

درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السُّلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

The degree of practicing Educational Governance by the Academic Leaders in the Jordanian Universities and its Relation to the Delegation of Authority from the faculty Members' point of View

إعداد:

هديل نواف سلامه الزبن

إشراف:

الأستاذ الدكتور عبدالجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني-2017

تفويض

أنا هديل نواف الزبن أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: هديل نواف الزبن.

التاريخ: 2017/1/15

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السُلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وأجيزت بتاريخ 15 / 1 / 2017م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي	مشرفا ورئيساً	الشرق الأوسط	
الدكتور أمجد محمود درادكه	عضوا	الشرق الأوسط	ما المادي
الدكتور رضا سلامه المواضية	عضوا خارجيا	جامعة الزرقاء الأهلية	5

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله، أنعم عليَّ بنعم لا تُحصى ولا تُعد، والحمد والشكر له سبحانه أنعم عليَّ بالعزيمة والصبر، وسهّل عليَّ هذه الدراسة.

وعرفاناً مني بأصحاب الفضل ... أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى الأستاذ الدكتور عبدالجبار توفيق البياتي المُشرف على رسالتي، صاحب القلب الحاني، واليد المعطاءة، والعقل الذير والخبرة الواسعة، والنفس المتواضعة، الذي لم يبخل علي بنصائحه العلمية القيمة، وتوجيهاته السديدة، الذي منحني من وقته وجهده الكثير، مما كان له أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصراب، وتمكيني من إتمام هذه الدراسة، التي رعاها من البداية، إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه الآن.

ويسرني أن أتقدم لكافة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط بعظيم الإمتنان والعرفان، وأقدم خالص شكري وتقديري للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم في قبول هذا البحث العلمي، وإثرائهم لهذه الدّراسة بعلمهم وخبرتهم.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارة هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة الشرق الأوسط، وشكر خاص لكل من أسهم في إنجاز هذه الرسالة وإخراجها إلى حيز الوجود.

الإهداء

إلى الغالي الساكن في أعماقي الذي شجعني ودفعني لأكون لما انا عليه إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به والدي

إلى الحب الصادق ومعنى الحنان ومعنى التفاني أمي الغالية

إلى سندي وقوتي ورياحين حياتي إخواني وأخواتي

ومن جعل طموحي عالياً وملهمي في الحياة ومن قرأت بعيونه كلمات جددت آمالي في حياه أفضل أخي الغالي سعد

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
f	المعنوان
ب	تفويض
ح	قرار لجنة المناقشة
7	شُكر وتقدير
ھ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
J	قائمة الملحقات
م	ملخص النواسة باللغة العربية
س	ملخص النواسة باللغة الإنجليزية
	القصل الأول
	خلفية الدراسة وأهميتها
2	مقّدمة
5	مشكلة الّدراسة
6	هدف النراسة وأسئلتها
7	أهمية التراسة
7	حدود الدراسة
8	محددات الّدراسة
8	مصطلحات الدراسة و التعريفات الإجرائية لها

9	
	الفصل الثاني
	الأدب النظري والدراسات السّابقة ذات الصلة
10	أولاً: الأدب النظري
32	انياً: الدراسات السّابقة ذات الصلة
45	ملخص النواسات السابقة وموقع النواسة الحالية منها
	الفصل الثالث
	الطريقة والإجراءات
48	منهج النراسة المستخدم
48	مجتمع الّدراسة
50	عّينة الّدراسة
51	أداتا السواسة
51	صدق أداتي الّدراسة
51	ثبات أداتي الدراسة
52	المعالجات الإحصائية المستخدمة
53	إجراءات الدراسة
	القصل الرابع
	النتائج
56	نتائج السؤال الأول
62	نتائج السؤال الثاني
65	نتائج السؤال الثالث
66	نتائج السؤال الرابع

72	نتائج السؤال الخامس
	القصل الخامس
	مناقشة النتائج والتوصيات
78	مناقشة نتائج السؤال الأول
82	مناقشة نتائج السؤال الثاني
83	مناقشة نتائج السؤال الثالث
84	مناقشة نتائج السؤال الرابع
86	مناقشة نتائج السؤال الخامس
88	التوصيات
90	المراجع
91	المراجع العربية
98	المراجع الأجنبية
100	الملاحق
101	الملحق (1) أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليتين
107	الملحق (2) قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين
108	الملحق (3) أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيتين
114	الملحق (4) كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط
115	الملحق (5) كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي إلى الجامعة الأردنية
116	الملحق (6) كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي إلى جامعة الإسراء

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
49	توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الجامعات الأردنية في محافظة	1
	العاصمة عمان حسب السّلطة المشرفة والجنس.	
50	توزيع عينة الدراسة بحسب متغيري السلطة المشرفة والجنس.	2
52	معاملات ثبات أداتي درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة	3
	التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة	
	نظر أعضاء هيئة التدريس.	
56	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة	4
	القيادات الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من	
	جهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تتازلياً .	
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة	5
	القيادات الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من	
	جهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال المشاركة مرتبة تتازلياً .	
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة	6
	القيادات الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من	
	جهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال الشفافية مرتبة تتازلياً.	
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة	7
	القيادات الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من	
	جهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال المساءلة مرتبة تتازلياً.	
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تفويض	8
	السلطة لدى القيادات الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة	
	نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تتازلياً .	

65	معاملات الارتباط بين درجة ممارسة القيادات الأكاديميين للحوكمة	9
	التربوية وبين درجة تفويضهم السلطة باستخدام معامل ارتباط	
	بيرسون.	
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة	10
	الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعا لمتغير	
	الرتبة العلمية.	
67	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة القادة	11
	الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعا لمتغير	
	الرتبة العلمية.	
68	اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في	12
	الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعا لمتغير الرتبة العلمية.	
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة	13
	الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية واختبار (-t	
	test)، تبعا لمتغير الجنس.	
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة	14
	الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية واختبار	
	(t-test)، تبعا لمتغير السلطة المشرفة.	
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة	15
	للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية ، تبعا لمتغير الرتبة	
	العلمية.	

73	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة تفويض	16
	السَّلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية ، تبعا لمتغير	
	الرتبة العلمية.	
74	اختبار شيفيه للفروق في درجة درجة تفويض السلطة للقادة	17
	الأكاديميين في الجامعات الأردنية ، تبعا لمتغير الرتبة العلمية.	
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة	18
	للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية واختبار (t-test)، تبعا	
	لمتغير الجنس.	
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة	19
	للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية واختبار (t-test)، تبعا	
	لمتغير السلطة المشرفة.	

قائمة الملحقات

الصفحة	العنوان	رقم
		الملحق
101	أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليتين	1
107	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	2
108	أداتا الدراسة بصوتيهما النهائيتين	3
114	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط	4
115	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي الى الجامعة الأردنية	5
116	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي الى جامعة الإسراء	6

درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السُّلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد هديل نواف سلامه الزبن

إشراف الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

المُلحِّص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة للدراسة مكونة من (261) عضوهيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد استخدمت أداتين لجمع البيانات ، وتم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما.وأظهرت نتائج الدراسة مايأتي:

- إن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأن درجة تفويضهم للسلطة كانت متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين متغيري ممارسة الحوكمة التربوية وبين درجة تقويضهم للسّلطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية وتفويض السلطة، تبعا لمتغير الرتبة العلمية لصالح فئة أستاذ.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية وتفويض السلطة، تبعا لمتغيري الجنس والسلطة المشرفة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة قيام المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية لتنظيم دورات تدريبية توضح للقيادات الأكاديمية فيها مفهوم الحوكمة التربوية وكذلك تفويض السلطة .
- وضع معايير مناسبة تركز على مدى معرفة المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإمكانات القادة الأكاديميين الذين يتم تعيينهم.

الكلمات المفتاحية (الحوكمة التربوية ،تفويض السلطة،القادة الأكاديميين)

The degree of practicing Educational Governance by the Academic Leaders in the Jordanian universities and its relation to the Delegation of authority from the faculty members' point of View.

Prepared by

Hadeel Nawaf Salameh Al-Zaben

Supervisor

Prof.DR.

Abdul-Jabbar Tawfiq AL-Biati

ABSTRACT

This study aimed at investigating the degree of practicing educational governance by the academic leaders in the Jordanian universities and its relation to the delegation of authority from the faculty members point of view.

To achieve this objective a sample of (261) faculty members were drawn using stratified random sampling techniqus two questionnare were developed to measure the practicing of educational governance and the delegation of authority by academic leaders in the Jordanian universities . the validity and reliability of the two tools were achieved some results of the study were as follows.

- The degree of practicing educational governance by the academic leaders in
 - the Jordanian universities and the degree of the delegation of authority from
 - the faculty members of view were medium.
- There was a positive and significant relations practicing educational
 - governance and the delegation of authority
- There were significant difference in the degree of practicing educational
 - governance and delegation of authority between staff members due to
 - scientific rank in faver of professor category and due to kind of supervised
 - authority in faver of private university
- There were no significant difference between staff members in their
 - responces to educational governance and the delegation of authority due to
 - sex and the kind of the supervised authority.

(Keywords: Educational Governance, Delegation of authority Academic Leaders,)

الفصل الأول خلفية التراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية التراسة وأهميتها

مقدمة

تعد الجامعات مؤسسات علمية تربوية تتميز بأنها تسهم في عملية التنمية بمختلف مجالاتها وتعتبر شريان رئيسي لا يمكن الاستغناء عنه في بناء المجتمعات ورقيها إلى أعلى مستوى من التحضر والرفاه، وكلما كانت القيادات المنوطة بها ذات كفاءة ارتقت وأصبحت على قدر من الفاعلية والتطور، ولكي تؤدي الجامعات هذا الدور المهم لابد أن تتصف قياداتها والمسؤولون عن إداراتها بخصائص عدة والتي من أهمها الحوكمة التربوية؛ فمن خلالها يتم الوصول إلى تعليم عالٍ رفيع القيمة والمضمون عالمياً.

إن الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي تشير إلى التحكم في المؤسسات ضمن إطارعام يجمع النظم والمعايير العالمية، وبالرغم من أن بداية استخدام وتطبيق الحوكمة كان في الشركات والقطاع الاقتصادي منذ بداية السبعينات إلا أن تطبيقها انتقل بشكل سريع إلى مختلف المجالات منها التربية وتعد الجامعات إحدى أهم المؤسسات التربوية التي لتقل إليها هذا المفهوم تحديداً عام (1983) ليلقى الضوء على الأزمة الحقيقية التي تعاني منها الجامعات والحلول المقترحة, فالقرارات يتم اتخاذها دون أن يكون لدى أعضاء هيئة التدريس والأطراف ذات العلاقة اي دور في إبداء الرأي ومناقشة هذه القرارات؛ مما أدى إلى تراجع الجامعة في مستوى الأداء لدورها التربوي والعمل على تقدم ورقي المجتمعات (الفرا 2013)، فمن خلال الحوكمة يتم تحديد منظومة القيم داخل الجامعات أنظمة صناعة القرار ، تخصيص الموارد ،المهام والأهداف وعلاقات الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية بالوصايا بسوق العمل والمجتمع (حسام الدين، 2015).

وتعرف حوكمة الجامعات بأنها "الطريقة أو الأسلوب الذي يكفل القيام بالعمل على أكمل وجه وبأفضل الوسائل والأساليب بهدف تحقيق الأهداف المنشودة وتحسين الأداء بشكل يكفل حقوق جميع أطراف العملية التربوية، وهذا يتطلب اختيار الطريقة المناسبة التي يتم من خلالها إدارة شؤون وأنشطة وبرامج الجامعة، وتوفير أساليب الإدارة الفاعلة ودورها في تقييم الأداء لكافة الجوانب بهدف إحداث التحسين والتطوير، واتخاذ القرارات الصائبة في جميع مجالات العمل الجامعي" الصخري(2015)، وهي مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة الجامعة ومجالس حوكمة الجامعة بما يضمن جودة مخرجات الجامعة (ناصر الدين، 2012).

ولا تقتصر حوكمة الجامعات أو ما يمكن تسميتها بالحوكمة التربوية على مسؤولين محددين في الجامعة بل تشمل رئيس الجامعة والعمداء ورؤساء الأقسام, والتي يعتبرونها من العناصر المهمة والفاعلة في الجامعات، كما أن تفويض السلطة للمرؤوسين من أهم المقومات الإستراتيجية للإدارة الحديثة إذ من خلاله يقوم القائد بمنح العاملين جزاً من سلطاته حسب المهام المطلوب القيام بها مما يؤدي إلى مستوى عالٍ من الثقة والمقدرة على تحمل المسؤولية ويسهم في إنجاز العمل الإداري بالوقت المناسب, ويقصد بتفويض السلطة قيام القائد بمنح بعض اختصاصاته لمساعديه بحيث يحق لهم التصرف في اتخاذ القرار ضمن نطاق محدد مسبقاً (حمادات، 2006) ويعرف تفويض السلطة بأنه قيام الرئيس بنقل جزء من السلطة إلى المرؤوس بحيث يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصّلاحيات اللازمة لأدائها ويتحمل المسؤولية أمام رئيسه عما قام به من أعمال (الصيرفي، 2003).

ومن الضروري الاهتمام بعملية التفويض للتقليل من ضغوط العمل لأن الفرد لديه طاقة محددة، ولا يقصد بالتفويض التهرب من السلطة وإنماهوإعطاء المرؤوسين حق العمل ضمن إطار محدد ويعد فرصه لتتمية مقدراتهم وشق سبيل النمو الوظيفي والترقي (حمادات، 2006).

ويعد التغويض من العمليات الدقيقة التي تتطلب ممارستها مهارات عالية ؛ فالقائد عندما يقوم بتغويض السلطة يجب أن يتيح للمفوض الحق في التصرف بشكل يكفل له القيام بالمهام الموكولة إليه, ويتطلب من القائد التأكد من أن الأشخاص الله وض إليهم السلطة مؤهلين بالمستوى المناسب بحيث يتم استخدامها بالشكل السليم لتحقيق أغراض التفويض (كنعان، 2002).

وإن تفويض السلطة ليس طريقة للتغلب على النقص في عدد العاملين، أو للتخلص من الأعباء الشخصية، والأعباء الثقيلة غير المريحة، ولكنه طريقة مفيدة وأسلوب إداري حديث في استخدام الموظفين بفاعلية أكبر وتنمية مهارات وخبرات المرؤوسين (مهنا، 2006).

ويعتبر أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات هم الأقدرعلى إبداء الرأي بالقادة الأكاديميين ودرجة ممارستهم للحوكمة التربوية وتفويض السلطة .

ولذا فإن هذه الدراسة هي محاولة لاستقصاء درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها يتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة التراسة

تساعد الحوكمة في رفع كفاءة الجامعة بما تتميز به من حيث إنها نظام حاكم يقوم على الوضوح والشفافية, ونظام ضمني تحكمه قيم ومبادئ وأخلاق ضمن كيان إداري داخل المؤسسة يقوم على رصد المستجدات, وتأثيرها على الإطار العام للجامعة بما يؤدي إلى فاعلية أدائها لتحقيق استمرارية الجامعة في السوق التنافسية للتعليم (حسام الدين, 2015).

لذا فإن الحوكمة باعتبارها منظومة إدارية متكاملة ضرورية وبخاصة في المؤسسات التربوية التي تشترك بهدف سامي وهو إعداد النشئ المؤهل لبناء المجتمع وتقدمه، ويعد تفويض السلطة أحد المهارات الحديثة للإدارة الفاعلة بحيث تتعكس نتائجه على جميع أطراف المنظمة .

وأشارت العديد من الدراسات الى الحوكمة في الجامعات، ومنها دراسة قرموط (2015) التي الوصت بزيادة الوعي بأهمية ممارسة الحوكمة في الجامعات الأردنية وبيان دورها في تطوير العملية التربوية ولجراء المزيد من الدراسات عن الحوكمة في الجامعات الأردنية كما أوصت دراسة شرف (2015) بعمل دراسات وأبحاث متعمقة بجزيئات الحوكمة في المؤسسات التربوية ونشر ثقافة الحوكمة في الجامعات وادارجها ضمن المساقات التدريسية.

وأوصت دراسة ناجي (2005) ودراسة الحوراني (2013) بإجراء دراسات على متغير تفويض السلطة في المؤسسات التربوية وعلاقته بمتغيرات اخرى.

وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة لإجابة سؤالها الرئيسي الذي ينص على: ما العلاقة بين الحوكمة التربوية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

هدف النّراسة وأسئلتها:

هدفت هذه النواسة إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية، وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ولتحقيق هذا الهدف تم وضع الأسئلة التالية:

1 - ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية من وجهة نظر
 أعضاء هيئة التدريس؟

2- مادرجة تفويض السلطة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وبين درجة تغويضهم السلطة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

4-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية تعزى لمتغيرات الرتبة العلمية والجنس والسلطة المشرفة $\alpha \leq 0.05$

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) في درجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الرتبة العلمية والجنس والسلطة المشرفة؟

أهمية التراسة

لهذه الدراسة أهمية في جانبين؛ نظري وتطبيقي إذ تتجلى الأهمية النظرية بتوفير أدب نظري لإغناء المكتبة العربية بعامة والمكتبة الأردنية بخاصة بشأن متغيري الدراسة وهما الحوكمة التربوية وتقويض السلطة مما يساعد الباحثين في إجراء دراسات أخرى، كما يمكن للباحثين الإفادة في تطوير أدوات لبحوثهم بالإفادة من الاستبانتين اللتين تم إعدادهما لغرض هذه الدراسة

أُما من الناحية التطّبيقية فيمكن الإفادة من نتائج الدراسة فيما يأتي:

1 ي ومل من هذه الدراسة أن تفيد القيادات الأكاديمية في تطويراً عمالهم ضمن الجامعات.

2 ي و أومل من هذه الدراسة أن تفيد وزارة التعليم العالي وبالأخص هيئة الإعتماد في تحديد الشروط العلمية لإختيار القيادات الأكاديمية، ومنها مدى معرفتهم بالحوكمة وتقويض السلطة من حيث مفهومها وما يتعلق بها من جوانب أخرى.

3 في أومل من هذه الدراسة أن تساعد في إعداد وتنظيم دورات تطويرية للقادة الأكاديميين تتناول موضوعي الحوكمة التربوية، وتقويض السلطة من حيث مفهومها وأهميتها وجميع الأمور المتعلقة بهذين المتغيرين.

حدود الدراسة:

تتقسم حدود النواسة الحالية إلى:

- 1- الحدالمكاني: تتمثل الحدود المكانية لهذه النّراسة بالجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمّان.
 - 2- الحد البشري: إن الحدود البشرية لهذه النواسة تتمثل في أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان .

3- الحد الزماني: طبقت هذه النواسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2016-2017.

محدّدات الدّراسة:

إن تعميم نتائج هذه الدراسة يعتمد على مدى صدق الأداتين المستخدمتين وثباتهما وعلى مدى موضوعية ودقة واستجابة أفراد الهيئة التدريسية كما أن نتائج هذه الدراسة لن تعمم إلا على مجتمع هذه الدراسة والمجتمعات المماثلة.

مصطلحات التراسة:

الحوكمة التربوية: "هي مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن الانضباط والشفافية والعدالة وتؤدي إلى ترشيد ممارسة المديرين "(الشمري، 2014: 7).

وتعرف إجرائياً: الدرجة التي حصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم على استبانة الحوكمة التربوية التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

تفويض السُلطة: "نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها" (عياصرة، 2006: 64).

ويعرف إجرائياً: الدرجة التي حصل عليها افراد العينة من أعضاء هيئة التدريس في استجاباتهم على استبانة تفويض السلطة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

القادة الأكاديميين: ويشملون رؤساء الجامعات, وعمداء الكليات, ورؤساء الأقسام.

