام مجالس الحاكمية". إذ اتفق أعضاء هيئة التدريس على ذلك، في حين





الجدول ذو الرقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة لفقرات مجال الشفافية فيها

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	يعمل رئيس القسم في ضوء مهام مجالس الحاكمية	3.70	1.07	1	مرتفعة
3	يطبق رئيس القسم التشريعات الإدارية في عمله بوضوح تام	3.64	1.00	2	متوسطة
6	يستخدم رئيس القسم معايير واضحة لأداء أعضاء هيئة التدريس	3.59	0.73	3	متوسطة
1	ينفذ رئيس القسم مهامه بوضوح	3.53	0.93	4	متوسطة
4	يُعرّف رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بأسس التقييم	3.52	1.05	5	متوسطة
8	يفصح رئيس القسم عن المعلومات المهمة في الوقت المناسب من غير تأخير	3.47	1.04	6	متوسطة
12	يتخذ رئيس القسم قراراته بشفافية	3.24	0.96	7	متوسطة
11	يطبق رئيس القسم نظام الحوافز بشفافية مع أعضاء الهيئة التدريسية	3.18	1.07	8	متوسطة
10	يطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في قسمه على ما يستجد من قرارات لها علاقة بالقسم	3.17	1.05	9	متوسطة
5	يُعرّف رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بتوقيت إجراء التقييم	3.11	0.84	10	متوسطة
7	ينفذ رئيس القسم آلية التقييم بموضوعية	3.07	1.07	11	متوسطة
9	يقوم رئيس القسم بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال في القسم	3.01	0.98	12	متوسطة
	الدرجة الكلية للشفافية	3.35	0.44	3	متوسطة

أما المجال الرابع (المشاركة)، فقد تألف من (14) فقرة، وقد احتلت فقرة واحدة هي ذات الرقم (43) الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره (3.86)، وهو أعلى بكثير من المتوسط الحسابي للدرجة الكلية والبالغ مقداره (3.21). وقد نصت الفقرة ذات الرتبة الأولى على: "يدعم رئيس القسم العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس". في حين كانت الفقرة (39) ذات المتوسط الحسابي الأدنى ومقداره (2.53)، وقد يعزى ذلك إلى أنّ القيادات الإدارية تنظر لنفسها على أنها صاحبة السلطة الأولى في الجامعة، من حيث الخبرة والقدرة على صناعة القرارات واتخاذها دون إشراك بقية الأطراف الأخرى. ويوضح الجدول ذو الرقم (6) أدناه، إلى فقرات هذا المجال.

الجدول ذو الرقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة لفقرات مجال المشاركة فيها

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
43	يدعم رئيس القسم العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس	3.86	1.23	1	مرتفعة
44	يعمل رئيس القسم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القسم في صنع القرار	3.63	1.38	2	متوسطة
45	يعمل رئيس القسم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع رؤية القسم ورسالته وأهدافه	3.47	1.04	3	متوسطة
35	يُسمح لعضو هيئة التدريس بإبداء الرأي في أيّ موضوع	3.39	1.30	4	متوسطة
46	يناقش رئيس القسم الصعوبات التي تواجه قراراته مع العاملين في القسم	3.36	1.00	5	متوسطة
41	يتخذ رئيس القسم قراراته بالأغلبية	3.25	1.18	6	متوسطة
38	يُسمح للطالب بإبداء الرأي في أيّ موضوع	3.24	1.22	7	متوسطة
34	يطبق رئيس القسم التشريعات الإدارية على جميع الموظفين دون تمييز	3.19	1.25	8	متوسطة
47	يتعامل رئيس القسم بنزاهة مع الشكاوى المقدمة	3.14	1.01	9	متوسطة
36	يقوم رئيس القسم بوضع خطة إجرائية سنوية للقسم يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس	3.12	1.18	10	متوسطة
37	يطبق رئيس القسم التشريعات الإدارية على جميع الطلبة دون تمييز	3.04	1.31	11	متوسطة
40	يوزع رئيس القسم الواجبات بين أعضاء هيئة التدريس في القسم بعدالة	2.94	1.20	12	متوسطة
42	يستفيد رئيس القسم من الكفاءات المناسبة للعمل	2.73	1.15	13	متوسطة
39	يعمل رئيس القسم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس بوضع الخطط المالية للمستقبلية للقسم	2.53	0.87	14	متوسطة
	الدرجة الكلية للمشاركة	3.21	0.38		متوسطة

2- الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، تُعزى لمتغير الجنس؟

تشير النتائج المعروضة في الجدول ذي الرقم (7) أدناه، إلى أنّ درجة الاختبار التائي المحسوبة كانت (-1.499)، للمقارنة بين الجنسين، وهي غير دالة إحصائياً. كما أنّ الفروق بين الجنسين في جميع المجالات كانت غير دالة إحصائياً. وربما يعود ذلك إلى كون الجنسين يعملون بشكل مختلط في الأقسام نفسها، ويخضعون للتشريعات والأنظمة وقوانين العمل ذاتها، كما أنّهم يلتقون مع بعضهم بعضاً؛ للتداول في شؤون القسم، وتتسجم هذه النتيجة

وذلك لتجنّب المساءلة من قبل الجهات المسؤولة عن متابعة الجامعات الخاصة.

الجدول ذو الرقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة الجامعية، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير

نوع الجامعة

المجال	نوع الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	حكومية	85	3.20	0.31	-1.954	*0.054
	خاصة	45	3.41	0.47		
المساءلة	حكومية	85	3.22	0.50	-3.844	*0.000
	خاصة	45	3.83	0.70		
المسؤولية	حكومية	85	3.23	0.31	-3.605	*0.001
	خاصة	45	3.61	0.47		
المشاركة	حكومية	85	3.20	0.41	-0.068	0.946
	خاصة	45	3.21	0.38		
الدرجة الكلية للحكومة	حكومية	85	3.21	0.20	-4.392	*0.000
	خاصة	45	3.47	0.25		

\*دالّ إحصائياً عند مستوى (0.05)

4- للإجابة عن السؤال الرابع الذي ينصّ على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟  
تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ويظهر الجدول ذو الرقم (9) أدناه ذلك.

تشير البيانات المعروضة في الجدول ذي الرقم (9)، إلى وجود فروق ظاهرية بين استجابات أفراد العينة، ودرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة، وكذلك في جميع المجالات، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولتحديد فيم إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟ طُبّق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (10) أدناه:

تشير النتائج في الجدول ذي الرقم (10)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة الجامعية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت (1.799)، وبمستوى دلالة (0.141)، وكذلك تشير إلى عدم وجود فروق في أي مجال، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت بين (1.516 - 0.184)، وبمستوى دلالة بين

مع النتائج التي توصلت إليها دراسات كلّ من: (Hudson) (22)، والشمري (8)، وشرف (7).

الجدول ذو الرقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير

الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	ذكور	95	3.32	0.41	-0.970	0.335
	إناث	35	3.42	0.50		
المساءلة	ذكور	95	3.57	0.73	-1.715	0.090
	إناث	35	3.85	0.62		
المسؤولية	ذكور	95	3.46	0.47	-1.143	0.256
	إناث	35	3.59	0.44		
المشاركة	ذكور	95	3.22	0.38	0.350	0.727
	إناث	35	3.19	0.41		
الدرجة الكلية للحكومة	ذكور	95	3.37	0.29	-1.499	0.138
	إناث	35	3.46	0.19		

3- الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينصّ على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تُعزى لمتغير نوع الجامعة؟  
استُخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين؛ لمعرفة دلالة الفروق بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، وكانت القيمة التائية المحسوبة مقدارها (-4.392)، وهي دالة إحصائية، وكان الفرق لصالح الجامعات الخاصة، التي كان المتوسط الحسابي فيها (3.47)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي للجامعات الحكومية البالغ مقداره (3.21)، كما كانت الفروق دالة إحصائية في جميع المجالات، عدا مجال الشفافية، ولصالح الجامعات الخاصة، كما هي مبينة في الجدول ذي الرقم (8) أدناه.

ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى طبيعة الجامعات الخاصة، التي تتابع بشكل مستمرّ جميع جوانب الحاكمية؛ للوصول إلى مستويات توازي الجامعات الحكومية المرموقة. أمّا بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الشفافية، فيمكن أن يعود إلى طبيعة القيادات الإدارية في الجامعات جميعها، حيث إنّ معظمهم لا يُطلعون أعضاء هيئة التدريس على كثير من الأمور المتعلقة بالقسم. كما يمكن أن يُعزى السبب في كون الفروق لصالح الجامعات الخاصة، إلى أنّ هذه الجامعات ربما تحاول أن تكون أكثر التزاماً بالصّوابط المعتمدة؛ للحفاظ على استمراريّتها في عملها، ولدفع تطوّرها. فهي ربما تكون أكثر اطلاعاً ومعرفة بكلّ ما هو جديد؛

الجدول ذو الرقم (10) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة الجامعية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	0.353	2	0.177	1.451	0.110
	داخل المجموعات	15.443	127	0.122		
	المجموع	15.796	129			
المساءلة	بين المجموعات	0.930	2	0.465	1.516	0.103
	داخل المجموعات	38.958	127	0.307		
	المجموع	39.888	129			
المسؤولية	بين المجموعات	0.397	2	0.199	1.478	0.117
	داخل المجموعات	17.062	127	0.134		
	المجموع	17.459	129			
المشاركة	بين المجموعات	0.035	2	0.018	0.184	0.224
	داخل المجموعات	12.057	127	0.095		
	المجموع	12.092	129			
الدرجة الكلية للحكومة	بين المجموعات	0.154	2	0.077	1.799	0.141
	داخل المجموعات	5.435	127	0.043		
	المجموع	5.589	129			

تشير البيانات المعروضة في الجدول ذي الرقم (11)، إلى وجود فروق ظاهرية بين استجابات أفراد العينة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة، وكذلك في جميع المجالات، تبعاً لمتغير نوع الكلية. ولتحديد فيم إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ طُبِّق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تُعزى لمتغير نوع الكلية، ويظهر الجدول ذو الرقم (11) الآتي ذلك.

(-0.1030.224). وقد يُعزى السبب إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس، ممن رتبهم الأكاديمية: أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ، يستشعرون عدالة رؤساء الأقسام الأكاديمية في تطبيق مبادئ الحكومة كافة وممارستها، من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس في النشاطات العلمية والبحثية والإدارية التي يمارسونها.

الجدول ذو الرقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشفافية	أستاذ	36	3.27	0.42
	أستاذ مشارك	37	3.44	0.39
	أستاذ مساعد	57	3.34	0.48
	Total	130	3.35	0.44
المساءلة	أستاذ	36	3.42	0.76
	أستاذ مشارك	37	3.76	0.65
	أستاذ مساعد	57	3.76	0.69
	Total	130	3.66	0.71
المسؤولية	أستاذ	36	3.40	0.46
	أستاذ مشارك	37	3.51	0.34
	أستاذ مساعد	57	3.57	0.53
	Total	130	3.50	0.46
المشاركة	أستاذ	36	3.24	0.33
	أستاذ مشارك	37	3.20	0.48
	أستاذ مساعد	57	3.19	0.36
	Total	130	3.21	0.38
الدرجة الكلية للحكومة	أستاذ	36	3.32	0.28
	أستاذ مشارك	37	3.43	0.18
	أستاذ مساعد	57	3.42	0.29
	Total	130	3.40	0.26

5- للإجابة عن السؤال الخامس الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تُعزى لمتغير نوع الكلية؟



