

درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (ستة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

The degree of practicing Governance by the Academic Leaders in the Jordanian Universities and its Relation to degree of the (six Sigma) Standards from the faculty members point of view

إعداد
يوسف مصطفى عيسى البستنجي
إشراف
د. أمجد محمود درادكة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون ثاني/2018 م

تفويض

أنا الطالب يوسف مصطفى عيسى موسى البستجي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ ورقية وإلكترونية من رسالتي للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : يوسف مصطفى عيسى البستجي .

التاريخ : 2018 / 01 / 07 م

التوقيع :



قرار لجنة المناقشة

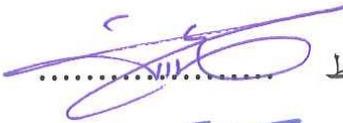
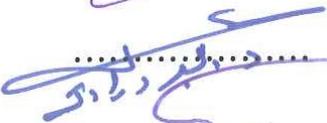
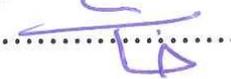
نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

(درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحكومة في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان

وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سته سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) للطالب:

يوسف مصطفى البستنجي في جامعة الشرق الأوسط، وأجيزت بتاريخ: 2018/01/07.

أعضاء لجنة المناقشة:

	جامعة الشرق الأوسط	عضواً ورئيساً	أ.د. عباس عبد مهدي الشريفي
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً ومشرفاً	د. أمجد محمود درادكة
	جامعة مؤتة	عضواً وممتحناً خارجياً	د. خالد أحمد الصرايرة

شكر وتقدير

الحمد لله العلي الأكرم الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، أحمدته وأشكره في الأولى والآخره أن أعانني على إنجاز هذه الرسالة، ربنا فلك الحمد بما أنعمت عليّ وأعطيت، حمداً يوافي نعمه ويكافئ مزيده، حمد الشاكرين الذاكرين، حمد الملتجئ إليه المتوكل عليه، راجياً الرضا والقبول، انطلاقاً من قوله تعالى: (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) (لقمان، آية 12)، وقوله صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) أخرجه الترميذي.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى من دينه في رقبتي، من طوقني بحلمه، وأعطى فأوفى من جهده وعلمه، من سار معي وأرشدني أستاذي ومرشدي الدكتور الفاضل أمجد درادكة حفظه الله. كما أتقدم بالشكر الجزيل لمن أذهب عني غمة الغفلة وأناروا طريقي بنور العلم، فما ضنوا علينا بعلمهم ووقتهم وجهدهم أساتذتي الأفاضل.

ولا أنسى رفقة الروح زملائي الأعزاء الذين خضنا معهم غمار العلم فكانوا خير صديق وأخلص رفيق. وأخيراً الشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة أ.د. عباس عبد مهدي الشريفي و د. خالد أحمد الصرايرة الذين تكرموا بقراءة الرسالة، وأفادونا بنصائحهم وملاحظاتهم الكريمة، وكل من مد يد العون لي لإتمام هذا الجهد، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

يوسف مصطفى البستنجي

الإهداء

إلى من قدموا لي مذ أشرقت نور الحياة في عيني كل قطرة عرق، وكل نبضة قلب، وكل عبرة فرح بالتفوق والنجاح، إلى من جعلوا مني أمل حياتهم وفخر مجالسهم وأرسلوا اسمي إلى السموات دعواتٍ كريماتٍ، إلى الوالدين الغاليين أدامهما الله تاجاً لرأسي، وربيعاً لقلبي.

إلى رفيقة الدرب الصابرة المخلصة، إلى سلوة الروح وسكن القلب، إلى الغالية العالية، إلى زوجتي الحبيبة. إلى نور فؤادي وضحكات نهاري وميدان أمالي ودعوات ليلي، إلى أهازيج الذكريات العطرة، وأعظم مشاريع عمري أبنائي الأعراء (نورالدين ومؤمن ومحمد) حفظهم الله

إلى من نهلنا من علمه ففاض نوراً في كلماتنا إلى مشرفي العزيز الدكتور أمجد درادكة.

إلى فارس العلم الأجل، وعمدة المعرفة الأصيلة، إلى الذي لذنا به كلما حارت بنا سفينة البحث فأسرج لنا درياً لا ينار إلا بغزير علمه أ.د. عباس الشريف.

إلى منارات حاضرتنا وآمال مستقبلنا، الأساتذة الكرام الذين أعطوا من بحر علمهم فما بخلوا.