الفصل الثاني الفصل الأدبالذ طري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النّظري والدراسات السّابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأمب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة مع عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وفي مايأتي توضيح لذلك:

أولاً: الأدب النّظري

تضمن هذا الجزء مفهوم الحوكمة ومكوناتها وأهم مبادئها وأهدافها ونظرياتها، وممارسات الحوكمة التربوية في مؤسسات التعليم العالي، وأسباب ظهورها والعناصر الرئيسية لها وفاعليتها وأشكالها، كما وتضمن مفهوم تفويض السلطة وأهمية تفويض السلطة ومبادئه وشروطه وعوامل نجاح التفويض ومعوقاته وفي مايلي عرض بذلك.

مفهوم الحوكمة:

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن مقدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف ومايمتلكه من أخلاق نبيلة وسلوك نزيه في المحافظة على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته للأمانات والبضائع ومن ثم إيصالها لإصحابها ودفاعه عنها ضد القراصنة والأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار فإذا ماوصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما أطلق على هذا الربان (good governer) واستخدم المصطلح في اللغة الفرنسية القديمة في القرن الثالث عشر الميلادي كمرادف لمصطلح الحكومة (حسام الدين, 2015).

وفي اللغة الإنجليزية تم طرح مصطلح (GOVERNANCE) للدلالة على وسيلة إدارة أو حكم وتم الاهتمام بمفهوم الحوكمة بشكل واسع في ظل عولمة الفكر الاقتصادي الذي يتطلب تلبية

حاجة السوق العالمي وفشل التنمية في الدول الفقيرة وضعف بعض الدول في حسن استثمار الموارد المتاحة لديها وانتشار ظاهرة الفساد واستغلال المال العام (مقيدش،2010)، وبعد حدوث مشاكل وخسارات كبيرة في منظمات إقتصادية كبرى مما استدعى إلى ضرورة إيجاد لوائح وأنظمة تضبط إدارة المنظمة من خلال الالتزام بمبادئ وقيم أخلاقية ومهنية والالتزام بالشفافية لكي تحقق أداء متميز وجودة عالية , ولم يتم الاتفاق على مرادف لمصطلح (governance) في اللغة العربية فمنهم من يرى بتسميتها بالإدارة الرشيدة ويرى البعض الآخر ترجمتها إلى الحاكمية , الضبط المؤسسي، والإدارة بالمكشوف، والإدارة الحكيمة، الإجراءات الحاكمة وقد شاع حديثاً الضبط المؤسسي، والإدارة بالمكشوف، والإدارة الحكيمة، الإجراءات الحاكمة وقد شاع حديثاً المتخدام مصطلح الحوكمة (يوسف , 2011).

وتعتبر الحوكمة نظام يتم بواسطته توجيه المؤسسات والرقابة عليها, حيث تحدد هيكل واطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المؤسسة مثل مجلس إدارة المؤسسة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة, وبهذا الإجراء فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها والوسائل اللازمة؛ لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء وتزود الحوكمة الحوافز المعقولة لكل من مجلس الإدارة والإدارة من أجل متابعة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحتها، وتسهل من عملية الرقابة الفعالة وبالتالي تشجيع المؤسسات على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفء

وإن الحوكمة لهامجالات متنوعه إلا أنها تتفق جميعها في مقدرة الحوكمة على إصلاح الممارسات السلبية وترسيخ قيم المشاركة ودعم الشفافية والمساءلة في المنظمات, وتعرف الحوكمة بإنها المقدرة على التحكم وضبط جميع العمليات الإدارية بشكل علمي (العريني, 2014).

وعرف حلاوه وطه (2011) مفهوم الحوكمة بأنها قواعد اللعبة السياسية بتحديد القواعد الرئيسية لها وتنظيم مجال العمل السياسي أي أنه بذلك يكون التكلم عن الدولة والمجتمع والمشكلات بينهما وعدم الفصل بحيث يعمل المجتمع والدولة معاً من خلال الأنظمة والقوانين.

وفي هذا السياق أشار ناصر الدين (2012) أن الحوكمة هي نظام لتصدي الاستبداد الإداري الذي ينشأ من خلال العلاقة الهرميه بين المدراء والموظفين داخل المنظمات.

كما بينت عقلان(15:2015) أن الحوكمة "جهد إنساني موجه لدرء الفساد وتعميم الصلاح والتميز في الأداء المؤسسي قائم على مبادئ العدل والمشاركة والتنوع والاستقلال والشفافية والمساءلة ومسير بكيفيات من البنى والنظم والقوانين والقرارات والمعابير والآليات والإجراءات الإدارية والتشريعية والقضائية"، وبين برقعان والقرشي (2012 : 12) أن الحوكمة "منظومة من القوانين والقواعد والعوامل التي تتحكم في عمليات المؤسسة وتتضمن علاقتها بأصحاب المصالح والمجتمع ومجموعة القوانين والتعليمات وقواعد الإدراج وممارسات القطاع الخاص الطوعيه التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعات المجتمع "، وقد عرف محمود (2016) الحوكمة بأنها تطبيق الديمقراطية في إدارة شؤون المنظمة بمشاركة جميع أعضائها في صنع القرارات والأخذ بإرائهم وحفظ حقوقهم والمساءلة في حال وجود إخفاقات بحيث تشمل جميع المسؤولين والقيادات

ويستنتج مما تقدم بأنَّ الحوكمة نظام متكامل يضمن الالتزام بالقوانين والتعليمات ويقوم على الشفافية والمشاركة والمساءلة لتحقيق أهداف بعيدة المدى للمنظمة .

مبادئ الحوكمة

إن مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي(OECD) والتي أصبحت مرجعاً دوليا لصانعي السياسات والمستثمرين والمنظمات مبادئ ذات طبيعة تطويرية في ظل أي تغيرات جوهرية تحصل في البيئة المحيطة وهي كما بينها يوسف (2007):

- تحقيق أساس لصيغة إدارة حكم رشيد فاعلة عن طريق التناسق بين قواعد القانون والتحديد الواضح للمسؤوليات بين السلطات الرقابية والتنظيمية المختلفة .
- دور أصحاب المصالح في الحوكمة وتشمل احترام حقوق أصحاب المصالح القانونية، وكذلك اليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المنظمة وحصولهم على المعلومات المطلوبة .
 - الإفصاح والشفافية بطريقة عادلة وفي الوقت المناسب.
 - المعاملة العادلة للمساهمين والمحافظة على حقوقهم .
- مسؤوليات مجلس الإدارة بحيث إنَّ الإطارالعام للحوكمة يجب أن يضمن التوجيه الإستراتيجي وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية والمراقبة الفعَّالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة ومساءلة المجلس من قبل المساهمين.

وأصدرت لجنة بازل للرقابة المالية مبادئ مكملة لمبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي(OECD) كما أوضحها (الإمام،437:2010-440):

- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم الخاصة يتم تعميمها في المنظمة .
 - تعزيز خطوط المسؤولية والمحاسبة وضمان وضوح قواعدهما.
- التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماماً لمناهجهم ولديهم فهم واضح للدور المؤسساتي.

- التأكد من وجود رؤية بعيدة المدى من قبل الإدارة العليا.

اهداف الحوكمة:

إن أهداف الحوكمة كما أوضحها الغالبي والعامري (2008) تتمثل بما يأتي:

1- تحقيق حماية لمصالح المعنيين عن طريق دقة المعلومات المتعلقة بأنشطة المنظمة وشفافيتها حتى يتمكن الأطراف المعنيين من اتخاذ قراراتهم بناء عليها مما يسهم في استمرارية المنظمة بمختلف مجالاتها سواء الإداري أو المالي في المنظمات فعن طريق تفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية وتفعيل قواعد الحوكمة تقل الأخطاء والتجاوزات غير المشروعة .

2- زيادة قدرة المؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة على المنافسة وتمكينها من الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من السوق في مجال انشطتها .

3 - توفير بيئة صحية للعمل من خلال تعزيزها لجوانب المساءلة واحترام القوانين والتعليمات والعمل على تقييم اداء الإدارة العليا بشكل صحيح.

وذكرت الهنيني (2004) أن أهداف الحوكمة تتمثل بما يلي:

- 1- تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عن طريق تطوير سياسات وإجراءات مناسبة لنشاطات تلك المؤسسة .
 - 2 ايجاد هيكل إداري كفؤ داخل المؤسسة ووضوح مسؤولياته.
 - 3 حماية الحقوق سواء في فرص صناعة القرار او في المردود المادي والمعنوي.
 - 4 استدامة حالة من الشرعية في المجتمع .

نظريات الحوكمة

بين وادوج (waduge, 2011) أن التراكم المعرفي حول الحوكمة أدى إلى ظهورعدد من النظريات التي تتاولت هذا الموضوع ومن أهم النظريات التي تم تداولها في مجال الحوكمة مايأتي:

- نظرية الوكالة: تفترض نظرية الوكالة أن العلاقة سلبية بين المالكين والإدارة بحيث تتضارب أهدافهم لذلك تهدف إلى التخفيف من الصراع القائم عن طريق إيجاد مجموعة من اللوائح وآلية للحكم والتوجيه يديرها مدراء غير تنفيذيين.

- نظرية حقوق الملكية: إن هذه النظرية قائمة على افتراض أن المدراء يتصفون بالأمانه والعلاقات الإيجابية ولديهم المقدرة على تعظيم المنافع ولا يوجد حاجة إلى توجيه الإدارة لأن مصالحهم تتفق مع المالكين لذلك تؤكد النظرية على دعم الثقة المتبادلة بين الطرفين. ويمكن الاستنتاج بأنها لا تتوافق مع نظرية الوكالة .
- نظرية اصحاب الشأن (المعنيين): تقوم هذه النظرية على مساءلة مجلس الإدارة بما يتعلق بكل من له علاقة بالوصول إلى أهداف المنظمة وتفترض هذه النظرية أن منظمة ما يجب أن تكون مرنة وقابلة للتغيير؛ لأن أصحاب الشأن سيكون لديهم تردد في اخذ الرهان في الشركات المحتمل أن تؤدي إلى الإخفاق والفشل.
- النظرية المؤسسية: إن ما يميز هذه النظرية أنها تركز على البنية الاجتماعية وتأخذ في الحسبان العمليات التي تغدو بها البنى متضمنة المخططات والقواعد, والمعايير, والأمور الروتينية وتعليمات موثوق بها للسلوك الاجتماعي وإنها تتقصتى الكيفية التي وجدت بها تلك العناصر وكيف تم نشرها وتبنيها وتكييفها عبرالمكان والزمان.

الحوكمة التربوية في مؤسسات التعليم العالى

يقصد بالحوكمة التربوية في مؤسسات التعليم العالي بأنها آلية للحكم والتوجيه والتي تهدف إلى تحقيق العدالة والشفافية، وتضمن جودة الأداء وفاعلية المؤسسة عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل (المليجي, 2011).

وتشير الحوكمة التربوية في الجامعات إلى الكيفية التي من خلالها يتم اختيار الوسائل والأساليب المناسبة؛ لتحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بالمشاركة وتوزيع المهام في الكليات والأقسام والإدارات داخل الجامعة مع إبقاء الاتصال قائم ومتابعة سير العمل ووضع كافة الأطراف أمام مسؤوليتهم وتفعيل علاقتها بالبيئة المحيطة (برقعان والقرشي، 2012).

وبأنها مجموعة من الإجراءات والآليات التي تساعد على تهيئة الوضع لتشغيل المؤسسات التربوية لأهدافها المحددة مسبقاً "، وتتكون الحوكمة التربوية من البيئة الداخلية للجامعة وتتمثل بجميع الفئات التي تتكون منها الجامعة من مسؤولين وموظفين وهيئة تدريس وطلبة والبيئة الخارجية للجامعة وهي البيئة المكملة للمحيط الداخلي تؤثر وتتأثر به وتتمثل بالمجالات المختلفة الاجتماعية والاقتصادية ونقابات الأساتذة والتنظيمات الطلابية للدفاع عن حقوقهم (حسام الدين 2015: 202).

لقد أصبحت الحوكمة التربوية مسألة بالغة الأهمية وأن من أهم أسباب الاهتمام بها في الجامعات كما ذكرها ليسايت (Leisyte, 2007) هي:

- التغيرات العالمية المتسارعة ساهمت في نمو أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية في ظل الانتقال الى اقتصاد المعرفة الذي ساهم في توسيع الدور البحثي

للجامعات في كثيرمن دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهياكلها الأكاديمية والإدارية.

- عولمة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطتهم واثرهما في النمو الاقتصادي والاجتماعي وانعكاسهما الإيجابي على رفاهية وتقدم الأفراد وانتقال النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج أكثر حداثة على المستوى الدولي وزيادة أهمية صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية وأهمية الميزة التنافسية .
- تراجع دور الجامعات في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية انعكس مباشرة في زيادة الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة مما أدى إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح والتي تسهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي.
- الفساد الأكاديمي ويعد اقوى تهديد للمشاريع الإصلاحية القائمة حالياً ومن أبرز مظاهره المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي وتراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي وخاصة على المستوى العلمي والبحثي؛ فالاحترام تحول من قيمة إلى عادة تقليدية بين الأفراد وانتشرت السرقة العلمية في البحوث وغياب تقدير الإبداع وأصبحت الإضافة العلمية تقدم قدراً محدوداً من التجديد وأزمة الثقة بين المجتمع والجامعة وخاصة في الدول النامية.
 - زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية الأكاديمية ، وزيادة المنافسة بشكل كبير.
 - ثورة الإبداع والإنتاج المعرفي وتوسع نظم التعليم الجامعي وظهور أنماط جديدة له .
- الأساليب الحديثة للإدارة كمدخل تنظيمي جديد للقطاع العام تدعو إلى إعادة التفكير في الحوكمة.

عناصر الحوكمة التربوية:

تتميز الحوكمة بالمؤسسات التربوية بالعناصر التالية كما أوردها المليجي (2011):

- أ. المشاركة: وتعبر عن دور العاملين في المؤسسة التربوية في عمليات صنع القرار.
 - ب. الكفاءة: من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية.
- ج. الشفافية: وتعني أن المعلومات متوفرة وواضحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات ومضمونها.
- د. الفاعلية: إن الحوكمة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تهتم باحتياجات المجتمع وتعمل
 على تنميته عن طريق إحداث التأثير الأيجابي.
- الحرية الأكاديمية: تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وأنها ضمن مبادئ أهمها الصدق والأمانة والجرأة ومراعاة قيم المجتمع.
- و. التجاوب: فمن خلال الحوكمة يتم التجاوب مع متطلبات الأشخاص العاملين ضمن أطر زمنية محددة ومعقولة.
 - ز. العدالة: من خلال تحقيقها للجميع وضمان سيادة القانون.

وفي ضوء الأداء المتعددة للباحثين والكتاب يمكن الاستنتاج بأن للحوكمة ثلاثة عناصر أساسية وهي :

أ. الشفافية: وتعني أن جميع الإجراءات التي تحصل في الجامعة واضحة مع إيجاد نظام يسهل الحصول على المعلومات الدقيقة وسهولة تطبيقها من قِبل العاملين في الجامعة ، وأن ممارسة الشفافية أصبحت حاجة مجتمعية للقضاء على الفساد حيث إن ممارستها تفيد جميع أعضاء المنظمة من إيجاد بيئة تعمل على التوظيف الأمثل للمعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات بحيث يتم توفيرها بالوقت المناسب ولجميع الأطراف المعنيين(حسام الدين، 2015).

- وأوضح أبوكريم (2009) بأن أهمية الشفافية تكمن فيما يأتي :
- العمل على التقليل من الغموض والمساهمة في التخلص من الفساد
- العمل على تلبية الحقوق الاجتماعية وتقوية النسيج المجتمعي من خلال مشاركتهم في ابداء الرأى وتزويدهم بالمعلومات .
 - العمل على تعميق الديمقراطية وتحقيق المساءلة وضمان تطبيقها.
- تساعد الشفافية على إيجاد ترابط المؤسسية، وتفعيل دور العاملين للتأثير على القرارات ذات الصلة بهم .
- تعمل الشفافية على تحقيق الانضباط بشكل غير مباشر فمن خلالها يتحقق الحرص والدقة والإنجاز.

ب. المشاركة:

تمثل المشاركة في جوهرها روح منهج الحوكمة للمنظمات، وتبدأ من عمل أعضاء المنظمة جنباً إلى جنب، بحيثيتيح مجلس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية، والإداري ّة، والطلبة، والمجتمع، المشاركة في صنع القرار ووضع السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية ولا بد للحوكمة الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة القادة الأكاديميين فيها (ناصر الدين، 2012).

وقد بين الإمام (2010) أن أهمية المشاركة تكمن فيما يأتى:

- مشاركة الهيئتين الإدارية والأكاديمية في صنع القرارات ورسم السياسات العامة للجامعة لمساندة قيادة الجامعة.
 - قيام الطلبة بالمشاركة في الأنشطة اللامنهجية وفي خدمة المجتمع.

- المشاركة في تحمل المسؤولية المجتمعية من قبل الهيئتين الإدارية والتدريسية.
- ج. المساعلة: وهي العملية التي من خلالها يكون الموظفين مسؤولين عن الأعمال التي يقومون به ومحاسبتهم إذا لم تتحقق النتائج حسب المعايير الموضوعة وتتطلب المساءلة وضوح المسؤوليات لدى الموظفين ومعايير محددة مسؤولين عن الالتزام بها وتنفيذها بحيث تفرض عليهم العقوبات اللازمة في حال عدم القيام بها الصخري (2015)، ومن خلال المساءلة تكرس الشفافية في المؤسسة من خلال المديرين داخليا من طرف مجلس الإدارة والمساهمين، أو خارجياً من طرف مراجع خارجي (حسام الدين، 61:2015).

وقد بين الشياب (2011) أهمية المساءلة فيما يأتى:

- تبرز أهمية المساءلة في كونها وسيلة لمتابعة عمل المرؤوسين وآلية لضبط العمل الإداري لتحقيق فعالية التنظيم.
- تتوير المسؤول بردود الفعل لعمله أولنتائج عمله للاستفادة منها في التطوير وحماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية .
- وتعد سبباً مباشراً لضرورة وجود معايير يحتكم لها عند تقييم الأداء ووسيلة لضبط السلوك من خلال استعداد العاملين لتحمل مسؤولياتهم نحو نتائج أعمالهم.

استخدام المدخل المعرفى لفاعلية الحوكمة

إن المدخل المعرفي يشكل قاعدة علمية لفاعلية العمليات الإدارية الكفوأه من خلال أسس الحوكمة باعتبارها منهج عمل يقوم بتجسيد قيم جديدة لا يمكن تفعيله دون رؤية معرفية متجددة من خلال ما يأتي (منصور والخفاجي ,2008)

نشر المعلومات وتحليلها والاستفادة منها كمصدر أساسي للقيمة وزيادة إدراك أهمية المعرفة باعتبارها معلومات منظمة يعتمد عليها اعتماد يقيني في المشاركة في صنع القرارات، وإن المدخل المعرفي يوفر البنية التحتية للإحاطة الشمولية بالمعرفة؛ فبذلك يمكن من خلال توفير إطارمنهجي لتفعيل مبادئ واسس الحوكمة، لأن التعقيدات المتسارعة في حقل التكنولوجيا تخلق تعقيدات إضافية في أداء المؤسسات وعملياتها.

وتميز المدخل المعرفي بسرعة التجاوب والتكيف مع المتغيرات البيئية وتطور نظم العمل والأساليب الإدارية وتعدد أشكال أدائها وتعدد الاجتهادات والغموض والضبابية التي تفرض على المنظمة أن تسير ضمن سيادة العدالة وحقوق الإنسان وترسيخ قيم الشفافية.

وقد اقترح ناصر الدين (2012) خمس مراحل لتفعيل الحوكمة في الجامعات:

المرحلة الأولى: نشر ثقافة الحوكمة إذ تعد أحد المداخل الرئيسية التي يتم من خلالها توضيح أبعاد الحوكمة وجوانبها وأدواتها والمفاهيم الخاصة بها وومجالاتها لتكوين الرأي العام المؤيد لها.