الجدول ذو الرقم (12) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة الجامعية تبعا لمتغير نوع الكلية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	0.400	2	0.200	1.650	0.118
	داخل المجموعات	15.396	127	0.121		
	المجموع	15.796	129			
المساءلة	بين المجموعات	0.566	2	0.283	0.891	0.572
	داخل المجموعات	40.321	127	0.317		
	المجموع	40.888	129			
المسؤولية	بين المجموعات	0.095	2	0.048	0.347	0.804
	داخل المجموعات	17.365	127	0.137		
	المجموع	17.459	129			
المشاركة	بين المجموعات	0.306	2	0.153	1.649	0.119
	داخل المجموعات	11.786	127	0.093		
	المجموع	12.092	129			
الدرجة الكلية للحوكمة	بين المجموعات	0.036	2	0.018	0.409	0.774
	داخل المجموعات	5.583	127	0.044		
	المجموع	5.619	129			

### التوصيات:

1-بيّنت النتائج أنّ درجة ممارسة الحوكمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية كانت متوسطة؛ لذا يوصي الباحثان بتنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام، يوضح فيها مفهوم الحوكمة، ومجالاتها، وجميع ما يتعلّق بها.

2-بيّنت النتائج أنّ درجة ممارسة الحوكمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة كانت أفضل من الجامعات الحكومية؛ لذا يوصي الباحثان بمزيد من المتابعة من قبل المعنيين للجامعات الحكومية؛ لتطبيق مبادئ الحوكمة.

3-جاءت هذه الدراسة تتصلّ بمعرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة، ويرى الباحثان إجراء دراسات أخرى تتعلّق بدراسة علاقة الحوكمة بمتغيرات أخرى: كالمناهج، والمقرّرات الدراسية، والجودة الشاملة، وأعضاء هيئة التدريس.

الجدول ذو الرقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة الجامعية تبعا لمتغير نوع الكلية

المجال	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشفافية	إنسانية	53	3.37	0.43
	علوم طبيعية	39	3.43	0.40
	تطبيقية	38	3.25	0.48
	Total	130	3.35	0.44
المساءلة	إنسانية	53	3.75	0.79
	علوم طبيعية	39	3.56	0.68
	تطبيقية	38	3.64	0.63
	Total	390	3.66	0.71
المسؤولية	إنسانية	53	3.51	0.43
	علوم طبيعية	39	3.46	0.50
	تطبيقية	38	3.54	0.47
	Total	910	3.50	0.46
المشاركة	إنسانية	53	3.20	0.39
	علوم طبيعية	39	3.13	0.42
	تطبيقية	38	3.29	0.34
	Total	1950	3.21	0.38
الدرجة الكلية للحوكمة	إنسانية	53	3.41	0.27
	علوم طبيعية	39	3.37	0.25
	تطبيقية	38	3.41	0.27
	Total	4030	3.40	0.26

وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول ذو الرقم (12) الآتي:

تشير النتائج في الجدول ذي الرقم (12)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة الجامعية، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية، استنادا إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت (0.409)، ومستوى دلالة (0.774)، وكذلك تشير إلى عدم وجود فروق في أي مجال استنادا إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت بين (1.650 - 0.347)، ومستوى دلالة بين (0.118 - 0.804). وقد يعود ذلك إلى دور الإدارة العليا في الجامعة ومجالسها، في حث القيادات الوسطى المتمثلة برؤساء الأقسام الأكاديمية، على تطبيق مبادئ الحوكمة، وتطوير ممارسة مبادئ الحوكمة المتمثلة في: الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والمشاركة؛ لتحقيق أهدافها في تطوير أدائها وتحسينه.