المرحلة الثانية: العمل على إيجاد بنية أساسية بحيث تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات والتفاعل معها، وهي بنية مركبة ومتشعبة وممتدة تتكون من بنية أساسية فوقية للحوكمة, وتشمل مجالس الحوكمة, والجهات التي تشرف على تفعيلها على مستوى الجامعة, وبنية أساسية تحتية للحوكمة تحتوي الأساس القاعدي والقيمي والأخلاقي.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة تنظيم الأعمال والمهام عن طريق إيجاد خطط إجرائية للحوكمة.

المرحلة الرابعة: فيتم في هذه المرحلة تطبيقهابشكل دقيق مع التطوير والمراجعة المرحلية لكل خطوة ومن خلالها يتم الاختبار الواقعي وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف لتطبيق الحوكمة المرحلة الخامسة: العمل على متابعة وتطوير الحوكمة بحيث يتم فيها التأكد من حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة؛ إذ تعد الرقابة والمتابعة الوسيلة والإدارة الرئيسة التي تقوم الجامعة باستخدامها من

أجل حسن تنفيذ الحوكمة وهي رقابة ذات طبيعة اشتقاقية تكاملية لها وظيفتان: الأولى: علاجية والثانية: وقائية ابتكارية.

أشكال الحوكمة التربوية:

للحوكمة في المؤسسات التربوية أنواعاً متعددة ولخَّصها المليجي (2011) بما يلي:

- الحوكمة الأكاديمية التشاركية (Governance Shared Academic): بحيث تتكون من أنشطة ولجراءات من خلالها نقوم المؤسسات التعليمية وأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها بالتشارك في عملية صنع القرار , فالحوكمة الأكاديمية التشاركية تؤكد على أن المؤسسة التربوية ذات طبيعة خاصة , تتفرد برسالتها فهي تعمل على نقل المعرفة وتطبيقها وتؤكد على أهمية صناعة القرارات الأكاديمية بشكل محايدعن المواقف والمناخ السياسي والإداري وأهمية سعي أعضاء هيئة التدريس في بيان ضرورة استناد القرارات المرتبطة بالموارد المالية والميزانية على أسس علمية وتحسين عملية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها بشكل مستمر ، ووضع سياسة محددة للبحث العلمي وتدعيم الحرية الأكاديمية , فالحوكمة الأكاديمية التشاركية تعمل على توضيح العلاقة بين إدارة المؤسسة التعليمية وأعضاء هيئة التدريس من خلال إتاحة الفرصة لكي يعبروا عن آرائهم حول بعض القرارات واعطاء المشورة لإدارة المؤسسة التعليمية .
- التنظيم الخارجي: (External Regulation) أي سلطة الإدارة العليا وحقها في وضع القوانين الحاكمة لعمل المؤسسة التعليمية، وتقع عليها مسؤولية توزيع الموارد المالية ووضع السياسات القومية والخطط الاستراتيجية، والعمل على تحديد أولويات عمليات التطويروالتغيير التنظيمي، وتعتبر هيئات ضمان الجودة والاعتماد أحد الأطراف المعنية بوضع وتحديد المعايير القياسية لجودة التعليم ولجراء عملية التقويم الخارجي .

- الرقابة الخارجية (External Control) وهي عملية التوجية والرقابة بشكل مستمرمن المعنبين وأصحاب المصالح كأعضاء في مجلس إدارة المؤسسة التربوية العليا .
- الحوكمة الالكترونية (E- Governance) وهي الحوكمة التي تعتمد على التكنولوجياو تشمل العمليات والإَجراءات لضمان وصول الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن المؤسسة التربوية لعملائها الداخليين والخارج.
- الحوكمة الإدارية الذاتية (Managerial Self Governance) وتعبر عن الدور والمسؤولية الذي تقوم به القيادة الإدارية, ودارة العاملين بالمؤسسة التربوية والتي تضع الأهداف وتتخذ القرارات في الاتجاه والسلوك الذي تتقبله المؤسسة.
- الحوكمة الأكاديمية الذاتية (Academic Self Governance) إدارة أداء أعضاء هيئة التدريس ذاتياً وفقاً لمهامهم الوظيفية.

تفويض السلطة

مفهوم تفويض السلطة:

إن تفويض السلطة هو إعطاء الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه الصلاحية لممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس (المعاني، 2012:146).

ويقصد بتفويض السلطة" توزيع حق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ضمن نطاق يحدد مداه المدير العام حسب مستويات الإدارة، ويعد من أهم العمليات داخل المنظمة لأنه يساعد المدراء ورؤساء الأقسام على إنجاز المهام بالوقت المناسب، ولا يمكن تركيز السلطة بكاملها بيد شخص المدير العام؛ فإذا طلب المدير من أحد العاملين أن ينجز مهمة معينة فعليه أن يزوده بجزء من

السلطة الإنجاز مهمته "(عباس، 144:2008)، وعرَّف تفويض السلطة بأنه عبارة عن منح بعض اختصاصات الرئيس الى المرؤوسين للقيام ببعض المهمات واستثمار طاقاته لمصلحة المنظمة مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين (اللوزي ، 2002) ، ويعرف تفويض السلطة بأنه منح السلطة اللازمة للتخفيف من المهام الروتينية من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى، ولايعنى تقويض السلطة تقويضا للمسؤولية بل يبقى الإداري الذي فوض سلطات معينه لديه المسؤوليةعن نتائج الأعمال المرتبطة بالسلطة التي قام بتفويضها (ناجي, 2005) وإن تفويض السلطة يعني إعطاء الغير حق التصرف واتخاذ قرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة ويتم ذلك بأن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته إلى مساعديه ووكلائه الذين يثق بهم أي يجب أن تفوض السلطة من أعلى إلى أسفل ويفوضهم السلطات التي تمكنهم من التصرف الأداء هذه المهام بكفاءة وفاعلية ولا يعنى تفويض السلطه فقدان المفوض لسلطتة بل يحتفظ بكامل سلطتة الأصلية وله الحق في استردادها اذا اتضح له سوء استخدامه من المفوض إليه (ياغي،2011). ويوضح (القريوتي،2005) عملية التفويض بإنها مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية تقتضيها طبيعة اتساع التنظيمات وتعقدها إذ يقوم الرئيس بإعطاء بعض الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبوا عنه في القيام ببعض الأعمال ويبقى المسؤول عنها أمام الجهات العليا. و تفويض السلطة هوأن يمنح القائد حق اتخاذ القرار والتصرف ضمن نطاق محدد وبالقدر اللازم للقيام بأعمال معينة و ويقع على المفوض مسؤولية أمام من يعلوه عن كفاءة أداء الأعمال الموكلة ، والواقع أن تفويض السلطة يرتبط بالإدارة الديمقراطية البعيدة إلى حد ما عن مركزية السلطة (البنا، 2012) وتعرف السلطة بأنها "ممارسة رسمية ومشروعة الستخدام النفوذ لتشكيل أو منع سلوك لدى الطرف أو الأطراف الأخرى، ضمن دور معترف به رسمياً لتحقيق نتيجة أو نتائج ترجى أو مرغوب فيها وهي تنساب من أعلى إلى أسفل" (السيد، 131:2009) .

وتعرف السلطة بأنها الحق الذي من خلاله يتمكن الرؤساء من إصدار الأوامر وتعليماته والتعليمات،والمقدرة على فرض الطاعة على العاملين للامتثال لإدارته ولأوامره وتعليماته (كنعان،2002)، والسلطة هي القوة التي يؤثر الفرد من خلالها على الآخرين بحيث يدفعهم للقيام بأعمال وأفعال بغض النظر عن رغباتهم (الحريري،69:2008). وإن السلطة والمسؤولية بينهما ارتباط ؛ فالسلطة هي قوة كامنة يمتلكها الفرد ليترك بصمته التأثيرية ، وبالتالي فهو مجبر على تحمل المسؤولية من حيث قيامه بتنفيذ مااوكل إليه من مهمات سعياً لتحقيق الأهداف بأعلى درجات الكفاية والفاعلية (عباس،2008) .

ويمكن القول بأن السلطة والمسؤولية عبارة عن أدوات الربط للهيكل التنظيمي للمؤسسة فالقائد عندما يؤثر في سلوك المرؤوسين كجزء من مسؤولياتهم القيادية والاستجابة لتأثير رؤسائهم فالإدارة انما" هي قرارات صادرة من الرئيس يقابلها رد فعل أو تغذية عكسية من المرؤوسين يتلقاها الرئيس مرة ثانية في صياغة جديدة وقرارات اخرى وهكذا تستمر دينامكية الأدارة، وأن انسياب السلطة من الفعل ورد الفعل بين المستويات الإدارية هو الذي يشكل الهيكل الإداري" (السيد ،131:2009).

وبناً على ما سبق يمكن الاستنتاج أن تفويض السلطة هو إعطاء القائد إلى بعض مرؤوسيه حق إصدار قرارات في مهام متفق عليها مسبقاً ومنحهم السلطة اللازمة لتنفيذها .

مبادئ تفويض السلطة

هناك عدة مبادئ تساعد الإداري على تقويض السلطة بنجاح، ومن هذه المبادئ كما بينها (الدوري وأبو حمود، 2010):

أ_ مبدأ التدرج الوظيفي: من خلال التعرف على مكونات فعالية كل وحدة تنظيمية وتعرف علاقتها
 بالوحدات الأخرى.

ب_ مبدأ التدرج الهرمي: أن وضوح هذا التدرج مهم لأي منظمة فأي موظف يجب أن يعرف مديره وعملية معرفة خطوط الاتصال التي تربط بينهما في المنظمة.

ج_مبدأ النتائج المتوقعة: ويؤكد هذا المبدأ على الابتداء بتحديد الأهداف ورسم السياسات والخطط ويتم ربطها بالمهام المختلفة من أجل التعرف على النتائج المتوقعة، ومن ثم تفويض السلطات اللازمة لتحقيق تلك النتائج.

د_مبدأ وحدة الأمر او القيادة: بحيث يتلقى المرؤوس التعليمات من رئيس واحد حتى لا تتعارض الأوامر والتعليمات داخل المنظمة.

ويضيف البنا (2012) مبادئ أخرى هي:

ه_ مبدأ المسؤولية المطلقة: ويعني أن مسؤولية الرئيس الإداري أمام الرئاسات العليا التابع لها لايمكن أن تتقل مع تفويض بعض سلطاته إلى من هم أقل منه في السلم الإداري.

و_ مبدأ تساوي السلطة مع المسؤولية؛ فالسلطة هي القوة التي تمكن العديد من القيام بالاعمال المسندة إذ إنَّ المسؤولية تعهده باستعمال السلطة لإنجاز هذه المهام وبموجب هذا المبدأ يجب أن تكون سلطة أي فرد متكافأة مع مسؤوليته.

أهمية تفويض السلطة

بين عباس(2008) بأن أهمية تفويض السلطة تتمثل في اتخاذ القرار بالوقت المناسب وتصريف الأمور خاصة بالنسبة للأعمال اليومية المتكررة بصورة مستمرة وتخفيف عبء العمل عن كاهل الرؤساء والعمل على تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتحفيزهم على استخدام كفاءاتهم وأفكارهم لإثراء العمل وتطويره ويكشف تفويض السلطة عن الأشخاص ذوي المواهب والأكفاء تمهيدا لترقيتهم إلى مناصب أعلى في المستقبل .

وقد ذكر أيضا بدرة (2010) أهمية تفويض السلطة وهي:

1- القيام بمهام مختلفة وإنجازهم لها بالوقت المناسب

2 - العمل بروح الجماعة في المنظمة

3- يسود المناخ التنظيمي الجاذب والقائم على المشاركة والعلاقات الإنسانية السامية

4-حماية المنظمة من وجود وظائف مسيطرة تتحكم في المؤسسة

5-يمكن المنظمة من إدارة العمليات البعيدة مع تكبد قدر أقل من المشقة والسفر

6-يمنح المنظمة والمدير فرص إعداد مجموعة من الرفداء والمساعدين

7-يساعد المنظمة على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لديها

كما واوضح قريطم (2011) أهمية التفويض بإنها تتمثل في فعالية الأداء الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة حيث يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت، وتفرغ المدراء للأمور الإدارية المهمة و زيادة عنصر الثقة ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ويتم صناعة القرارات بطريقة تشاركية ويسهم في إكتشاف المهارات القيادية لدى المرؤوسين.

وأضاف حبتور (2009) أن هذه الأهمية تتوضح في النقاط التالية:

1- بحيث يؤدي التفويض إلى إشباع حاجة المرؤوسين النفسية من خلال تتمية روح المبادرة ولحساسهم بالمسؤولية مما ينتج عنه إنجاز المهام بشكل نوعي؛ لأن المرؤوس يشارك في صياغة القرارات في المستوى الأعلى وتغيير نظرة القادة لمرؤوسيهم من حيث؛ الكفاءة والمقدرة على تحقيق مايكلفون به.

2- التفويض من أهم الطرق لتدريب المرؤوسين على أعمال القيادة وتنمية مهاراتهم الإدارية وإعدادهم لتولي مناصب الإدارة العليا وزيادة قدراتهم بشكل تدريجي على القيام بأعمال القيادة لتكوين جيل ثاني قويً؛ لكي يشغل مهامها بكفاءة عندما يتم إتاحة فرصة الحلول مكانها في المستقبل وذلك عكس التراخي الإداري الذي يؤدي إلى عدم تطوير المرؤوسين وتنمية روح القلق والانزعاج وعدم الاهتمام بالعمل.

3- تدريب الأفراد على سرعة إصدار القرارات الإدارية المتعلقة بالمنظمة بالوقت المناسب وزيادة خبرتهم ومهاراتهم في أداء المهام الروتينية التي يؤدي تأخيرها في أغلب الأوقات الى تعطيل إصدار القرارات الإدارية.

شروط تفويض السلطة

إن شروط تفويض السلطة كما بينها قريطم (2011):

- توفر نص قانوني يجيز التفويض بحيث يكون التفويض كتابياً يبين فيه ما هي الأعمال التي فوض المرؤوس بتنفيذها ويوضح أن هذا التفويض هل هو دائم أم ينتهي عند إنجاز المهام وأن لا يكون التفويض شفهًيا.
 - أن يقوم المرؤوس بالتنسيق مع المدير الذي فوضه لأن المرؤوس مسؤولٌ أمام رئيسه
 - ملاءمة نطاق التفويض مع المهمة المراد إنجازها.
 - تحديد المهام والواجبات التي يريد المدير من المرؤوس أن ينفذها بتفويض منه

- ويضيف عباس (2008) مجموعة من الشروط الأخرى للتفويض:
- ارتباط السلطة بالمسؤولية حيث لا يمكن أن يعطى المرؤوس سلطة من غير تحميله المسؤولية عند ممارسة تلك السلطة .
- أن تكون السلطة المفوضة مرتبطة بمقدرات المرؤوس وخبرته؛ بحيث لا يجوز الفرض على المرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها ، وليس لديه خبرة فيها .
- أن يرتبط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير الماهر لتتمية مرؤوسيه ولإعدادهم للوظائف والمسؤوليات الأكبر ، كما أن التفويض يجب أن لا يكون قرارا أنفعالياً بل يكون على تقييم موضوعي لمقدرات المرؤوس.

ومن أهم الشروط التي يلزم توافرها لكي تتم عملية تفويض السلطة بصورة صحيحة يبينها (الدوري وأبو حمود،156:2010) هي:

أ_ التفويض لا يكون إلا جزئيا: بمعنى أن التفويض لا يشمل كل اختصاصات المفوض وإنما لبعض سلطات الرئيس الإداري لا جميعها.

ب_ لا تفويض في المسؤولية: أي أن التفويض ينصب على السلطة فقط من دون المسؤولية لأن المسؤولية لأن المسؤولية لا يمكن تفويضها.

ج_ عدم تفويض الاختصاصات المفوضة: وبموجب هذا الشرط لا يجوز للمرؤوس المفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي.

د_ التقويض لا يكون إلا من أعلى إلى أسفل: وهذا الشرط طبيعي لإنه لا يمكن أن يحدث العكس أي انه من غير المعقول أن يتم التقويض من المرؤوس إلى رئيسه.

ه_ وضوح حدود التفويض: وهذا يعني أنه يجب تعيين حدود التفويض بدقة ووضوح حسب القانون, وذلك من أجل أن لا يقع أي نزاع وسوء فهم أثناء ممارسة السلطات المفوضة بين المرؤوسين الذين انتقلت إليهم تلك السلطات.

و_حق الرئيس في تعديل السَّلطات المفوضة أواسترجاعها إذا اقتضت الضرورة لذلك .

عوامل نجاح التفويض:

إن أهم عوامل نجاح التفويض للسلطة كما بينها حبتور (2009)هي:

1 - تعاون المدير مع أعضاء المنظمة بمنحهم سلطة اتخاذ القرارات؛ وأن يكون لديه استعداد لتقبل أخطاء المفوض إليهم وعدم تدخله في الصغيرة والكبيرة .

2- امتلاك المدير المهارة في الإشراف على مسار المؤسسة ككل؛ لكي يتأكد أن مسار العمل يسير سيرا طبيعيا وبقاء قنوات الاتصال مفتوحة للتأكد من وصول المعلومات للقائد الإداري والمرؤوس.

3- تتم عملية التفويض للأشخاص ذوو الخبرة والمؤهلين لتولي المسؤولية

4- أن يتم تحديدالمسؤولية بشكل دقيق، وواضح ويعطى المفوض من السلطة مايكفي لأداء مهمته والتأثير في الآخرين.

كما أشار كنعان (2007) إلى متطلبات نجاح التفويض وفعاليته من خلال:

رغبة المدير بالتفويض وحسن اختياره للموظفين الذين يفوضهم السلطة فكفاءة ومقدرة المفوض إليه يعتبران من أهم متطلبات التفويض الفعال، وفاعلية وسائل الاتصالات بين المدير والموظفين بحيث يتمكن القائد من تزويد من يفوضهم بالخطط والحقائق والتعليمات بسهولة ووضوح مما يسهل عليهم فهم المهام المفوضه إليهم وإنجازها على على احسن وجه فالتفويض الفعال يتطلب التدفق السليم للمعلومات ، ونطاق التمكن الذي يكون للقائد على مرؤوسيه ويعبر عن عدد المرؤوسين

الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاص بكل قائد بحيث يستطيع أن يعطيهم من وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة دون أن يتجاوز عددهم الحد الذي لا يمكنه من قيادتهم بفاعلية ويعتبر من المتطلبات المهمة التي تؤثر في فاعلية الإدارة بشكل عام.

وإن عملية التقويض تكون فاعلة بتوفر الثقة بين الرئيس والمرؤوس الذي تقوض إليه بعض السلطات، وأن يتم التقويض للأشخاص المؤهلين ضمن فلسفة إدارية معينة اعتماداً على ما اكتسبه الشخص المفوض إليه السلطة من خبرات تنظيمية معينة وتوفر نظام رقابة فاعل يمكن من التأكد من حسن استخدام السلطة والتعرف على ما قد يحدث من انحرافات في الوقت المناسب (الصيرفي،2003).

معوقات تفويض السلطة

إن عملية التفويض تتعرض إلى بعض المعوقات التي تعمل على الحد من تطبيقها وقد تم تصنيفها عند كل من السيد (2009) وحبتور (2009) في ثلاثة عناصر هي:

معوقات تتعلق بالمدير وتتمثل في:

- تخوف بعض المدراء على مركزه خاصة عندما يبدي المرؤوس كفاءة أو جدارة غير عادية على التنفيذ مما قد يفقده المركز الذي يشغله .
- رغبة المديرفي تركيز السلطة بيده والتمتع بمكانتها والرغبه في أن يكون صاحب الرأي الأول والقرار الأوحد.
 - قصور الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتهاون المدير بأهمية التواصل بالعاملين .
- يدعي بعض المديرين أن الأخطاء مكلفة وقد تنجم عنها أضرار كبيرة وخسائر جسيمة تلحق بالمنظمة .

معوقات تتعلق بالمرؤوسين وتتمثل هذه المعوقات بما يأتي:

- الافتقار إلى المستوى المناسب من القدرات الفنية والسلوكية.
- تهرب بعض الموظفين من تحمل مسؤولية إضافية وعدم رغبتهم في ذلك وقصور الثقة من أداء المهمة بالشكل المناسب .
- مقاومة بعض الموظفين التفويض إذا مانتج عنه إضافة أعباء كثيرة إلى مهماتهم وواجباتهم وكذلك إذا مانشأ إرباك في العمل في الوحدة نتيجة لسوء التنظيم .

معوقات تتعلق بالمنظمة وتتضمن مايأتي:

- تتصف الأهداف داخل المنظمة بالضبابية وعدم الوضوح.
- تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المؤسسة مما يتربّب عليه حدوث تصادم بين القرارات وتعدد مصادر صنع القرار.
 - إن أساليب الأداء غير مستقرة ووسائل التنسيق والرقابة غير كافية.

ويمكن أن يتضح مما سبق أهمية الحوكمة كونها نظام إصلاحي للوصول إلى الرقي في التعليم الجامعي وأن التفويض من أهم المهارات الحديثة للإدارة فهي عملية مهمة تساعد على تتمية الدافعية والحافز لدى المرؤوس وتنمي إحساسه بالمسؤولية والمشاركة في تطوير المؤسسة كجزء مكمل للحوكمة من أجل نجاحها وتحقيق اهدافها.

التراسات السَّابقه ذات الصلة:

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات السّابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة الحوكمة الترّبوية وتقويض السّلطة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث في محورين منفصلين وهما:

1-النواسات السابقة ذات الصلة بالحوكمة التربوية

2- النواسات السَّابقة ذات الصلة بتقويض السَّلطة

1- الدراسات السّابقة ذات الصلة بالحوكمة الترّبوية:

اجرى كوبر (2005، Cooper) دراسة هدفت التعرف إلى هيكلة المجلس التربوي للحوكمة التربوية في إحدى مناطق جنوب كاليفورنيا ولاكتشاف تأثير هذه الهيكلية وفاعليتها في الحوكمة التربوية لإحدى المدارس الثانوية وقد استخدم منهجية البحث النوعي في دراسة هذه الحالة وتم استخدام تحليل تقيمي ووصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء مجلس الحوكمة التربوية في المقاطعة واستخدم أداة تحليل نوعي مقترحة من قبل المختصين في القياس تتضمن ثلاث استراتيجيات وهي نموذج المجاوزة والمقارنة, وتحليل السلاسل الزمنية, ومدى التغير عبر الوقت، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من بينها أن هذه الهيكلية نجحت في تطبيق الحوكمة التربوية في هذه المنطقة وأن قيادة مجلس الحوكمة ركز على احتياجات الطلبة والمستوى العالي التحصيلهم الدراسي.

هدفت دراسة هاوندسون (Hudsone,2007) إلى استقصاء عملية الحوكمة في الجامعات الخاصة ولغرض تحقيق هذا الهدف تم اختيار جامعتين خاصتين في منطقة نيويورك واستخدم أسلوب دلفاي لجمع المعلومات ومقابلة مع (30) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن دور مجلس الحوكمة كان فعالاً وأن العلاقات بين أعضاء المجلس كانت جيدة.

وهدفت دراسة دي بور وهيوسمان ومسترسايت -Deboer, Huisman, Meister) إلى تعرف مجالات الحوكمة في جامعات كل من هولندا, والنمسا والمملكة المتحدة, والمقارنة بين المجالس الإشرافية فيما يتعلق باحتوائها على المساءلة وقد توصلت الدراسة إلى أن تشكيل هياكل جديدة لحوكمة الجامعات من العناصر الحديثة في محاولة الإصلاح في قطاع التعليم العالى في أوروبا, وأن المجالس الإشرافية فيها هي جزء من عمليات الإصلاح, وإن

عملية التحسين والتطوير في هيكلية المجالس الحالية وممارسة أعمالهم تتم عن طريق تطبيق الحوكمة ومبادئها بشكل متقن.

وقام وانج (Wang, 2010) بدراسة استقصت مدى تحكم الحكومة والحزب الشيوعي الصيني في التعليم الجامعي من خلال رسم سياسة لامركزية للتعليم العالي, واستقصت الدراسة استقلالية الجامعة من خلال دراسة القواعد والأقسام التنظيمية والأراء للمستجيبين عن الاستبانة التي استخدمت لجمع البيانات وعلاقتها بالدولة, وبحثت في آليات سيطرة الحكومة الصينية على التعليم العالي (ولم تبين الدراسة عدد وانواع العينة) وقد تمت مناقشة تحول هوية الجامعة أثرها على استقلالية الجامعة . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة بمبادئها (الشفافية , والمشاركة , والمساعلة) والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء في الجامعة والدولة, وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي .

وقامت مقيدش (2010) بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى تطبيق أسلوب المعاينة في دراسة بعض مبادئ الحوكمة الجامعية في جامعة فرحات عباس /الجزائر من وجهة نظر الطلبة وصممت إستبانة لغرض جمع المعلومات تم تطبيقها على عينة مقدارها(384) من الطلبة في العام الدراسي (2009/2008) وتم التوصل إلى عدة نتائج منها أن استخدام أسلوب المعاينة الإحصائية بصفة عامه ومعاينة الحصص بصفة خاصة يساهم في توفير قاعدة بيانات ذات مصداقية إحصائية دقيقة حول أهم مبادئ الحوكمة من جانب الطالب، وإن المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة ضروريا لتطبيق مفهوم الحوكمة الجامعية من جانب الطلبة وعدم وجود فروق ذات دلالة الحصائية في إستجابة الطلبة تعزي لمتغيرات الكلية والجنس والسنة و النظام الدراسي .

واجرى حلاوة وطه (2011) دراسة هدفت إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس, وقد تكونت عينة الدراسة من (60) إداريا و (60) عضو هيئة تدريس وذلك للوصول في الجامعة إلى مستوى عالٍ يصل إلى مستوى الجامعات المتحضرة التي تعد الحوكمة من اولوياتها واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات, كما تعد جزءا من الجودة وهي ما تصبو إليه مخرجات التعليم العالي, وأن الحوكمة في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب وفق المعايير العالمية, وتوصلت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم المقدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين.

وأجرى ناصر الدين (2012) دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها , وقد تكونت عينة الدراسة من (64) عضو هيئة تدريس و (49) إدارياً , واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذي دلالة في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وكان لصالح واقع تطبيق الحاكمية في أن هناك فروقاً ذات دلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

وأجرت الزهراني (2012) دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر هيئة التدريس فيها والتعرف على درجات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية السعودية والكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة التخصص, والجنس, والرتبة الاكاديمية, والمسمى الوظيفي, ومدى الخدمة العملية والكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة

والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للأعضاء هيئة التدريس فيها وتألفت العينة من أعضاء هيئة التدريس وقد بلغ عددها (300) واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الأهلية السعودية، تمارس الحوكمة الرشيدة بدرجة كبيرة من وجهة نظر هيئة أعضاء التدريس ووجود علاقة لرتباطية موجبة طردية دالة إحصائياً بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها.

كما أجرت ويقينز (wiggins, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى أنماط القيادة للمسؤولين في مقاطعة كولومبيا، ونماذج الحوكمة التربوية ولتحقيق هذه الهدف اجريت الدراسة على جميع افراد المدرسة البالغ عددهم(51) قائد تربوي في الولايات المتحدة الأمريكية وقد تم الحصول على استجابات 60% منهم وقد تم تطبيق نموذج يتضمن إطار القيادة الرمزية والسياسة والموارد البشرية والهيكلية (نمط القيادة المتعددة) وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من بينها أن مسؤولي المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية الذين يستخدمون القيادة المتعددة كان جيدا وبدلالة إحصائية كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين عدد سنوات الخبرة وبين القيادات

بنمط متعدد وأنه كلما زادت خبرة المسؤول التربوي في الولاية كان هناك ميل لاستخدام جميع الأنماط للقيادة المتعددة .

وهدفت دراسة الفرا (2013) التعرف إلى واقع الحوكمة وأهم التحديات للنهوض بها في الجامعات الفلسطينية في قطاع تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الرئيسية الثلاث العاملة في قطاع غزة وهي الإسلامية والأزهر والأقصى, وتم إجراء مقابلات مع (48) من المدرسين و (24) لا أرياً و (30) طالباً خريجاً وقد تم استخدام نموذج التقييم الذاتي للبرامج ونموذج التقييم المؤسسي، وقد توصلت الدراسة إلى ضعف التوازن في تحمل المسؤوليات بين الأجسام الإدارية المختلفة من

مجلس أمناء ومجلس جامعة وأصحاب مصالح وضعف للمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة والعاملين والطلبة مما قلل من المشاركة في تحمل المسؤولية.

كما هدفت دراسة ابو كريم والثويني(2014) إلى معرفة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه وتكونت عينة الدراسة من (179) عضوا واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة حائل والملك سعود يرون أن تطبيق مبادئ الحوكمة كان بدرجة متوسطة .

وفي دراسة الشمري (2014) التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تكونت عينة الدراسة من (302) عضو هيئة تدريس واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات .وتوصلت اللّواسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة في درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس لصالح الإتاث والرتبة الأكاديمية لصالح فئة أستاذ ومتغير الكلية لصالح الكليات العلمية وعدد سنوات الخبرة لصالح فئة (5_ أقل من 10 سنوات).

كما وهدفت دراسة العريني (2014) التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية, وتم توزيعها على عينة عشوائية يبلغ عددها (650) واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وقد أشارت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود متحققة بدرجة متوسطة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في

جامعة الإمام محمد بن سعود تعود إلى اختلاف المؤهل لصالح مؤهل الدكتوراه وسنوات الخبرة لصالح من خبرتهم أكثر (من 20 سنة) والوظيفة الحالية لصالح وظيفة عضو هيئة تدريس.

وهدفت دراسة شرف (2015) إلى تعرف واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كما هدفت إلى التعرف على أثر دور بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والجامعة في واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك التطبيق . ومن أجل تحقيق هدف الدراسة حيث تم إعداد وتوزيع الاستبانه التي تم إعدادها لجمع البيانات على عينة مقدارها (150) من عمداء ورؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة مرتفعة في استجابات عينة الدراسة على المحور الاول (واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام) في حين الجامعات الفلسطينية في المحور الثاني (معوقات تطبيق نظم الحوكمة)

وهدفت دراسة محمود (2016) التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال في الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية ،وتم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية من (173) مدير ومديرة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام ووجود ارتباط إيجابي دال احصائياً بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية .

2- التراسات السَّابقة ذات الصلة المتعلقة بتفويض السَّلطة:

هدفت دراسة دايفز وويلسون (Davis&Wilson,2000) حيث هدفت إلى تعرف أثر تفويض السلطة من قبل مدير المدرسة على دافعية المعلمين ورضاهم الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (57) مدير ومديرة (660) معلم ومعلمة و أدوات الدراسة عبارة عن أداة القياس سلوك المدير في التفويض (ped) وأداة تايمون في قياس الدافعية و الرضا الوظيفي.وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تفويض السلطة والدافعية، فكلما زاد تفويض السلطة زادت الدافعية للمعلمين للعمل.

وهدفت دارسة الزعبي (2004) إلى معرفة درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (128)واستعانت الباحثة بمقياس تم بناؤه من قبل شورت ورينهاد (Short&rinhard) مكون من (32) فقرة وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن درجة التفويض منخفضة في متغيرات لخبرة والتخصص والمرتبة العلمية وطبيعة العمل وكانت درجة التفويض مرتبة تتازليا على النحو التالي : اتخاذ القرار والنمو المهني وقيمة الذات والمكانة ،وكانت درجة التفويض مرتفعة في مجال التالي : اتخاذ القرار والنمو المهني وقيمة الذات والمكانة ،وكانت درجة التفويض مرتفعة في مجال

وهدفت دراسة هونج (hung, 2006) التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بمنطقة كاوهسينق وتكونت عينة التراسة من (410)معلم ومعلمة في تايوان وقد استخدم منهجية البحث المسحي والارتباطي، واستخدم الباحث مقياس تفويض الصّلاحيات للمدرسين(spes) واستبانة لقياس الرضا الوظيفي، وتوصّلت التراسة إلى نتائج كان من بينها وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيا بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض

السلطة والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي، عدم ووجود فروق دالة إحصائياً في تفويض السلطة تعود لكل من متغيري المؤهل العلمي والجنس وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في الرضا الوظيفي تعود إلى متغيرات حجم المدرسة والمؤهل العلمي والجنس.

أما دراسة مهنا(2006) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية "وتكونت عينة الدراسة من (370) عضوا واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ومن أهم النتائج أن درجة تفويض السلطة مرتفعة جدا ووجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات وجود فروق دالة إحصائيا في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الذكور والإناث لصالح الذكور، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الدكتوراة والماجستير لصالح الدكتوراه.

وأجرى تيرنر وجون (Turner&John,2006) دراسة هدفت التعرف إلى تفويض العاملين في الجامعات والعلاقة بين الموقع في السلم الوظيفي ومدى التوجيه وتأثيرها على مفاهيم التمكين والتفويض، والعلاقة بين مفهوم تمكين العاملين في الجامعات ومفاهيم القيادة والتوجيه وتفويض السلطة، وقد استخدمت الإستبانة كأداة للبحث وقد شملت الدراسة (9) جامعات في الولايات المتحدة الأمريكية لتقييم تمكين العاملين وتقييم القيادة لتفويض السلطة ولم تذكر الدراسة عدد ونوع أفراد العينة ومن النتائج التي توصلت لها التراسة: أن العاملين في الجامعات يحصلون على قدر أقل من التمكينوالة فويض مما تشير إليه الإدارة الجامعية العليا حيث يرى العاملون أنهم مفوضون بمعدل (8.22%). وقد أوضح المشاركون أن مدراء الجامعات يتمتعون بقدر أقل من التفويض مما تدعيه الإدارة العليا حيث يرى الغايا حيث يرى الذين

أجريت عليهم الدراسة أن قادتهم مفوضون بمعدل(80.6%) بينما ترى الإدارة العليا أنهم مفوضون بمعدل(89.8%).

وفي دراسة لينتتر (Lintner, 2008) التي هدفت إلى استقصاء العلاقة بين إدراك عضو هيئة التدريس لتفويض السلطة في الجامعة واستخدام الإدارة العليا للنفوذ وقد شملت الدراسة ثلاث جامعات من مقاطعة ألاباما (Alabama) في الولايات المتحدة الأمريكية وتم استخدام ثلاث أدوات للدراسة الأولى مقياس رأيهم في قائمة القائد كمقياس لوجهة نظر المدرسين عن نوع السلطة التي يمارسها المدراء، والثانية مقياس مشاركة الجامعة في التقويض والتمكين والذي تم استخدامه لقياس وجهات نظر المدرسين لمستوياتهم في التقويض، والثالثة تم استخدام الإجابة على الأسئلة المفتوحة للتعرف على تحديد مكونات العوائق والتسهيلات في تمكين المدرسين غير المذكورين في كل من مقياس مشاركة الجامعة في التمكين، ومقياس رأيهم في قائمة سلطة القائد، وتشير البيانات أن أغلب أعضاء هيئة التدريس من الأقاليم المشاركة يدركون أن مديريهم يعملون انطلاقا من قاعدة أغلب أعضاء هيئة التدريس من الأقاليم المشاركة يدركون أن مديريهم يعملون انطلاقا من قاعدة الشرعية وأغلبهم ذكروا بأن مديريهم لا ينطلقون من قاعدة تفعيل النفوذ في سمات المكافأة والسمات القهرية وهاتين السمتين هما على الأقل من بين القواعد ذات التأثير المهم في تمكينهم.

واجرت أبو معمر (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في غزّة؛ لتفويض السلطة من وجهة نظرموظفيهم وسبل تفعيلها وتكونت عينة البراسة من (265) موظف وموظفة واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة تلك القيادات كانت متوسطة ،كما أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات تفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدبلوم المتوسط ،ولم تظهر فروقاً ذات دلالة

إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات تفويض السلطة تُعزى لمتغير الجنس.

وهدفت دراسة خميس (2009) التعرف إلى اثرتفويض السلطة على الأداء الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا واستقصاء معوقات التفويض وأسبابه وكيفية معالجة المعوقات واثرها على الأداء ،وتمثل مجتمع النراسة في الموظفين والإداريين العاملين في جامعة السودان وقد تم إختيار عينة النراسة بالطريقة العشوائية ،بلغ عدد أفرادها (60) مستجيباً ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات،وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التفويض والأداء الإداري ،وأن أهم معوقات التفويض هي مركزية السلطة(القرار).

وأجرت حمدي (2011) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية الأردنية، وعلاقتهم بالثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها وقد اشتملت عينة الدراسة على (206) روؤساء أقسام واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاءت مرتفعة مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية ومستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام فيها، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية ذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض السلطة لدى عمداءالكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية ومستوى الأقسام فيها.

هدفت دراسة العجمي (2011) إلى الكشف على الأتماط القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بتفويض السلطة، للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وكان حجم العينه بواقع(353) معلم و (411) معلمة واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ،وأظهرت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المعلمين والمعلمات على مقياس تفويض

السلطة مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل نمط من انماط القيادة ومستوى تفويض السلطة لصالح النمط الديمقراطي.

وهدفت دراسة الحوراني (2013) التعرف إلى درجة تقويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مأدبا للسلطة، وعلاقته بدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم "استخدم المنهج الوصفي الإرتباطي وكانت عينة الراسة مكونة من (290)معلماً ومعلمة اواستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقويض السلطة ودرجة الولاء التنظيمي كانتا متوسطتين ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقويض السلطة في المدارس الثانوية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور كما وجد علاقة لرتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين تقويض السلطة والولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة غانم (2015) التعرف إلى درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم "ومعرفة أثر متغيرات الجنس و التخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة كان حجم العينة (408) معلماً واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة طولكرم لدرجة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لمديري المدارس ومديراتهم تعزى لمتغير التخصص بينما , توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الإداري ولصالح التخصص الإنساني وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ووجود ارتباط دال إحصائياً بين درجة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لمديري المدارس ومديرياتها.

كماهدفت دراسة الحنتولي (2015) إلى التعرف على درجة استخدام مديري مدارس الثانوية الخاصة لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تقويض السلطة من وجهة نظر المعلمين تكونت عينة النراسة من (341) معلماً ومعلمة واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وتوصلت نتائج النراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة تقويضهم للسلطة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان الفرق لصالح الذكور ولمتغير الخاصة في محافظة عمان السلطة تعمان السلطة تأسير المنوات فاكثر) ولمتغير المؤهل العلمي كان الفرق لصالح حملة الخبرة إذ حصل أصحاب فئة (10سنوات فاكثر) ولمتغير المؤهل العلمي كان الفرق لصالح حملة شهادة الدراسات العليا.

وهدفت دراسة الشلبي (2016) التعرف إلى درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة عمان وتكونت عينة النراسة من (250) معلماً ومعلمة واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وأظهرت النتائج مستوى متوسطاً في كل من درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة عمان.

ملخص التراسات السابقة وموقع التراسة الحالية منها

تتاولت النراسات السّابقة أهدالاً متتوعة، فمنها ما هدف إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة مثل دراسة بور وهيومان ومستر سيث (2010) ودراسة حلاوة وطه (2011) وناصرالدين (2012) والنوراني (2012) والفرا (2013) والعريني (2014) وشرف (2015) وكذلك دراسة ابو كريم والوثيني (2014) والشمري (2014) ومحمود (2016) وتتلخص دراسة نزيهة (2010) في استقصاء أسلوب المعاينة في دراسة بعض مبادئ الحوكمة وفي دراسة ويقينز (2013,wiggins) تتاولت نماذج الحوكمة التربوية.