## المراجع:

- 10- الصخري، هيام محسن. استراتيجيات إدارية تربوية مقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية العامة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2015
- 11- عقلان، أفراح محمد. واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في جامعة تعز، مجلة العلوم التربوية 1(1) 15-56، 2015.
- الفرا، ماجد محمد. تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، نيسان، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013.
- 12- قرموط، غريس اسبير. درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية للحاكمية وأهميتها من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2015.
- 13- محمود، جمال معروز. درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2016.
- 14- مركز أبو ظبي للحوكمة. أساسيات الحوكمة- مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية، 5، 2016.
- 15- ناصر الدين، يعقوب عادل. واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، بحث مقدم لجامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.
- 16- يوسف، أمير. الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مكتبة الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2011.
- 1- أبو كريم، أحمد، والثويتي، طارق. درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية 55-94 15 (3)، 2014.
- 2- بركة، أحمد، والقرشي، عبد الله. حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كانون الأول جامعة الجنان، 15-17، طرابلس، لبنان، 2012.
- 3- حسام الدين، غضبان. محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- 4- حلاوة، جمال، وطه، نداء. واقع الحوكمة في جامعة القدس. معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية، القدس، فلسطين، 2011.
- 5- الزين، هديل نواف سلامة. درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتقويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص12، 2017.
- 6- الزهراني، خديجة مقبول. واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 7- شرف، هناء. واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2015.
- 8- الشمري، سعد عقاب. درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.
- 9- الشمري، ناصر عائد. درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.

## English References:

- 17-Bartlett, J, Katrik, J and Higgins, C. Determining appropriate sample size in survey research. Information Technology, Learning, and Performance Journal, 19(1) 43-50, 2001.
- 18-Begtrup, Silvia L. Curriculum, Curriculum implementation and Governance in California Charter high schools (unpublished doctoral dissertation) University of La Verne, California, U.S.A. 2001
- 19-Benavot A. and Resh, Noica. Educational governance, school autonomy and curriculum

- 20-implementation. Journal of curriculum studies: 35(2) 171-196, 2003.
- 21-Cooper, M, C. Educational governance of Morongo unified school district. (Unpublished doctoral dissertation) Capella University, U.S.A. 2005.
- 22-Hudson,B, C. unions and faculty senates: Across-Case analysis of governance within private universities, ( unpublished Master thesis) Fordham University, New York, U.S.A.2007.
- 23-KPIS. Key Performance Indicators (KPIS) For Governance of Public Universities in Malaysian, Department of Higher Education Malaysia. Asian Centre for Research on university learning and teaching, 2009.
- 24-Lizziro, Alf and Wilson Keithia.Students participation in university governance. published online 29 Jan. 2009. Retrieved on 20 June, 2017
- 25-Thompson Y. Jeremey. Educational governance and structures (unpublished doctoral dissertation) university of Northern Colorado, Greeley, Colorado, USA.2014.
- 26-Wang, L. Higher Education Governance and University Autonomy in China. Globalization Societies and Education. 8(4) 477-495, 2010
- the International Scientific Conference, Globalization of Management in the Age of Knowledge, December 15-17, Tripoli, Lebanon, 2012.
- 3- Hossam El-Din, Ghadban. Lectures on Governance Theory, Dar Al-Hamed Publishing, Amman, Jordan, 2015.
- 4- Halwa, Jamal, Taha, Neda. The Reality of Governance at Al-Quds University. Institute for Sustainable Development, Dar Al Uloom Development, Jerusalem, Palestine, 2011.
- 5- Al-Zain, Hadeel Nawaf Salama. The Degree of Practice of Academic Leaders on Educational Governance in Jordanian Universities and their Relation to Delegation of Authority from the Point of View of Teaching Staff. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan, pp. 12, 2017.
- 6- Zahrani, Khadija accepted. The Reality of the Application of Good Governance in Saudi Private Universities and its Relation to Job Satisfaction and organizational Loyalty of Faculty Members. Unpublished PhD thesis, Umm Al Qura University, Makkah Al Mukarramah, Saudi Arabia, 2012.
- 7- Sharaf, Hana. The Reality of the Application of Governance Systems and Obstacles in Palestinian Universities from the Point of View of the Deans of the Faculties and Heads of Departments in the West Bank. (Unpublished master thesis), An-Najah National University, Nablus, Palestine, 2015.
- 8- Shammari, Saad Aqab. The Degree of Administrative Leadership in Kuwait University for the Principles of Governance from the Point of View of Teaching Staff. Unpublished Master

### Translated References:

- 1- Abu Karim, Ahmed, Al-Thawiti, Tarek. The Degree of Application of the Principles of Governance in the Faculties of Education at Hail University and King Saud University as Seen by Faculty Members. Journal of Educational and Psychological Sciences 94-55 (3) 15,2014.
- 2- Barqaan, Ahmed, Al-Qurashi, Abdullah. University Governance and its Role in Confronting Challenges, Research presented to