أما بالنسبة لمتغير تفويض السلطة فهدفت بعض النواسات إلى استقصاء العلاقة بين تفويض السلطة وبعض المتغيرات كما في دراسة مهنا (2006) ولينتتر (2008) وهدفت دراسة خميس (2009) إلى تعرف أثر تفويض السلطة على الأداء الإداري كذلك دراسة نظيمة (2011) ودراسة الحوراني (2013) وبعضها هدف إلى الكشف عن الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض السلطة كما في دراسة العجمي (2011) وبعضها هدف إلى معرفة درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة كما في دراسة غانم (2015).

ويلاحظ أنّ هذه النّراسات نتاولت الحوكمة في التعليم العام كما في دراسة ويقينز (wiggins,2013) ومحمود (2015) وبعضها في الجامعات كمافي دراسة ناصر الدين (2012) وشرف(2015)

أما هذه الدراسة فقد ركزت على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان للحوكمة التربوية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وقد تباينت عينات النراسات السابقة من حيث النوع والعدد فمنها ماكان يجري على مديري المدارس وعلى المديريات مثل دراسة محمود (2016) ومنها على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مثل دراسة حلاوة وطه (2011) وناصر الدين (2012) ومنها على رؤساء الأقسام مثل دراسة شرف (2015) والعريني (2014) وويكنز (2013) ودراسات أجريت على أعضاء هيئة التدريس فقط مثل دراسة الشمري (2014)وابو كريم والوثيني (2014) والزهراني (2012) هاوندسون (2007) وبعضها أجري على الطلبة فقط مثل دراسة نزيهة (2000) وحد أعلى (650) في دراسة العريني (2007) .

أما الدراسة الحالية فكانت عينتها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان الحكومية والخاصة وكان عدد افراد العينة (261).

وفيما يتعلق بالأداة المستخدمة في البراسات السّابقة فإن معظم البراسات استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات، واستخدم بعضها الآخر أسلوب دلفاي مثل دراسة هاوندسون (2007) وبعضها الآخر استخدم المقابلة وسيلة لجمع البيانات مثل دراسة الفرا (2013) أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الاستبانة لغرض جمع المعلومات, وقد أستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير الاستبانتين المستخدمتين لجمع المعلومات وطريقة اختيار العينة وتميزت باستخدام المعاينة العنقودية العشوائية.

وإن ما يميز هذه التراسة عن التراسات السّابقة تعد الأولى حسب علم الباحثة التي تتاولت درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السّلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مما يعد إضافة جديدة للمكتبة العربية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثّالث الطّريقة والإجراءات

تضمن هذه الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة وعينته والأداتين المستخدمتين في جمع المعلومات مع التحقق من صدقهما وثباتهما، وعرض للمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ،إضافة إلى متغيرات الدراسة وخلاصة الإجراءات المستخدمة في هذه الدراسة وفيما يأتى عرض بذلك.

منهج البحث المستخدم

استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي الارتباطي لكونه المنهج المناسب للاستخدام في هذه الدراسة التي تستقصي العلاقة بين متغيرين هما الحوكمة التربوية وتفويض السلطة

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في العاصمة عمان والذي بلغ عدده (3928) عضو هيئة تدريس وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التعليم العالي /مكتب هيئة الاعتماد 2016/2015.

وهي موزعة كما في الجدول (1)أدناه:

جدول (1) توزيع مجتمع التراسة من أعضاء هيئة التتريس على الجامعات الأردنية في العاصمة عمان حسب الجنس والسّلطة المشرفة.

عدد أعضاء هيئة التدريس		الجامعة	السلطة المشرفة	التسلسل	
المجموع	إناث	ذكور	-	حكومية/خاصة	
1334	319	1015	الجامعة الأردنية		1
979	169	810	جامعة البلقاء التطبيقية	حكومية	2
137	36	101	الجامعة الألمانية		3
251	61	190	جامعة الزيتونة		4
186	34	152	جامعة الإسراء		5
223	65	158	جامعة البتراء		6
154	26	128	جامعة الشرق الأوسط	خاصة	7
201	51	150	جامعة عمان الأهلية		8
105	19	86	جامعة عمان العربية		9
41	12	29	الجامعة العربية المفتوحة		10
211	51	160	جامعة العلوم التطبيقية		11
106	11	95	جامعة الأميرة سمية		12
			للتكنولوجيا		
3928	854	3047			

عينة الدراسة

تم اختيار العينة وفق طريقتين:

1- العينة العنقودية العشوائية إذ تم اختيار 3 جامعات هي الجامعة الأردنية ممثلة للجامعات الحكومية وجامعتي الشرق الأوسط وجامعة الإسراء ممثلة للجامعات الخاصة .

2- العينة الطبقية العشوائية إذ تم تحديد حجم العينة من الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس وقد تم استخدام جدول تقرير حجم العينة في الدراسات الوصفية لبارتلت وكوترلك وهيجينز (Bartlett, Kotrlik, Higgins, 2001) وحيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في عينة الدراسة (261) منهم (188) ذكور ، و (73) وهي كما موضحة في الجدول (2) ادناه:

جدول(2)
توزع أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة حسب السلطة المشرفة والجنس

المجموع	إناث	ذكور	الجامعة	السلطة المشرفة
170	52	118	الجامعة الأردنية	حكومية
25	6	19	جامعة الشرق الأوسط	خاصة
66	15	51	جامعة الإسراء	
261	73	188	المجموع	

بناء أداة الدراسة:

تم تطوير استبانتين لجمع المعلومات كما ياتى:

1- استبانة الحوكمة التربوّية اعتماداً على دراسات كل من الشمري (2014) وقرموط (2015) .

2- استبانة تفويض السلطة اعتماداً على دراسات كل من حمدي (2011) والحوراني (2013) .

صدق الأداتين تم عرض الاستبانتين على عشرة من المحكّمين من أسانذة العلوم التربوية باختصاص القيادة والإدارة التربوية والمناهج وتكنولوجيا التعليم(ملحق2) وتم قبول الفقرات التي حصلت على موافقة 80 % فأكثر من المحكّمين وتعديل أو حذف الفقرات الأخرى التي تقل نسبة المحكمين عن ذلك وقد كان عدد فقرات استبانة الحوكمة التربوية بصيغتها الأولية (55) فقرة (ملحق 1) وأصبحت بعد التحكيم (31) فقرة بصيغتها النهائية (ملحق3) أما استبانة تفويض السلطة فقد كانت بصيغتها الأولية (22) فقرة وأصبحت بصيغتها النهائية (22) فقرة.

ثبات الاستبانتين

تم استخدام نوعين من الثبات:

- ثبات الاختبار إعادة الاختبار حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من 15 من أعضاء هيئة التدريس من خارج عينة الدراسة وتم تطبيق الأداتين عليهم لمرتين تفصل بينهما فترة أسبوعين تم استخراج معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني، وإن معامل الثبات الذي تم الحصول عليه كان مقداره (0.88) لاستبانة الحوكمة التربوية و (0.91) لاستبانة تفويض السلطة .

- معامل ثبات كرونباخ ألفا حيث إن الاستجابة على الاستبانتين كانت في خمسة بدائل وفق مقياس ليكرت وإن معامل الثبات هذا يعتبر معامل ثبات الاتساق الدّاخلي ومقداره (95 .0) لاستبانة الحوكمة التربوية و (0.93) لاستبانة تفويض السلطة، وتعتبر هذه المعاملات مقبولة لأغراض الدراسة في ضوء دراسة الشمري (2014) ودراسة الشلبي(2016).

والجدول (3) ادناه يوضح معاملات الثبات للأداتين

الجدول (3) معاملات ثبات أداتي الدراسة

معامل ثبات الاتساق الداخلي	معامل ثبات الإختبار_إعادة الإختبار	المجال	الرقم
0.93	0.78	المشاركة	1
0.88	0.81	الشفافية	2
0.81	0.79	المساءلة	3
0.95	0.88	الدرجة الكلية للحوكمة التربوية	
0,93	0.91	تفويض السلطة	

المعالجة الإحصائية

استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية لتحليل النتائج:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للإجابة عن السؤالين الأول والثاني .
- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيري النراسة الحوكمة التربوية وتفويض السلطة للإجابة عن السؤال الثالث واستخدام الاختبار التائي للتحقق من مستوى الدلالة.

- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقليتين للمقارنة بين الاستجابات حسب الجنس والسلطة المشرفة واستخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حسب الرتبة العلمية ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية.

إجراءات الدراسة

تتلخص إجراءات الدراسة بما يأتي:

- إعداد الاستبانتين المستخدمتين لجمع البيانات وهما استبانة الحوكمة التربوية واستبانة تفويض السلطة .
 - التحقق من صدق وثبات الاستبانتين .
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئاسة الجامعة إلى وزارة التعليم العالي الملحق (4). ومن وزارة التعليم العالي إلى الجامعة الأردنية الملحق (5) ومن وزارة التعليم العالي إلى جامعة الإسراء الملحق (6).
 - اختيار العينة التي طبقت عليها الاستبانتين .
 - تطبيق الاستبانتين على أفراد العينة ثم إعادة جمعها .
 - استخدام المعالجات الإحصائية لتحليل نتائج الاستجابات على الاستبانتين .
 - وتم تحديد درجة ممارسة الحوكمة التربوية ودرجة الله فويض باستخدام المعادلة التالية:

(1.33=3/4=3/1-5)

وبذلك تكون المستويات كما يأتى:

(2.33-1) مستوى منخفض

(3.67-2.34) مستوى متوسط

(3.68-5) مستوى مرتفع

- عرض النتائج التي تم الحصول عليها في الفصل الرابع ومناقشة النتائج وكتابة التوصيات في الفصل الخامس و كتابة الرسالة بشكلها النهائي.

الفصل الرابع لتائج التراسة

الفصل الرابع نتائج الدّراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

درجـــــة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
متوسطة	1	0.46	3.38	المشاركة	2
متوسطة	2	0.50	3.35	الشفافية	1
متوسطة	3	0.43	3.14	المساءلة	3
متوسطة		0.28	3.28	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.28) وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.38- 3.14)، وجاء في الرتبة الأولى مجال " المشاركة "، بمتوسط

حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.46) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال " الشفافية" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الثالثة والاخيرة مجال " المساءلة " بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.43) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1 - مجال المشاركة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادات الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لفقرات هذا المجال، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال المشاركة مرتبة تنازلياً.

درجــــة الممارسة	الرتبة	الانحراف	المتوسط	الفقرة	الرقم
الممارسة		المعياري	الحسابي		,
مرتفعة	1	1.02	3.77	يشارك العاملون في الجامعة في إبداء أرائهم فيما يؤدي إلى تطوير العمل الجامعي.	
متوسطة	2	1.08	3.65	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة.	17
متوسطة	3	0.99	3.64	يوفر القادة الأكاديميون لحاماً لتلقّي مقترحات منتسبي الجامعة.	
متوسطة	4	0.99	3.59	يضع القادة الأكاديميون خطط التطوير بالجامعة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.	16

متوسطة	5	1.09	3.57	يشارك أعضاء هيئة التدريس في تخطيط النشاطات المنهجية للطلبة.	19
متوسطة	6	1.19	3.52	يتبع القادة الأكاديميون أسلوب الحوار في الوصول الى قرارات من خلال مجلس الحوكمة.	11
متوسطة	7	1.19	3.42	يعمل القادة الأكاديميون على تسهيل العمل التعاوني بين الوحدات المختلفة في الجامعة.	14
متوسطة	8	1.08	3.25	يتم اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالجامعة برأي الأغلبية.	13
متوسطة	9	1.02	3.03	يعمل القادة الأكاديميون على تشجيع الحوار بالتواصل المفتوح بما يسهم بتحقيق الأهداف.	18
متوسطة	10	0.71	2.36	يأخذ القادة الأكاديميون بوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً.	10
متوسطة		0.46	3.38	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال المشاركة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58) وانحراف معياري (0.46)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (73.7 - 2.36)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على "يشارك العاملون في الجامعة في إبداء آرائهم فيما يؤدي إلى تطوير العمل الجامعي"، بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (17) التي تنص على "يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على " يعمل القادة الأكاديميون

على تشجيع الحوار بالتواصل المفتوح بما يسهم بتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.02)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (10) التي تنص على " يأخذ القادة الأكاديميون بوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماما مباشرا " بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة.

2- مجال الشفافية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لفقرات هذا المجال، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6) الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادات الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال الشفافية مرتبة تنازلياً

درجـــة	الرتبة	الانحراف	المتوسط	الفقرة	الرقم
الممارسة		المعياري	الحسابي	-	'
مرتفعة	1	0.99	3.77	يعي أعضاء هيئة التدريس الأدوار المنوطة بهم	4
	'	0.99	3.77	لتحقيق الحوكمة	
			0	يشكل مجلس الحوكمة في الجامعة بطريقة	1
مرتفعة	2	0.97	3.70	ديمقر اطية بمشاركة العاملين.	
متوسطة	3	1.12	3.64	تُسم القوانين المطبّقة في الجامعة بالوضوح.	2

متوسطة	4	1.09	3.62	يحدد دور مجلس الحوكمة بوضوح في أنظمة الجامعة.	3
متوسطة	5	1.12	3.34	يطبق القادة الأكاديميون القوانين على جميع العاملين دون تمييز.	5
متوسطة	6	1.14	3.19	تقيم الجامعة برامجها باستمرار بهدف تطويرها.	
متوسطة	7	1.14	3.13	تنفيذ الإجراءات ذات العلاقة بالعاملين بوضوح (التعيين ،الترقية،الإحالة إلى التقاعد الخ).	
متوسطة	8	1.15	3.02	تحدد السياسة المالية بوضوح لكافة العاملين.	7
متوسطة	9	0.92	2.75	تدعم القيادات الأكاديمية مبدأ شفافية تبادل المعلومات لجميع العاملين.	6
متوسطة		0.50	3.35	الدرجة الكلية	·

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال الشفافية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.35) وانحراف معياري (0.50)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (77.3- 27.5)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على" يعي أعضاء هيئة التدريس الأدوار المنوطة بهم لتحقيق الحوكمة"، بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (99.0) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على" يشكل مجلس الحوكمة في الجامعة بطريقة ديمقراطية بمشاركة العاملين" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (99.0) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (7) التي تنص على " وضوح السياسة المالية للعاملين كافة" بمتوسط حسابي قبل الاخيرة الفقرة (7) التي تنص على " وضوح السياسة المالية للعاملين كافة" بمتوسط حسابي

تنص على" تدعم القيادات الأكاديمية مبدأ شفافية تبادل المعلومات لجميع المستفيدين" بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة.

3 - مجال المساءلة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادات الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال المساءلة مرتبة تنازلياً

درجــــة الممارسة	الرتبة	الانحراف	المتوسط	الفقرة	الرقم
الممارسة		المعياري	الحسابي		, 5
مرتفعة	1	1.16	3.75	تكون القرارات الإدارية في الجامعة أكثر منطقية نتيجة المساءلة.	28
مرتفعة	2	0.99	3.69	تساعد المساءلة في تقليل هدر المال والوقت .	
متوسطة	3	1.07	3.67	تؤمن الجامعة بحق المجتمع المحلي في مراقبة الأداء .	
متوسطة	4	1.11	3.54	توفر المساءلة علاقة أقوى بين القادة الأكاديميين والموظفين في الجامعة.	29
متوسطة	5	1.04	3.44	يحول وجود المساءلة دون حدوث ترهل إداري.	31
متوسطة	6	1.09	3.36	تستخدم المساءلة لتحسين الأداء للعاملين	
متوسطة	7	1.13	2.81	تُطبّ ق قواعد المساءلة على المستويين الفردي والجماعي بعدالة .	
متوسطة	8	1.05	2.80	تساهم المساءلة في تحديد حاجات الجامعة.	22
متوسطة	9	1.10	2.79	تستخدم المساءلة لتحفيز الموظف في عمله.	23

متوسطة	10	1.04	2.70	تستخدم المساءلة للتحقق من الرغبة الحقيقية في التزام	25
				العاملين.	
متوسطة	11	0.98	2.67	تر اعي المساءلة الموضوعية في الأداء.	21
متوسطة	12	0.75	2.49	يشارك ممثلون من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة	20
منوسط	14	0.75	2.49	في وضع قواعد المساءلة.	
متوسطة		0.43	3.14	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال المساءلة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.14) وإنحراف معياري (0.43)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75- 2.49)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (28) التي تنص على" تكون القرارات الإدارية في الجامعة أكثر منطقية نتيجة المساءلة"، بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (26) التي تنص على" تساعد المساءلة في تقليل هدر المال والوقت" بمتوسط حسابي (9.63) وانحراف معياري (9.99) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (21) التي تنص على " تراعي المساءلة الموضوعية في الأداء" بمتوسط حسابي (9.62) التي تنص على " تراعي المساءلة الموضوعية في الأداء" بمتوسط حسابي (1.62) التي تنص على " تراعي المساءلة الموضوعية في وضع قواعد المساءلة" بمتوسط على" بشارك ممثلون من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في وضع قواعد المساءلة" بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة تفويض السلطة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة لدى القيادات الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بشكل عام، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تفويض السلطة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

درجـــــة التفويض	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	1	1.04	3.72	يتفق القائد الأكاديمي مع المفوض إليهم على مستوى الصلاحيات التي سيتم تفويضها لهم.	8
مرتفعة	2	0.98	3.71	يمارس القائدالأكاديمي سياسة التفويض باستمرار	5
مرتفعة	3	0.96	3.70	لايجد القائد الأكاديمي صعوبة في تقبل فكرة التفويض	6
مرتفعة	4	0.93	3.69	يسهم التفويض في تعزيز عناصر الدقة في العمل.	15
متوسطة	5	1.05	3.67	تتصف المهمات المفوضة من قبل القادة الأكاديميين للعاملين بالجامعة بالوضوح والمرونة.	17
متوسطة	6	1.20	3.64	فوض القائد الأكاديمي جزءاً من صلاحيته كلما دعت الحاجة لذلك .	1
متوسطة	7	1.05	3.63	إعطاء فرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات لتطوير عملهم.	
متوسطة	8	0.89	3.62	يشارك أعضاء هيئة التدريس مع القائد الأكاديمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ البرامج الجديدة بالجامعة.	9
متوسطة	8	1.03	3.62	يشجع التفويض المفوض إليه على تحمل مسؤوليات جديدة.	18
متوسطة	10	1.01	3.60	فوض القائد الأكاديمي صلاحيته كتابياً.	3
متوسطة	11	1.00	3.59	يفوض القائد الأكاديمي المهمات الروتينية فقط	4
متوسطة	11	0.92	3.59	ينمي التفويض المقدرة على اتخاذ القرارات المهمة لدى القادة الأكاديميين.	
متوسطة	13	1.09	3.54	يبدي القائد الأكاديمي الرأي للمفوض إليه قبل تفويض السلطة وبعده.	2
متوسطة	14	1.12	3.49	يقلل التفويض من مظاهر الروتين في العمل.	11

متوسطة	15	1.11	3.48	يأخذ القائد الأكاديمي باراء العاملين في الشؤون الخاصة	10
				بالجامعة.	
متوسطة	15	1.07	3.48	لدى أعضاء هيئة التدريس الحرية لتحديد ما يجب تعليمه الطلبة.	12
متوسطة	17	0.97	3.43	يرافق الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة بحوافز	20
		0.07	0.40	مادية ومعنوية مجزية	
متوسطة	18	1.14	3.39	امتلاك أعضاء هيئة التدريس الفرصة للتعاون مع	14
				القادة الأكاديميين لتطوير وتحسين ادائهم.	
متوسطة	18	1.00	3.39	يحقق التفويض مزايا إيجابية لصالح الجامعة.	19
متوسطة	20	1.18	3.32	يقلل التفويض من المركزية في العمل.	7
متوسطة	21	1.04	3.08	يساعد التفويض على زيادة التفاعل بين القادة	21
موسعه	21	1.04	3.00	الأكاديميين انفسهم وأعضاء هيئة التدريس.	
متوسطة	22	0.84	2.70	يساعد التفويض على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في	16
		0.04	2.70	صنع القرارات المتعلقة بالجامعة.	
متوسطة		0.46	3.53	الدرجة الكلية.	

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة تفويض السلطة لدى القيادات الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.53) وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (0.46-2.70)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على "ينفق القائد الأكاديمي مع المفوض إليهم على مستوى الصلاحيات التي سيتم تفويضها لهم "، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) التي تنص على " يمارس القائدا لأكاديمي سياسة التفويض باستمرار " بمتوسط حسابي (3.71) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (21) التي تنص على " يساعد التفويض على زيادة التفاعل بين القادة الأكاديمييين أنفسهم وأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.04)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاحدرية متوسطة، وجاءت في

الرتبة الاخيرة الفقرة (16) التي تنص على" يساعد التفويض على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات المتعلقة بالجامعة" بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للحوكمة التربوية وبين درجة تفويضهم السلطة عند مستوى ($0.05 \ge 0.05$)?

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة ممارسة القيادات الأكاديميين للحوكمة التربوية وبين درجة تفويضهم السلطة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

معاملات الارتباط بين درجة ممارسة القيادات الأكاديميين للحوكمة التربوية وبين درجة تفويضهم السلطة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

درجة تفويض السلطة		المجال
0.293*	معامل الارتباط	الشفافية
0.000	مستوى الدلالة	•
0.381*	معامل الارتباط	المشاركة
0.000	مستوى الدلالة	3
0.346*	معامل الارتباط	المساءلة
0.000	مستوى الدلالة	
0.559*	معامل الارتباط	الحوكمة التربوية
0.000	مستوى الدلالة	*3.3

 $(\alpha \le 0.05$) الفرق دال احصائیا عند مستوی *الفرق دال

يلاحظ من الجدول (9) وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديميين للحوكمة التربوية وبين درجة تفويضهم السلطة، إذ بلغ معامل الارتباط(0.559)، وبمستوى(0.000)، كما بلغت معاملات الارتباط بين مجالات الحوكمة التربوية وبين درجة تفويض السلطة،(0,293)، وبمستوى (0.000)، لمجال الشفافية، و (0.381)، وبمستوى (0.000)، لمجال المساءلة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية تعزى لمتغيرات الرتبة العلمية والجنس والسلطة المشرفة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو التالى:

1 - متغير الرتبة العلمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعاً لمتغير الرتبة العلمية، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعا لمتغير الرتبة العلمية

الانحسراف المعياري	المتوسـط الحسابي	العدد	الرتبة العلمية	المجال
0.50	3.36	105	أستاذ مساعد	
0.43	3.24	89	أستاذ مشارك	الشفافية
0.54	3.49	67	أستاذ	•
0.50	3.35	261	المجموع	

0.47	3.39	105	أستاذ مساعد	
0.46	3.28	89	أستاذ مشارك	المشاركة
0.43	3.50	67	أستاذ	
0.46	3.38	261	المجموع	
0.42	3.11	105	أستاذ مساعد	
0.42	3.10	89	أستاذ مشارك	المساءلة
0.46	3.25	67	أستاذ	
0.43	3.14	261	المجموع	
0.29	3.27	105	أستاذ مساعد	
0.28	3.20	89	أستاذ مشارك	الدرجة الكلية للحوكمة
0.24	3.40	67	أستاذ	التربوية
0.28	3.28	261	المجموع	

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعا لمتغير الرتبة العلمية ، إذ حصل أصحاب فئة (أستاذ) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,40)، وجاء اصحاب فئة (أستاذ مساعد) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (استاذ مشارك) إذ بلغ (3,20)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (11):

الجدول (11) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعا لمتغير الرتبة العلمية

مســـتوى الدلالة	قيمة ف	متوســـط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.009*	4.772	1.138	2	2.276	بين المجموعات	
		0.239	258	61.533	داخل المجموعات	الشفافية
			260	63.809	المجموع	
0.009*	4.847	1	2	2.001	بين المجموعات	
		0.206	258	53.255	داخل المجموعات	المشاركة
			260	55.256	المجموع	
0.049*	3.059	0.567	2	1.134	بين المجموعات	
		0.185	258	47.842	داخل المجموعات	المساءلة
			260	48.976	المجموع	
0.000*	11.073	0.812	2	1.624	بين المجموعات	الدرجــة الكليـــة
		0.073	258	18.924	داخل المجموعات	للحوكمة التربوية
			260	20.548	المجموع	

• الفرق دال احصائيا عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) في درجة ممارسة القادة الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعا لمتغير الرتبة العلمية استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (11,073)، وبمستوى دلالة (0,000)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع المجالات، إذ بلغت قيم ف المحسوبة بين (2,004 و وبمستوى دلالة بين (0,009 - 0.009)، ومن أجل معرفة عائدية الفروق فقد تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12) الجدول في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعا لمتغير الرتبة العلمية

أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	أستاذ			
			المتوسط	الرتبة العلمية	المجال
3.24	3.36	3.49	الحسابي		
0.25*	0.12	-	3.49	أستاذ	
0.12	-		3.36	أستاذ مساعد	الشفافية
-			3.24	أستاذ مشارك	
استاذ مشارك	استاذ مساعد	استاذ	المتوسط	الرتبة العلمية	
3.28	3.39	3.50	الحسابي	الربية العلمية	
0.22*	0.11	-	3.50	أستاذ	المشاركة
0.11	-		3.39	أستاذ مساعد	
-			3.28	أستاذ مشارك	
استاذ مشارك	استاذ مساعد	أستاذ	المتوسط	الرتبة العلمية	
3.10	3.11	3.25	الحسابي	الربية العلمية	
0.15*	0.14*	-	3.25	أستاذ	المساءلة
0.01	-		3.11	أستاذ مساعد	
-			3.10	أستاذ مشارك	
أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	أستاذ	المتوسط	الرتبة العلمية	
3.20	3.27	3.40	الحسابي	الربية العلمية	الدرجة الكلية
0.20*	0.13	-	3.40	أستاذ	للحوكم
0.07	-		3.27	أستاذ مساعد	التربوية
-			3.20	أستاذ مشارك	

 $\alpha \leq 0.05$ الفرق دال احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$

يلاحظ من الجدول السابق (12) أن الفرق كان لصالح فئة (أستاذ) عند مقارنتها مع فئة (أستاذ مشارك) في الدرجة الكلية، ومجالي: الشفافية، والمشاركة، ولصالح فئة (أستاذ) عند مقارنتها مع فئتي (أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) في مجال المساءلة.

2- متغير الجنس تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة،

ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحـــراف المعياري	المتوســـط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.049	1.974	0.51	3.39	188	ذكر	الشفافية
		0.45	3.25	73	إنثى	الشقافية
0.623	0.492	0.46	3.39	188	ذكر	المشاركة
		0.46	3.36	73	إنثى	
0.407	-0.831	0.42	3.13	188	ذكر	المساءلة
		0.47	3.18	73	إنثى	4560001
0.444	0.767	0.28	3.29	188	ذكر	الدرجة الكلية للحوكمة
		0.29	3.26	73	إنثى	التربوية

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.767) وبدرجة دلالة (0.444) للدرجة الكلية للحوكمة التربوية ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة (α≤0.05) في معظم المجالات إذ كانت قيم (ت) غير دالة احصائياً، في حين وجد فرق في مجال الشفافية، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1,974) وبمستوى دلالة (0.049)، وكان الفرق

في هذا المجال لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي الذي بلغ (3,39) عن المتوسط الحسابي للاناث الذي بلغ(3,25).

3 - متغير السلطة المشرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعا لمتغير السلطة المشرفة، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14) الجدول في الجامعات المعيارية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية واختبار (t-test)، تبعا لمتغير السلطة المشرفة

مستوى	قيمة ت	الانحـــراف	المتوســط	العدد	السلطة	المجال
الدلالة		المعياري	الحسابي	,	المشرفة	
0.411	0.824	0.54	3.37	170	حكومية	الشفافية
		0.41	3.32	91	خاصة	<u>"</u>
0.129	1.522	0.48	3.41	170	حكومية	المشاركة
		0.41	3.32	91	خاصة	
0.047	-1.993	0.43	3.10	170	حكومية	المساءلة
		0.44	3.22	91	خاصة	2, 3322.
0.968	0.040	0.29	3.28	170	حكومية	الدرجة الكلية للحوكمة
		0.27	3.28	91	خاصة	التربوية

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

(0.05≥ α) لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعا لمتغير السلطة المشرفة، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.040) وبمستوى دلالة (0.968)، للدرجة الكلية للحوكمة التربوية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة (α≤0.05) في معظم المجالات إذ كانت قيم (ت) غير دالة احصائياً، في حين وجد فرق في مجال المساءلة، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.993-) وبمستوى دلالة (0.047)، وكان الفرق في هذا المجال لصالح الجامعات الخاصة بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي الذي بلغ (3,22) عن المتوسط الحسابي للجامعات الحكومية الذي بلغ(3,10).

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥) في درجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الرتبة العلمية والجنس والسلطة المشرفة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو التالي:

1- متغير الرتبة العلمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعا لمتغير الرتبة العلمية، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15) الجدول المعيارية لدرجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، تبعا لمتغير الرتبة العلمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة العلمية
0.46	3.56	105	أستاذ مساعد
0.44	3.42	89	أستاذ مشارك
0.47	3.63	67	أستاذ
0.46	3.53	261	المجموع

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعا لمتغير الرتبة العلمية ، إذ حصل أصحاب فئة (أستاذ) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,63)، وجاء أصحاب فئة (أستاذ مساعد) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (أستاذ مشارك) إذ بلغ (3.42)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)،

الجدول (16)
تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق في درجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية ، تبعا لمتغير الربية العلمية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجــــات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.012*	4.523	0.942	2	1.883	بين المجموعات
		0.208	258	53.707	داخل المجموعات
			260	55.59	المجموع

 $(\alpha \le 0.05)$ الفرق دال احصائيا عند مستوى

تشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) في درجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية ، تبعا لمتغير الرتبة العلمية استنادا ً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (4,523)، وبمستوى دلالة (0,012)، ومن أجل معرفة عائدية الفروق فقد تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول (17) الجدول في درجة درجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية ، تبعا لمتغير الرتبة العلمية

أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	أستاذ	المتوسط	الرتبة العلمية
3.42	3.56	3.63	الحسابي	
0.21*	0.07	-	3.63	أستاذ
0.14	-		3.56	أستاذ مساعد
-			3.42	أستاذ مشارك

 $(\alpha \le 0.05)$ الفرق دال احصائياً عند مستوى

يلاحظ من الجدول السابق (17) أن الفرق كان لصالح فئة (أستاذ) عند مقارنتها مع فئة (أستاذ مشارك).

2- متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في المتوسطات الأردنية واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.363	0.911	0.462	3.54	188	ذكر
		0.464	3.48	73	إنثى

تشير النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لدرجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.911) وبدرجة دلالة (0.363).

3- متغير السلطة المشرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعا لمتغير السلطة المشرفة، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويظهر الجدول (19) ذلك.

الجدول (19) الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية واختبار (t-test)، تبعا لمتغير السلطة المشرفة

مستوى الدلالة	قیمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	السلطة المشرفة
0.706	0.378	0.46	3.53	170	حكومية
		0.46	3.51	91	خاصة

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعا لمتغير السلطة الحاكمة، استنادا ً إلى قيمة ($\alpha \leq 0.706$).

الفصل الخامس مناقشة النّتائج والتّوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع التوصيات والمقترحات التي قدمتها الباحثة في ضوء تلك النتائج وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النّتائج المتعلقة بالسؤال الاول والذي ينص على:

ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

أظهرت النتائج المبينة في الجدول(4) إلى أن درجة ومستوى الحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية كانت بدرجة متوسطة، وكذلك الحال بالنسبة إلى مجالات الحوكمة التربوية الثلاث وهي:

(المشاركة والشفافية والمساءلة) حسب ترتيبها من الأعلى إلى الأدنى وجميعها بدرجة متوسطة .

ويمكننا ير عزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس كانوا يتوجسون من منح درجة منخفضة تجنبا للطلاع القيادات المسؤولة عنهم كما يمكن أن يكونوا تجنبوا الدرجة المرتفعة لعدم قناعتهم بأن قياداتهم الأكاديمية تمارس الحوكمة التربوية بشكل جيد جدا كما يمكن أي عزى ذلك إلى عامل الانحدار الإحصائي الذي بموجبه يميل المستجيبون من أعضاء هيئة التدريس نحو الوسط بدلاً من إعطاء درجة منخفضة أو درجة مرتفعة .

كما حصل مجال المشاركة على درجة متوسطة، وكان الأول في الترتيب في حين كانت الشفافية بالدرجة الثانية والمساءلة بالدرجة الثالثة بالرغم من كونهما بدرجة متوسطة ليضاً، وربما يعني ذلك بالرغم من قلة الفروق في ترتيب هذه المجالات على أن القيادات الأكاديمية تهتم بشكل أكبر بعملية المشاركة وتأتى بعدها الشفافية. وعند النظر إلى فقرات مجال المشاركة يلاحظ أن

الفقرة (12) كما هو في الجدول (5) والتي تنص على (يشارك العاملون في الجامعة في إبداء ارائهم في مايؤدي الى تطوير العمل الجامعي) هي الفقرة الوحيدة التي حصلت على درجة مرتفعة في حين حصلت الفقرات التسعة المتبقية على درجة متوسطة مما قد يعني أن القيادات الأكاديمية تسمح لأعضاء الهيئة التدريسية في إبداء ارائهم بشأن تطوير العمل الجامعي وهي نقطة إيجابية لصالح القيادات الأكاديمية كما حصلت الفقرة (17) التي تنص على (يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة) على المرتبة الثانية مما قد يعني أن أعضاء هيئة التدريس يشاركون فعلا في وضع خطة الجامعة إلا أن هذه المشاركة ربما لا تؤدي إلى الأخذ بوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في ما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً وهي الفقرة (10) التي كانت بدرجة متوسطة أيضاً التي تنص على (يأخذ القادة الأكاديميون بوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماما مباشراً) ولكنها في الرتبة الأخيرة من فقرات هذا المجال، وربما يعنى ذلك بالرغم من كون الرتبة متوسطة وهي إيجابية إلا انها منخفضة وفي الرتبة الأخيرة على أن الأخذ بوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من قبل القادة الأكاديميين كانت موجودة في بعض الجامعات وربما تكون غير موجودة في جامعات أخرى .

أما بالنسبة لمجال الشفافية المتكون من تسع فقرات فقد برزت فقرتان بشكل مرتفع وهي الفقرة رقم(4) التي تنص على (يعي أعضاء هيئة التدريس الأدوار المنوطة بهم لتحقيق الحوكمة) حيث كانت أعلى متوسط حسابي ومقداره (3,77) والفقرة رقم (1) التي تنص على (يشكل مجلس الحوكمة في الجامعة بطريقة ديمقراطية) وبمتوسط حسابي مقداره (3,70) مما قد يعني ان أعضاء هيئة التدريس لا يريدون التقليل من أدوارهم لتحقيق الحوكمة، ولذلك جاءت بدرجة مرتفعة وإنما يريدون أن يعطوا أنفسهم دوراً في تحقيق الحوكمة كما أنهم يرون أن مجلس الحوكمة في الجامعة يشكل بطريقة ديمقراطية أي أن رأي اعضاء هيئة التدريس يؤخذ بعين الاعتبار في تشكيل

المجلس ولكن جاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على (تدعم القيادات الأكاديمية مبدأ شفافية تبادل المعلومات) بالرتبة الأخيرة ولكنه بدرجة متوسطة مما قد يعني أن بعض أعضاء هيئة التدريس يشعرون بنقص في تبادل المعلومات في الجامعات ، وربما يكون ذلك بسبب نقص التواصل التام بين القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس أو ربما يعود ذلك إلى حجب بعض القيادات الأكاديميين لبعض المعلومات عن أعضاء هيئة التدريس لكونها تتعلق بنقاط سلبية اتجاههم .

أما بالنسبة إلى مجال المساءلة فقد حصلت الفقرتان (28) التي تنص على (تكون القرارات الإدارية في الجامعة أكثر منطقية نتيجة المساءلة) فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (3,75) والفقرة رقم (26) التي تنص على (تساعد المساءلة في تقليل هدر المال والوقت) والتي حصلت على متوسط حسابي مقداره (3,69) مما قد يعني أن أعضاء هيئة التدريس يدركون تماماً بأن للمساءلة أهمية في جعل القرارات الإدارية في الجامعة أكثر منطقية وتساعد في تقليل الهدر في المال والوقت إلا أن الفقرة رقم (20) التي تنص على (يشارك ممثلون من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في وضع قواعد المساءلة) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي كان مقداره (2.49) وكانت في الرتبة الأخيرة حيث ربما يعتقد بعض أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات عدم وجود ممثلين عنهم لوضع قواعد المساءلة وبالرغم من ذلك فقد كان المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المجال كانت بدرجة متوسطة وبشكل يميل إلى الارتفاع نسبياً فقد كان مقداره (3,14) ممايعني أن تطبيق المساءلة يتم بشكل جيد نسبياً .

وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت إليها دراسة وانج (2010) من أن تطبيق الحوكمة بمجالاتها الثلاث (الشفافية, المشاركة, المساءلة) تسهم بشكل إيجابي في جودة مخرجات الجامعة كما تتسجم مع دراسة حلاوة وطه (2011) أن الحوكمة موجودة في جامعة القدس ولكنها ليست بالمستوى المطلوب, وتتفق مع دراسة أبو كريم والوثيني (2014) التي توصلت إلى أن درجة

تطبيق مبادئ الحوكمة لكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة, كما تتفق مع دراسة الشمري (2014) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، كما تتفق مع دراسة شرف (2015) التي توصلت إلى أن تطبيق الحوكمة في بعض المجالات كانت متوسطة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة محمود (2016) التي توصلت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت بدرجة متوسطة بيضاً.

وتختلف هذه النتيجة التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة في كون ممارسة الحوكمة كان بمستوى متوسط عمًّا وصلت إليها دراسة النتائج التي توصلت إليها دراسة ناصر الدين (2012) حيث وجدت أن تطبيق الحوكمة كان مرتفعاً في جامعة الشرق الأوسط كما أنها تختلف مع النتيجة التي توصلت إليها الزهراني (2012) التي بينت نتائجها أن الجامعات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة بدرجة مرتفعة ايضاً.

ثانياً :مناقشة النّتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على :

"ما درجة تفويض السلطة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ "

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني أن درجة تفويض السلطة بشكل عام كان متوسطاً بالرغم من كونها نتيجة إيجابية إلا أنها تدل على أن تفويض السلطة لم يكن متكاملاً او بشكل تام ويمكن أي عزى السبب رغبة القادة الأكاديميين في جمع السلطات بيدهم وأن يقومو بالمهمات بأنفسهم ولا يقوموا بشكل كبير في منح الصّدلحيات لأعضاء هيئة التدريس، وقد بينت الفقرة (8) التي تنص على (يتفق القائد الأكاديمي مع المفوض إليهم على مستوى الصّدلحيات التي سيتم

تقويضها لهم) حيث كانت بدرجة مرتفعة اي أنه من المحتمل أن يناقش القائد الأكاديمي نوع الصّدلحيات التي لا تؤثر على مركزية اتخاذ القرار من قبل القائد الأكاديمي ولذلك جاءت الفقرة (5) والتي تنص على "يمارس القائد الأكاديمي سياسة التفويض باستمرار" في الرتبة الثانية وربما يعزى ذلك إلى أن القادة الأكاديميين يفوضون المهام الروتينية بشكل مستمر لتخفيف أعباء العمل لديهم إلا أن الفقرة (16) التي تنص على" يساعد التفويض على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات المتعلقة بالجامعة " جاءت في الرتبة الأخيرة ويمكن أن يستنتج من ذلك أن القادة بالرغم من ممارستهم سياسة التفويض إلا أن لديهم قصور في الأخذ برأي أعضاء هيئة التدريس عندما يتعلق القرار بتنفيذ برامج جديدة للجامعة .