- Thesis, Middle East University, Amman, Jordan, 2014.
- 9- Shammari, Nasser Ayed. The Role of Educational District Managers in Governance and their Relation to the Level of Social Responsibility from the Point of View of Principals in Kuwait. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan, 2014.
- 10-Al Sakhre, Hiam Mohsen. A Proposed Administrative Management Strategy for the Jordanian Public Universities. Unpublished doctoral dissertation, University of Jordan, Amman, Jordan, 2015
- 11-Aqlan, Afrah Muhammad. The Reality of the Priorities of Academic Governance at Taiz University, Journal of Educational Sciences, 15-15 (1) 1, 2015.
- 12-Al-Farra, Majid Mohamed. The Challenges of Governance in Higher Education Institutions, Research Presented at the Third Arab Conference for Quality Assurance of Higher Education, April, Zaytoonah University, Jordan, 2013.
- 13-Qarmout, Grace Esper. The Degree of Academic Leaderships in Jordanian Universities for Governance and Their Importance from their Point of View. Unpublished Master Thesis, University of Jordan, Amman, 2015.
- 14-Mahmoud, Jamal Maazouz. The Degree Of Application of the Principles of Governance and its Relationship to the Quality of Work Procedures in the Directorates of Education in the Northern Governorates of the West Bank From the Point of View of Secondary Government Principals. Unpublished Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, 2016.
- 15-Abu Dhabi Governance Center. Principles of Governance – Terminology and Concepts, Series of Educational Bulletins, 5, 2016.Naser Al-Din, Yacoub Adel. The Reality of the Application of Governance in the Middle East University from the Point of View of the General Teaching and Administrative Staff Members, Research Presented to the Middle East University, Amman, Jordan, 2012.
- 16-Yousef, Amir. Governance and combating administrative and functional corruption and its relationship to crime at the local, regional, Arab and international levels under the United Nations Convention against Corruption, Al-Wafa Library, Alexandria, I, 2011.



ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة عضو الهيئة التدريسية الدكتور

المحترم .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحثان بإعداد دراسة بعنوان: " درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد قام الباحثان بإعداد الاستبانة المرفقة؛ لتقييم مدى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة، مصنفة في أربعة مجالات هي: الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والمشاركة.

ونظراً لما تتمتعون به من ثقة ومكانة تربوية، يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة، بوضع إشارة (√) في المربع المناسب لدرجة الممارسة التي تراها مناسبة، إذ تم تحديد هذه الدرجة في خمسة بدائل هي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً.

مع العلم أن هذه الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم تخصيص جزء مهم من وقتكم الثمين للإجابة عن أسئلة الاستبانة، التي ستساعد الباحثين في تقييم درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحكومة؛ للخروج بتوصيات قد تساعد في التوصل إلى نتائج تؤدي إلى النهوض بمستوى العملية التعليمية - التعلمية في جامعاتنا الأردنية.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثان

د. خالدة عبد الرحمن شتات أ.د عبد الجبار توفيق البياتي

المعلومات الديموغرافية

- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
- الزبنة الأكاديمية: أستاذ ( ) أستاذ مشارك ( ) أستاذ مساعد ( )
- نوع الكلية:
- 1- علوم إنسانية ( )
- ( تشمل التربية، واللغة العربية، والإنجليزية، والاجتماع، والتاريخ، والجغرافية، والإعلام وما شابه)
- 2- علوم طبيعية ( )
- ( وتشمل الفيزياء والكيمياء وما شابه).
- 3- علوم تطبيقية ( )
- ( وتشمل الطب والصيدلة والهندسة والحقوق والأعمال، وما شابه)
- نوع الجامعة حكومية ( ) خاصة ( )