واتفقت هذه النتيجة التي تم التوصل إليها مع ماوصلت إليها دراسة الحوراني (2013) حيث وجدت أن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مأدبا كانت متوسطة ،كما اتفقت مع نتيجة دراسة الشلبي(2016) التي توصلت إلى أن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة عمان كان بدرجة متوسطة ايضاً.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مهنا (2006) حيث وجدت أن درجة تفويض السلطة كانت مرتفعة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حمدي (2011) التي توصلت إلى أن درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية جاءت مرتفعة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وبين درجة تفويضهم السلطة عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$)؟

حيث أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين متغيري ممارسة الحوكمة التربوية وبين درجة تقويضهم للسلطة؛ فقد كان مقدار معامل الارتباط (0,29) ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية للحوكمة التربوية له علاقة دالة إحصائلًا بدرجة تفويضهم للسلطة وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة الحوكمة التربوية لها دور فاعل في تفويض السلطة من خلال اهتمامهم بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في أداء بعض المهام المطلوبة من القيادات الأكاديمية، وأن أعضاء هيئة التدريس يرون أن ذلك يعتبر جانب إيجابي كما يمكن أن يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون بأن تطبيق الحوكمة التربوية يحد إلى درجة ما من مركزية القادة الأكاديميين في سلطاتهم التربوية ولذلك ربما يعمدون إلى تفويض بعض هذه الصلاحيات للآخرين ممن هم ادنى درجة منهم أو لأعضاء هيئة التدريس وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2012) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها حيث أنَّ تفويض السلطة ربما يؤدي إلى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وتتفق مع نتائج دراسة محمود (2016) التي توصلت إلى وجود ارتباط دال إحصائيا بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية ، وتتفق مع دراسة هونج التي توصلت إلى وجود علاقة بين تفويض السلطة ومتغير الرضا الوظيفي كما تتفق مع نتائج دراسة مهنا (2006) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات كما تتفق مع نتائج دايفز (2008) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة

ودافعية المعلمين للعمل كما تتفق مع دراسة خميس (2009) التي وجدت علاقة ايجابية بين التقويض الأداري ومركزية السلطة في اتخاذ القرار كما أنها تتفق مع دراسة حمدي (2011) التي وجدت علاقة إحصائية بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية ومستوى الثقة التنظيمية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحنتولي(2015) التي توصلت الى وجود علاقة إحصائية موجبة وذات دلالة إحصائية للتفويض السلطة واستخدام أسلوب الهندسة الإدارية، وتتفق الدراسة مع دراسة الشلبي (2016) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

رابعاً: مناقشة النّتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05 في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية للحوكمة التربوية تعزى لمتغيرات الرتبة العلمية والجنس والسلطة المشرفة؟ "

تمت مناقشة نتائج هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الواردة فية وعلى النحو الآتى:

1- متغير الرتبة العلمية:

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعا لمتغير الرتبة العلمية ، إذ حصل اصحاب فئة (أستاذ) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,40)، وجاء اصحاب فئة (أستاذ مساعد) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (أستاذ مشارك) إذ بلغ (3,20).

فكانت نتائج هذه الدراسة بالنسبة إلى متغير الرتبة العلمية لصالح فئة أستاذ عند مقارنتها مع فئة أستاذ مشارك في الدرجة الكلية وفي مجالي الشفافية والمشاركة ولصالح فئة أستاذ عند مقارنتها

مع فئتي أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد في مجال المساءلة حيث يبدو أن من يحملون رتبة أستاذ هم أكثر معرفة بمجالات الحوكمة وهي الشفافية والمشاركة والمساءلة وذلك ربما لخبرتهم الطويلة وربما لكون من هم برتبة أستاذ يلقون اهتمام أكبر من الرتب الأخرى. ولذلك قد يشركوهم في مجالس الحوكمة ويكونون أكثر تواصلاً مع القيادات الأكاديمية أو ربما تداول من يحملون رتب الأستاذية مواقع أكاديمية مختلفة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الشمري(2014) حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرتبة العلمية لصالح فئة أستاذ.

2- متغير الجنس:

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (20.05 ≥ α) لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.767) وبدرجة دلالة (0.444) للدرجة الكلية للحوكمة التربوية ،وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند درجة (20.05 ≥ α) في معظم المجالات إذ كانت قيم (ت) غير دالة احصائياً ،حيث يبدو أن القيادات الأكاديمية تحفز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة والتعاون لتحقيق الأهداف ،كما أن التزام أعضاء هيئة التدريس سواء ذكوراً أم إناظً بالقواعد الأخلاقية المهنية والنظم التي تضمن تطبيق مبادئ المساءلة، في حين وجد فرق في مجال الشفافية، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1,974) وكان الفرق في هذا المجال فرق في مجال الرتفاع متوسطهم الحسابي الذي بلغ (3,39) عن المتوسط الحسابي للإناث الذي بلغ(2,33) ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أغلب أعضاء هيئة التدريس من الذكور لديهم علاقات اجتماعية مع القيادات الأكاديمية تساعد على مشاركتهم أكثر في إبداء الرأي والتزود بالمعلومات بشكل كافي .

3- متغير السلطة المشرفة:

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدرجة مطرسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعاً لمتغير السلطة المشرفة، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.040)) وبمستوى دلالة (0.968) للدرجة الكلية للحوكمة التربوية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة (0.968) في معظم المجالات إذ كانت قيم (ت) غير دالة إحصائياً في حين وجد فرق في مجال المساءلة، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.993-) وبمستوى دلالة (0.047)، وكان الفرق في هذا المجال لصالح الجامعات الخاصة بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي الذي بلغ (3,22) عن المتوسط الحسابي للجامعات الحكومية الذي بلغ(3,10). ويمكن أن يعزى ذلك بأن الجامعات الخاصة تبرز أهمية المساءلة كآلية لضبط الأعمال والتزام العاملين بنقديم تفسيرات لنتاجات الخاصة تبرز أهمية المساءلة كآلية لضبط الأعمال والتزام العاملين بنقديم تفسيرات لنتاجات اعمالهم وتلتزم أكثر بمبدأ المساءلة حيث يتم مراقبة أدائها أكثر من الجامعات الحكومية.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α≤ 0.05) في درجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الرتبة العلمية والجنس والسلطة المشرفة؟

1- متغير الرتبة العلمية:

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعا لمتغير الرتبة العلمية ، إذ حصل أصحاب فئة (أستاذ) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,63)، وجاء أصحاب فئة (أستاذ مساعد) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (أستاذ مشارك) إذ بلغ

(3.42)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (3.42) فقد كان ايضا الفرق لصالح أستاذ عند مقارنتها مع أستاذ مشارك أو أستاذ مساعد ويمكن ان تعزى هذه الفروق إلى أن من يحملون رتبة أستاذ هم أكثرمهارة ومعرفة في مجال تفويض السلطة لخبراتهم المتنوعه والطويلة في المجال الأكاديمي والقيادي أما حصول الرتبة الأكاديمية أستاذ مساعد على الدرجة الثانية قد تعزى إلى الإهتمام الكبير في مجال البحث العلمي لأغراض الترقية مما يسهم في إثراء مهاراته وخبراته على غيره من الرتب الأكاديمية.

وتتفق نتائج الدراسة مع ماوصلت إليه دراسة الزعبي (2004)حيث أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التقويض من وجهة نظرهم لأثر المرتبة العلمية.

2- متغير الجنس: تشير النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (∞ 0.05) لدرجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعا لمتغير الجنس، استنادا ً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.911) وبدرجة دلالة (0.363)

ويمكن أن يعزى ذلك أن القادة يعملون في بيئة ذات أهداف تربوية موحدة بحيث يمنحون الصلاحيات حسب الكفاءة وتسلسل السلطة وأن الجنس لا يؤثر كمتغير في تقويضهم للسلطة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو معمر (2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تع أزى لمتغير الجنس.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة مهنا (2006) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور وتختلف مع دراسة الحنتولي (2015) حيث توصلت إلى وجود فروق

ذات دلالة إحصائية لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

3- متغير السلطة المشرفة: تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (∞0.05) لدرجة تفويض السلطة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعا لمتغير السلطة الحاكمة، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.378) وبدرجة دلالة (0.706)، وربما يعزى السبب إلى أن أعضاء هيئة التدريس من أفراد العينة والعاملون في الجامعات الحكومية لا يختلفون عن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة لربما كون أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة لربما كون الجامعات الحكومية كما يحتمل أن يكون أغلب العاملين في الجامعات الخاصة هم من الذين عملوا الجامعات الحكومية ولذلك كانت آرائهم متشابهة.

التوصيات والمقترحات:

1-توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الحوكمة التربوية كانت متوسطة وكذلك درجة تفويض السلطة ولذا توصي الباحثة بضرورة قيام المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية لتنظيم دورات تدريبية توضح للقيادات الأكاديمية فيها مفهوم الحوكمة التربوية وكذلك تفويض السلطة لغرض إعدادهم ورفع مستوى ممارسة الحوكمة لدى القادة الأكاديميين لدرجة مرتفعة .

2- تشير النتائج إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين متغير ممارسة الحوكمة التربوية لدى القادة الأكاديميين وبين متغير تفويض السلطة ولذلك توصي الباحث بضرورة وضع معايير مناسبة تركز على مدى معرفة المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإمكانات القادة الأكاديميين الذين يتم تعيينهم.

3- تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين من هم برتبة أستاذ ولصالحهم في كلا المتغيرين من هم بمرتبة أستاذ مشارك وأستاذ مساعد مما قد يعني وجود نقص في معلومات أعضاء هيئة التدريس مما هم في مرتبة أدنى من رتبة أستاذ ولذا أوجب على القيادات الأكاديمية الإهتمام بشكل أكثر بهذه الرتب عن طريق إشراكهم في ندوات ودورات داخل الجامعات لتوضيح مفاهيم الحوكمة ومجالاتها.

4- كانت هذه الدراسة تقتصر على الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان، ولذا يتطلب الموضوع دراسة نفس المتغيرات في الجامعات الموجودة في المحافظات الأخرى ومقارنة النتائج مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة .

5 - كانت هذه الدراسة استقصاء العلاقة بين الحوكمة التربوية وتفويض السلطة ومن الضروري إجراء دراسات أخرى تتعلق بالحوكمة، وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالضغوط التنظيمية والولاء التنظيمي والهندسة الإدارية

المراجع

قائمة المراجع

اولاً:المراجع العربية

ابوكريم،أحمد وطارق الثويني (2014) .درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعةالملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس . مجلة العلوم التربوية والنفسية 15(3) 55-94.

أبو كريم،أحمد فتحي (2009). الشفافية والقيادة في الإدارة .ط1 ، عمان : دار الحامد الإمام ،صلاح الدين(2010).إدارة الحكم الرشيد في المصارف دراسة تحليلية .مؤتمر التفكير الإمام ،صلاح والاستراتيجي في عالم متغير , كلية العلوم الإقتصادية ,العراق.

بدرة ،المعمار محمد (2010). إدارة التقويض . دمشق:الدار القيمة .

أبو معمر ،وصفية سليمان(2009).درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمعمر ،وصفية سليمان(2009).الجامعة بمحافظات غزة لتقويض السلطة وسبل تقعيلها (رسالة ماجستير غير منشورة).الجامعة الإسلامية .غزة.

برقعان ،أحمد والقرشي، عبدالله (2012) حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات،

بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17) كانون الأول، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

البنا ،هالة مصباح (2012). الإدارة المدرسية المعاصرة . ط1، عمان: دار الصفاء

حبتور, عبد العزيز صالح (2009) .مبادئ الإدارة العامة. عمان: دار المسيرة للنشر .

الحريري، رافدة (2008) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية عمان دار المناهج للنشر والتوزيع.

حسام الدين، غضبان (2015) .محاضرات في نظرية الحوكمة. عمان :دار الحامد للنشر .

حلاوة جمال , طه , نداء (2011) . واقع الحوكمة في جامعة القدس. معهد التنمية المستدامة القدس فلسطين: دار العلوم التنموية.

حمادات , محمد حسن (2006). القيادة التربوية.عمان: دار المسيرة.

حمدي , نظيمة احمد (2011) درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في

الجامعات الاردنية وعلاقتها بكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الاقسام فيها (اطروحة دكتوراه غير منشوره) جامعة عمان العربية،عمان ،الأردن.

حنتولي، سلام بسام (2015). درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين

(رسالة ماجستير غير منشوره) جامعة الشرق الاوسط عمان: الأردن.

الحوراني، طارق فواز (2013). تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مادبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة الشرق الأوسط عمان : الأردن.

خميس،آدم (2009). أثر تفويض السلطة على الأداء الإداري :دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الخرطوم، السودان.

الدوري ، أحمد وأبو حمود ، عنان (2010). مفاهيم إدارية معاصرة عمان : الأكاديميون للنشر والتوزيع .

الزعبي ،دلال محمد ذياب (2004). درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية الزعبي ،دلال محمد ذياب (2004). درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية ، البحرين ، 5 التقويض من وجهة نظرهم .مجلة العلوم التربوية والنفسية ،كلية التربية ، البحرين ، 5 .337 -305.

الزهراني،خديجة مقبول (2012) .واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها (أطروحة دكتوراه غيرمنشورة) جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

شرف، هناء (2015). "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.

الشمري , سعد عقاب (2014) .درجة ممارسة القيادات الإدارية من جامعة الكويت لمبادئ الشمري , سعد عقاب (2014) .درجة ممارسة القيادات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" (رسالة ماجستيرغيرمنشورة) جامعة الشرق الاوسط،عمان:الأردن.

الشمري, ناصر عائد (2014) درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتهما بمستوى تحمل المسؤولية الإجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت .

(رسالة ماجستيرغير منشورة).جامعة الشرق الاوسط،عمان :الأردن.

الشلبي ،إيمان (2016). درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة عمان. (رسالة ماجستيرغير منشورة). جامعة الشرق الاوسط، عمان : الأردن.

الشياب ، أحمد، وأبوح مور، عنان (2011). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان: الأكاديم مون للنشر.

الصخري ،هيام محسن (2015). إسترتيجيةإدارية تربوية مقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية العامة" (أطروحة دكتوراه غير منشورة) .الجامعة الأردنية ،عمان :الأردن.

الصيرفي ،محمد عبد الفتاح (2003) .مفاهيم إدارية حديثة. ط1، عمان، دار الصفاء للنشر: الصيرفي ،محمد عبد الفتاح (1003) .مفاهيم إدارية حديثة. ط1، عمان، دار الصفاء للنشر: الاردن.

عباس, على (2008) أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة.

العجمي , هيف منصور (2011). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتهما بتفويض السلطة للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ،(رسالة ماجستيرغيرمنشورة). جامعة الشرق الاوسط،عمان :الاردن.

العريني, منال عبد العزيز (2014) .بحث عنوان واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية ،المجلة الدولية المتخصصة / (12) كانون الاول 114-148.

عقلان،افراح محمد (2015) واقع اوليات الحوكمة الأكاديمية في جامعة تعز، مجلة العلوم التربوية/1(1), كانون الثاني 15-56.

عياصرة ،علي احمد (2006).القيادة والدافعية والإدارة التربوية. عمان:دار حامد.

الغالبي, طاهر وصالح العامري (2008). المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.

غانم, محمود عبد الرحيم (2015) .درجة العدالة التظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمين مدارسهم ، (رسالة ماجستيرغير منشورة) . جامعة النجاح الوطنية ،نابلس :فلسطين.

الفرا , ماجد محمد (2013). تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. بحث

مقدم الى المؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم العالى،نيسان،جامعة الزيتونة،الأردن.

قرموط، غريس اسبير (2015) درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية

الحكومية للحاكمية وأهميتها من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية،عمان .

قريطم، عيد (2011) .التفويض في الاختصاصات الإدارية. بيروت :منشورات الحلبي.

القريوتي ، محمد (2005) . مقدمة في الإدارة العامة . عمان : دائرة المكتبة الوطنية

كنعان المواف (2002) القيادة الإدارية . ط2 البيروت :دار الثقافة

كنعان ، نواف (2007). القيادة الإدارية .عمان : دار الثقافة

اللوزي ،موسى (2002). التنمية الإدارية .عمان الاردن.

محمود، جمال معزوز (2016) .درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في محمود، جمال التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري

المدارس الحكومية الثانوية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية ، والمناب المدارس الحكومية الثانوية ، والمناب المناب المنا

المعانى ، أيمن (2002). الإدارة العامة الحديثة . عمان : دار وائل للنشر .

مقيدش ،نزيهه (2010) .أهمية اسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في جامعة فرحات عباس (رسالة ماجستير غير منشورة).الجزائر .

المليجي , رضا إبراهيم (2011). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية (أليات التحقيق ضمان

الجودة والحوكمة المؤسسية). القاهرة , مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

مهنا، إبراهيم عفيف (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غيرمنشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

منصور, طاهر ونعمة، الخفاجي (2008). قراءات في الفكر الإداري المعاصرة. عمان:دار البيازوري.

ناجي ،بسام حسن (2005). توجه فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الاردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان : الاردن .

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012). الحاكمية والتفكير الأستراتيجي . عمان : المكتبة الوطنية اناصر الدين، يعقوب عادل (2012) . واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها . بحث مقدم لجامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن

الهنيني،إيمان أحمد (2004). تطوير نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الهنيني،إيمان أحمد (2004). جامعة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني (أطروحة دكتوراه غير منشوره). جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،عمان :الأردن .

ياغي, محمد عبد الفتاح (2011) .مبادئ الإدارة العامة .عمان : دار وائل للنشر

يوسف،أمير (2011). الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمه على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. ط1، الاسكندرية: مكتبة الوفاء.

المراجع الأجنبية:

- Bartlet, J, Kotrlik, J, and Higgins, C. (2001) Organizational research: determining appropriate sample size in survey research: Information Technology

 "Learning ,and performance Journal ,19(1) 43-50.
- Cooper, M,C .(2005). Educational governance of the morongo unified school district, (Unpublished doctoral dissertion), Capella University, USA.
- Davis, G. &wilson.S.M .(2000).principals effort to empower teachers:effect on teacher on motivation and Job salisfaction and stress,**the clearing house** (73).6. 349 353
- Deboer, H; Huisman, J; Meister-Scheyt.t C. (2010). "Supervision in"Modern" University Governance: Boards under Scrutiny.

 Studies Higher Education, 35 (3) 317-333.
- Turner, T. John.H. (2006). Empowerment: Relationships between location in the hierarchy, spanof the eontrol, and industry type on perceptions of empowerment, (Unpublished Master thesis) dissertation, Texas University, USA.
- Hudson, B ,C. (2007). Unions and faculty senates: Across case analysis of governance within private universities, (Unpublished Master thesis)

 Fordham University, New York , USA.

- Hung, C, J. (2006) A correlation study between junior high school teachar empowerment and job satisfaction in kaohsiung area of Taiwan Dal-A 66(11) **Prquestumi.com.**
- Leisyte ,L. (2007) .university governance and academic research: case

 studies of research units in dutch and English universities

 (Unpublished doctoral dissertion) Twente University.Netherlands
- Lintner, J. (2008). The relationship between perceived teacher empowerment and principal use of power, (Unpublished Master thesis), Auburn University. USA.
- Wang, Li. (2010) "Higher Education Governance and Universty Autonomy in China. Globalization Societies and Education, 8 (4), 477-495.
- Waduge, C.S. (2011) . Governance and Performance Performance: An empirical Study of Australian Universitie (Unpublished doctoral dissertion)

 Victoria University, Australia,
- Wiggins, L.A. (2013). The self-perceived leadership styles of chief state school officers and models of Educational governance.

 (Unpublished Master thesis) Morgantown University, West Virginia

الملاحق

الملحق (1)

أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليتين

الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد ،،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة بعنوان "درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة ودراية في حقل الاختصاص نعرض عليكم استبانتين تم إعدادهما لغرض جمع البيانات لتحقيق اهداف الدراسة .

وتتعلق الاستبانة الأولى بدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية اما الاستبانة الثانية فهي لغرض قياس درجة تفويض السلطة .

يرجى التفضل لقراءة الاستبانتين وبيان رأيكم السديد في كل فقرة من فقرات الاستبانتين وذلك بوضع علامة (✔)في الحقل المناسب أمامها علماً بأن الاستجابة ستكون ذات خمسة بدائل عند تطبيق الاستبانتين وهي (دائماً ،غالباً ، أحياناً ،نادراً ، أبداً) مع خالص الشكر والتقدير على جهودكم العلمية المخلصة

الباحثة هديل نواف الزبن

التعديل المقترح	بحاجة الى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرة	ت
				الشفافية	11
				وضوح رؤية الجامعة لجميع الاطراف المستفيدة	1
				من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة	1
				تعمل الجامعة على نشر جميع المعلومات	2
				الخاصة بمهمات مجلس الحوكمة وبنائمه	
				التنظيمي لجميع العاملين	
				يشكل مجلس الحوكمة في الجامعة بطريقة	3
				ديمقر اطية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس	
				و الإداريين	
				أهداف مجلس الحوكمة واضحة للأخرين.	4
				تُسم الأنظمة والتعليمات المطبّقة في الجامعة	5
				بالوضوح	
				دور مجلس الحوكمة محدد وواضح في انظمة	6
				وتعليمات الجامعة	
				يعي أعضاء هيئة التدريس الأدوار المنوطة بهم	7
				لتحقيق الحوكمة .	
				طبق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظ فين	8
				دون تمییز.	0
				وضوح جميع الأنشطة الإثرائية والتطويرية اللجامعة وارتباطها برؤية برسالة وأهداف	9
				الجامعة وارتباطها برويت برستانه والمسالك الجامعة .	
				تجامعه . تو فر الية و اضحة لتنفيذ المسؤ و ليات و الو اجبات	10
				من قبل أعضاء هيئة التدريس والإداريين.	10
				توفر الية واضحة لتقييم اداء أعضاء هيئة	11
				التدريس والإداريين في الجامعة ومتابعة تنفيذ	• •
				المسؤوليات والواجبات .	
				أعضاء هيئة التدريس والموظفون على دراية	12
				مسبقة لأسس التقييم وترتيبات إجرائه	
				تدعم إدارة الجامعة مبدأ شفافية تبادل المعلومات	13
					-
				لجميع المستفيدين . تُطبق الأنظمة والتعليمات على جميع منتسبي	14
				الجامعة بهدف حفظ حقوقهم	
				وعي العاملين بالجامعة ومعرفتهم بمعايير جودة	15
				البرامج التعليمية وضوح سياسة الرواتب والعلاوات والحوافز	1.6
				وصدوح سياسة الروانب والعاروات والحوافر المعاملين كافة	16

		ثقيّم الجامعة خططها وبرامجها باستمرار بهدف	17
		تطوير ها	
		وضوح الإجراءات التنفيذية ذات العلاقة	18
		بالعاملين (التعيين ،الترقية،الإحالة الي	
		التقاعد الخ)	
		هناك تحديد واضح لندور كل من الرئيس	19
		والمرؤوس في العملية التعليمية والإدارية في	
		الجامعة	

ب-المشاركة	
الأخذ بوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس فيما	20
يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتمام مباشر ومنطقي	
لهم.	
تتبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى	21
قرارات من خلال اللجان المعنية ومجلس	
الحوكمة.	
يشارك العاملون في الجامعة في إبداء رأيهم فيما	22
يؤدي الى تطوير العمل الجامعي.	
يتم اتخاذ القرارات برأي الأغلبية .	23
يعمل القادة على تسهيل العمل التعاوني والعلاقات	24
التعاونية بين الوحدات المختلفة في الجامعه.	
تدّبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى	25
القرارات من خلال اللهجان المعنية ومجلس	
الحوكمة	
وفر جامعة نظاماً لتلقيى مقترحات منتسبي	26
الجامعة وشكاواهم والتعامل معها.	
توضح خطط التطوير بالجامعة بمشاركة جميع	27
الأطراف ذات العلاقة.	
مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع	28
استراتيجية الجامعة.	
يعمل القادة على تشجيع الحوار بالتواصل المفتوح	29
يسهم بتحقيق الأهداف.	_,
يشارك أعضاء هيئة التدريس في تخطيط	30
النشاطات اللامنهجية للطلبة	
ج- المساءلة	•
يشارك ممثلون من أعضاء هيئة التدريس في	31
الجامعة في وضع قواعد المُساءلة.	<i>J</i> 1
تراعى المساءلة الموضوعية في الأداء.	32
تراعي المساءلة في تحديد حاجات الجامعة.	33
تستخدم المساءلة لتحفيز الموظف في عمله.	
*	34
يتحقق للعاملين في الجامعة الإنصاف من خلال	35

المساءلة	
تصفيحه. تُطبّق قواعد المساءلة على المستويين الفردي	36
والجماعي بعدالة	30
والجداعي بعدات تستخدم المساءلة للتحقق من التزام العاملين	37
تستحدم المساءلة للتحقق من الترام العاملين	37
تساعد المساءلة في تقليل هدر المال والوقت	38
والجهد إلى ادنى درجة ممكنة	
تستخدم المساءلة لتطوير وتغيير وتحسين الأداء	39
لأعضاء هيئة التدريس والإداريين.	
القرارات الإدارية في الجامعة أكثر منطقية بفضل	40
المساءلة.	
توفر المساءلة علاقة اقوى بين القادة الأكاديميين	41
والموظفين في الجامعة.	
تؤمن الجامعة بحق المجتمع الخارجي في مراقبة	42
الأداء.	
يحول وجود المساءلة دون حدوث تر هل إداري.	43
تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة	44
والتعليمات حسب متطلبات العصر.	
تسعى الجامعة إلى الارتقاء بسمعتها الأكاديميّة.	45
غ ف الجامعة الميزانية بفاعلية وفقاً لخط ــة	46
التحسين والتطوير فيها.	
عد الجامعة قواعد صرف الميزانية بما يُحقّ ق	47
رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	
يؤدي تطبيق قواعد الحوكمة إلى تحسين كفاءة	48
الإدارة الداخلية للجامعة	
رئيس الجامعة مسؤول عن تطبيق الإجراءات	49
الملائمة لتقييم اداء الإداريين	
لدى الجامعة الجديّة في حل المشكلات التي تجابه	50
العاملين فيها	
تضع إدارة الجامعة الميزانية الخاصة بها وقواعد	51
صرفها بما يحقق رؤيتها واهدافها. مراجعة رسالة الجامعة بشكل منتظم للعمل على	
مراجعة رسالة الجامعة بشكل منتظم للعمل على	52
تحسينها .	
يتم مراجعة وتقييم السياسات والإجراءات	53
الإدارية وتعديلها في ضوء ذلك	
سياسة الرواتب والحوافز مناسبة لإبقاء الكفاءات	54
التدريسية والإدارية.	
تعمل الجامعة على حسن استثمار الموارد المتاحة	55
لأغراض التطوير	

الاستبانة الثانية : درجة تفويض السلطة

						رقے
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة	الفقرة
					فوض القائد الأكاديمي جزءاً من صلاحيته كلما	1
					دعت الحاجة لذلك .	
					يبدي القائد الأكاديمي الرأي للمفوض إليه قبل	2
					تفويض السلطة وبعده ِ	
					فوض القائد الأكاديمي صلاحيته كتابياً.	3
					يفوض القائد الأكاديمي المهمات الروتينية فقط	4
					يمارس القائدالأكاديمي سياسة التفويض باستمرار	5
					لايجد القائد الأكاديمي صعوبة في تقبل فكرة	6
					التفويض .	
					يقلل التفويض من المركزية في العمل .	7
					يتفق القائد الأكاديمي مع المفوض إليهم على	8
					مستوى الصلاحيات التي سيتم تفويضها لهم	
					يشارك أعضاء هيئة التدريس مع القائد الأكاديمي	9
					في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ البرامج الجديدة	
					بالجامعة.	
					يأخذ القائد الأكاديمي بآراء العاملين في الشؤون	10
					الخاصة بالجامعة.	
					يقلل التفويض من مظاهر الروتين في العمل.	11
					لدى أعضاء هيئة التدريس الحرية لتحديد ما يجب	12
					تعليمه	
					الطلبة.	
					إعطاء فرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في	13
					المؤتمرات لتطوير عملهم.	
					امتلاك أعضاء هيئة التدريس الفرصة للتعاون مع	14
					القادة الأكاديميين لتطوير وتحسين أدائهم.	
					يسهم التفويض في تعزيز عناصر الدقة في العمل.	15
					يساعد التفويض على مشاركة أعضاء هيئة	16
					التدريس في صنع القرارات المتعلقة بالجامعة .	
					تتصف المهمات المفوضة من قبل القادة	17
					الأكاديميين للعاملين بالجامعة بالوضوح	

	رو بر		
	والمرونة.		
18	يشجع التفويض المفوض إليه على تحمل		
	مسؤوليات جديدة.		
19	يحقق التفويض مزايا إيجابية لصالح الجامعة.		
20	يرافق الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة		
	بحوافز مادية ومعنوية مجزية.		
21	يقلل التفويض من مظاهر الروتين في العمل		
22	يساعد التفويض على زيادة التفاعل بين القادة		
	الأكاديميين انفسهم وأعضاء هيئة التدريس		
23	ينمي التفويض المقدرة على اتخاذ القرارات المهمة		
	لدى القادة الأكاديميين.		

الملحق (2) قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	الأستاذ
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أ.د أنمار الكيلاني
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أ.د سلامة طناش
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أ.د عباس الشريفي
الجامعة الأردنية	اصول تربية	أ.د محمد القضاة
الشرق الأوسط	المناهج وطرق التدريس	أ.د محمود الحديدي
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	د خالد السرحان
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	د.صالح عبابنة
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	د.عبد السلام العوامرة
الجامعة الأردنية	تكنولوجيا التعليم	د. محمد الزيود
الجامعة الأردنية	تكنولوجيا التعليم	د. مهند الشبول

الملحق(3)

أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيتين

حضرة عضو هيئة التدريس المحترم

تحية طيبة وبعد ،،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة بعنوان "درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتغويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

ارفق طيا استبانتين تتعلق الاستبانة الأولى بقياس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية أما الاستبانة الثانية فهي لغرض قياس درجة تفويض السلطة .

يرجى التفضل بقراءة الاستبانتين ووضع علامة (✔)أمام كل فقرة من فقرات الاستبانتين في الحقل المناسب لمامها علماً بأن الاستجابة ستكون ذات خمسة بدائل عند تطبيق الاستبانتين وهي (دائماً ،غالباً ، لحياناً ،نادراً ، لجداً) كما يرجى ملء الاستبانتين بالمعلومات الديمغرافية المطلوبة ولاداعي لذكر الاسم.

مع خالص الشكر والتقدير على جهودكم العلمية المخلصة الباحثة: هديل نواف الزبن

	<u>لديمغرافية</u>	ا <u>لمعلومات ا</u>
انثی	🗖 ذکر	الجنس:
	بة أستاذ مساعد أستاذ مشارك أستاذ	الرتبة العلمي
	حكومية خاصة	الجامعة:

الاستبانة الأولى:درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية

ت	الفقرة	دائماً	غالبأ	احياناً	نادرا	ابدأ	
	المجال الأول: الشفافية						
1	يشكل مجلس الحوكمة في الجامعة بطريقة						
-	ي صلى المساركة العاملين .						
2	تَدِّسم القوانين المطبّقة في الجامعة بالوضوح .						
3	يحدد دور مجلس الحوكمة بوضوح في أنظمة الجامعة .						
4	يعي أعضاء هيئة التدريس الأدوار المنوطة بهم لتحقيق الحوكمة .						
5	يت ر . يطبق القادة الأكاديميون القوانين على جميع الموظ فين دون تمييز .						
6	تدعم القيادات الأكاديمية مبدأ شفافية تبادل						
7	المعلومات لجميع المستفيدين . تحدد السياسة المالية بوضوح لكافة العاملين .						
8	تقيم الجامعة برامجها باستمرار بهدف تطويرها.						
Ū	. 3.5 0.33 . 0. 3 1.						
9	تنفذ الإجراءات ذات العلاقة بالعاملين بوضوح (التعيين ،الترقية،الإحالة الى التقاعد الخ) .						
	المجال الثاني: المشاركة						
10	يأخذ القادة الأكاديميون بوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً.						
11	يتبع القادة الأكاديميون أسلوب الحوار في الوصول الى قرارات من خلال مجلس الحوكمة.						
12	يشارك العاملون في الجامعة في إبداء أرائهم فيما يؤدي إلى تطوير العمل الجامعي .						
13	يتم اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالجامعة برأي الأغلبية.						
14	يعمل القادة الأكاديميون على تسهيل العمل التعاوني بين الوحدات المختلفة في الحامعه						
15	رفر القادة الأكاديميون نظاماً لتلقي مقترحات منتسبي الجامعة.						

					يضع القادة الأكاديميون خطط التطوير بالجامعة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.	16
					يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة.	17
أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة	رقم الفقرة
					يعمل القادة الأكاديميون على تشجيع الحوار بالتواصل المفتوح بما يسهم بتحقيق الأهداف.	18
					يشارك أعضاء هيئة التدريس في تخطيط النشاطات المنهجية للطلبة.	19
				ساءلة	المجال الثالث: الم	
					يشارك ممثلون من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في وضع قواعد المساءلة.	20
					تراعي المساءلة الموضوعية في الأداء.	21
					تساهم المساءلة في تحديد حاجات الجامعة.	22
					تستخدم المساءلة لتحفيز الموظف في عمله.	23
					تُطبّق قواعد المساءلة على المستويين الفردي والجماعي بعدالة	24
					تستخدم المساءلة للتحقق من الرغبة الحقيقية في التزام العاملين.	25
					تساعد المساءلة في تقليل هدر المال والوقت .	26
					تستخدم المساءلة لتحسين الأداء للعاملين .	27
					تكون القرارات الإدارية في الجامعة أكثر منطقية نتيجة المساءلة.	28
					توفر المساءلة علاقة أقوى بين القادة الأكاديميين والموظفين في الجامعة.	29
					والموظفين في الجامعة. تؤمن الجامعة بحق المجتمع المحلي في مراقبة الأداء .	30
					يحول وجود المساءلة دون حدوث تر هل إداري.	31

الاستبانة الثانية: درجة تفويض السلطة.

رقـــم						
الفقرة	الفقرة	دائماً	غالبا	أحيانا	نادراً	أبداً
1	يفوض القائد الأكاديمي جزءاً من صلاحيته					
	كلما دعت الحاجة لذلك .					
2	يبدي القائد الأكاديمي الرأي للمفوض إليه قبل					
	تفويض السلطة وبعده					
3	فوض القائد الأكاديمي صلاحيته كتابياً.					
4	يفوض القائد الأكاديمي المهمات الروتينية فقط					
5	يمارس القائدالأكاديمي سياسة التفويض					
	باستمرار .					
6	لايجد القائد الأكاديمي صعوبة في تقبل فكرة					
	التفويض .					
7	يقلل التفويض من المركزية في العمل.					
8	يتفق القائد الأكاديمي مع المفوض إليهم على					
	مستوى الصلاحيات التي سيتم تفويضها لهم.					
9	يشارك أعضاء هيئة التدريس مع القائد					
	الأكاديمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ					
	البرامج الجديدة بالجامعة					
10	يأخذ القائد الأكاديمي بأراء العاملين في					
	الشؤون الخاصة بالجامعة.					
11	يقلل التفويض من مظاهر الروتين في العمل.					
12	لدى أعضاء هيئة التدريس الحرية لتحديد ما					
	يجب تعليمه للطلبة.					
13	إعطاء فرصة لأعضاء هيئة التدريس					
	للمشاركة في المؤتمرات لتطوير عملهم					
14	امتلاك أعضاء هيئة التدريس الفرصة للتعاون					
	مع القادة الأكاديميين لتطوير وتحسين ادائهم					
15	يسهم التفويض في تعزيز عناصر الدقة في					
	العمل.					
16	يساعد التفويض على مشاركة اعضاء هيئة					
	التدريس في صنع القرارات المتعلقة بالجامعة .					

17	تتصف المهمات المفوضة من قبل القادة		
	الأكاديميين للعاملين بالجامعة بالوضوح		
	والمرونة.		
18	يشجع التفويض المفوض إليه على تحمل		
	مسؤوليات جديدة.		
19	يحقق التفويض مزايا إيجابية لصالح الجامعة.		
20	يرافق الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة		
	بحوافز مادية ومعنوية مجزية		
21	يساعد التفويض على زيادة التفاعل بين القادة		
	الأكاديميين انفسهم وأعضاء هيئة التدريس		
22	ينمي التفويض المقدرة على اتخاذ القرارات		
	المهمة لدى القادة الأكاديميين		

الملحق(4) كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط





مكتب رئيس الجامعة President's Office

الرقم: درا خ/ ٥٠/ ٢٠٤ التاريخ: ١١ / ١٠ ح

معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي الأكرم

تحيت طيبت وبعد ،،،

تقوم الطالبة "هديل نواف الزين" بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى النكرّم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها بما في ذلك الاستبانة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم. ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتضضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

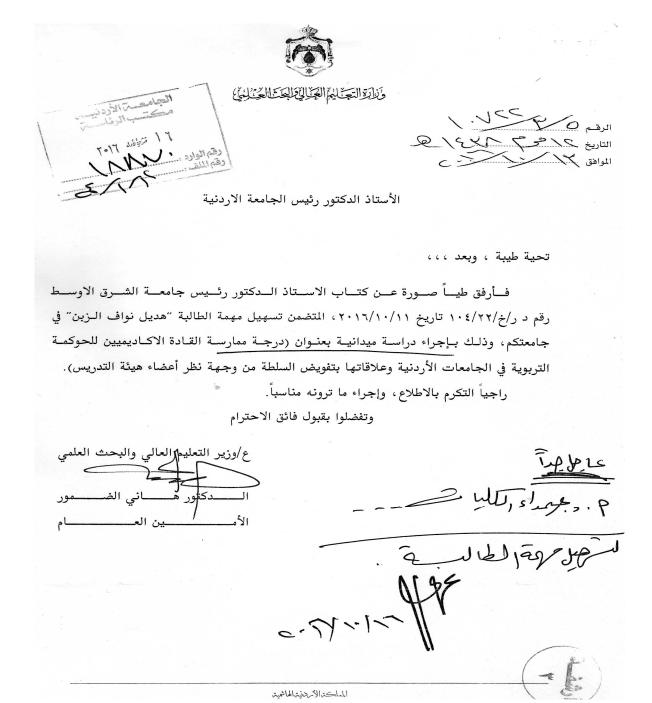
المسلكة الأبردذ وذارة النطيع العالمي وأ dent Office SALINI LSE رقم الملف



www.meu

ات التعليم العال

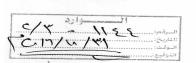
الملحق (5) كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى الجامعة الأردنية



الملحق (6) كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالى والبحث العلمى إلى جامعة الإسراء



الرقم الرقم الرقم الرقع المراقع المرا



الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الاسراء

تحية طيبة، وبعد ،،،

فأرفق طياً صورة عن كتاب الاستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الاوسط رقم د راخ/٢٢/٢ تاريخ ٢٠١٦/١٠/١، المتضمن تسهيل مهمة الطالبة "هديل نواف الزبن" في جامعتكم، وذلك بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (درجة ممارسة القادة الاكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقاتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس). راجياً التكرم بالاطلاع، وإجراء ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالمي والبحث العلمي الدكتور هاني الضمور الأمسين العام

المملكة الأمردنية الهاشمية

هانف، ۲۲۷۱۷۱ و ۹۲۲ و اکس، ۳۶۹.۷۹ و ۹۹۲ و ۹۹۲ صب، ۴۹۲۲ عمان ۱۱۱۸ الأردن الموقع الإلکتروني، ۳۷۴۰ و www.mohe.gov.jo