متسلسل	الفقرة	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ
	<b>الشفافية</b>					
1.	ينفذ رئيس القسم مهامه بوضوح					
2.	يعمل رئيس القسم في ضوء مهام مجالس الحاكمية					
3.	يطبق رئيس القسم التشريعات الإدارية في عمله بوضوح تام					
4.	يعرف رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بأسس التقييم					
5.	يعرف رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بتوقيت إجراء التقييم					
6.	يستخدم رئيس القسم معايير واضحة لأداء أعضاء هيئة التدريس					
7.	ينفذ رئيس القسم آلية التقييم بموضوعية					
8.	يفصح رئيس القسم عن المعلومات المهمة في الوقت المناسب من غير تأخير					
9.	يقوم رئيس القسم بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال في القسم					
10.	يطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في قسمه على ما يستجد من قرارات لها علاقة بالقسم					
11.	يطبق رئيس القسم نظام الحوافز بشفافية مع أعضاء الهيئة التدريسية					
12.	يتخذ رئيس القسم قراراته بشفافية					
	<b>المساءلة</b>					
13.	يقيم رئيس القسم سير العمل في قسمه وفق معايير محددة					
14.	يتابع رئيس القسم تنفيذ ما يتخذ من قرارات					
15.	يتحقق رئيس القسم من صحة المعلومات الواردة إليه					
16.	يعمل رئيس القسم بين الحين والآخر على إجراء تقييم ذاتي للبرامج الأكاديمية للقسم					
17.	يهتم رئيس القسم بنتائج التقارير الخاصة بسير العمل الواردة من اللجان في القسم					
18.	يستخدم رئيس القسم المساءلة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس					
	<b>المسؤولية</b>					
19.	يتصف رئيس القسم بالحكمة في حلّ المشكلات					
20.	يطبق رئيس القسم التشريعات الإدارية بشكل صحيح					
21.	يستند رئيس القسم في وضع خطة القسم إلى خطة الجامعة الإستراتيجية					
22.	يستخدم رئيس القسم الإمكانيات المتاحة بفاعلية					
23.	يفهم رئيس القسم واجباته بوضوح					
24.	يفهم رئيس القسم بوضوح الواجبات المنوطة بعضو هيئة التدريس					
25.	يدبر رئيس القسم الاجتماعات بفاعلية					

					يشجّع رئيس القسم على ترسيخ القيم الأخلاقية في قسمه	26.
					يسعى رئيس القسم إلى تميّز القسم	27.
					يسعى رئيس القسم للارتقاء بأداء أعضاء هيئة التدريس	28.
					يعمل رئيس القسم على تحسين الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس	29.
					يتابع رئيس القسم تنفيذ الخطط المعدة لتطوير القسم باستمرار	30.
					يتجنّب رئيس القسم العلاقات التي قد تقفده الموضوعية	31.
					يطوّر رئيس القسم من إجراءات العمل للتخفيف من الزوئين الإداري	32.
					يضع رئيس القسم استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة	33.
					<b>المشاركة</b>	
					يطبّق رئيس القسم التشريعات الإدارية على جميع الموظفين دون تمييز	34.
					يُسمح لعضو هيئة التدريس بإبداء الرأي في أيّ موضوع	35.
					يقوم رئيس القسم بوضع خطة إجرائية سنوية للقسم يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس	36.
					يطبّق رئيس القسم التشريعات الإدارية على جميع الطلبة دون تمييز	37.
					يُسمح للطلاب بإبداء الرأي في أيّ موضوع	38.
					يعمل رئيس القسم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس بوضع الخطط المالية المستقبلية للقسم	39.
					بورّع رئيس القسم الواجبات بين أعضاء هيئة التدريس في القسم بعدالة	40.
					يتّخذ رئيس القسم قراراته بالأغلبية	41.
					يستفيد رئيس القسم من الكفاءات المناسبة للعمل	42.
					يدعم رئيس القسم العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس	43.
					يعمل رئيس القسم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القسم في صنع القرار	44.
					يعمل رئيس القسم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع رؤية القسم ورسالته وأهدافه	45.
					يناقش رئيس القسم الصعوبات التي تواجه قراراته مع العاملين في القسم	46.
					يتعامل رئيس القسم بنزاهة مع الشكاوى المقدمة	47.