أهدي بكل تواضع جهد الليالي وساعات البحث وثمره العمل، والله الحمد والمنة على ما أنعم وتكرم وله الشكر

من قبل ومن بعد.

الباحث

يوسف مصطفى البستجي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تقويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكرو وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الملحقات
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول	
خلفية الدراسة وأهميتها	
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	هدف الدراسة وأسئلتها
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	محددات الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني	
الأدب النظري والدراسات السابقة	
11	الأدب النظري
19	الدراسات السابقة
27	خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسات الحالية منها

الفصل الثالث	
الطريقة والإجراءات	
31 منهج الدراسة المستخدم
31 مجتمع الدراسة
الصفحة	الموضوع
33 عينة الدراسة
34 أدوات الدراسة
35 صدق أدواتي الدراسة
36 ثبات أدواتي الدراسة
37 متغيرات الدراسة
38 إجراءات الدراسة
38 المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع	
نتائج الدراسة	
41 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
46 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
52 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
53 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
61 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
الفصل الخامس	
مناقشة النتائج والتوصيات	
68 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
73 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
76 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
77 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
81 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
88 التوصيات

المراجع	
89	المراجع باللغة العربية
93	المراجع باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الفصل/ رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة المكون من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان حسب الرتبة الأكاديمية للعام الجامعي 2017/2018 .	32
2 - 3	توزع مجتمع الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية، حسب الرتبة الأكاديمية	33
3 - 3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الجنس، والسلطة المشرفة، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة.	34
4 - 3	مجالات الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	35
5 - 3	مجالات الاستبانة الثانية لقياس درجة توافر معايير (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	35
6- 3	معامل ثبات الاداتين بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach -Alpha).	37
7 - 3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادات الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.	41
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية في مجال الشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً	42
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية في مجال المشاركة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.	44
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية في مجال المساءلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.	45
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر معايير (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب المجالات والأداة ككل.	47
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر معايير (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال العمليات و الأنظمة والموارد مرتبة تنازلياً.	48
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر معايير (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال ضبط الجودة والتحسين المستمر مرتبة تنازلياً.	49

51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر معايير (سته سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال التقييم و التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً	14 - 4
52	قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الحوكمة ودرجة توافر معايير (سته سيجما) لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	15 - 4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة ، تبعاً لمتغير الجنس، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واختبار (t-test) .	16 - 4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة تبعاً لمتغير السلطة المشرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واختبار (t-test) .	17 - 4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة ، تبعاً لمتغير الكلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واختبار (t-test) .	18 - 4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	19-4
57	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.	20-4
58	اختبار شيفه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة لمجال الشفافية، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.	21 - 4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	22 -4
60	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة ، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة .	23-4
61	اختبار شيفه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة لمجال المساءلة ، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة .	24 -4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر منهج (سته سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعاً لمتغير الجنس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واختبار (t-test) .	25- 4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر منهج (سته سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير السلطة المشرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واختبار (t-test) .	26- 4

64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر منهج (ستة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعاً لمتغير الكلية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واختبار (t-test).	27- 4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر منهج (ستة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	28- 4
66	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لدرجة توافر (ستة سيجما) تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.	29- 4
67	اختبار شيفه للمقارنات البعدية لدرجة توافر منهج (ستة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لمجال العمليات و الأنظمة و الموارد تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.	30- 4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر منهج (ستة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.	31- 4
69	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في درجة توافر معايير (ستة سيجما) ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.	32- 4
70	اختبار شيفه للمقارنات البعدية لدرجة توافر منهج (ستة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجالي ضبط الجودة والتحسين المستمر والتقييم و التغذية الراجعة، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	33- 4

قائمة الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
98	أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليين.	1
106	أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيتين.	2
111	قائمة بأسماء المحكمين.	3
112	صورة من كتاب تسهيل المهمة إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.	4
113	صورة من كتاب تسهيل المهمة من وزارة التعليم العالي إلى الجامعات الحكومية الأردنية.	5
114	صورة من كتاب تسهيل المهمة من وزارة التعليم العالي إلى الجامعات الخاصة.	6

درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (ستة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد:

يوسف مصطفى عيسى البستنجي

إشراف:

الدكتور أمجد محمود درادكة

الملخص

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بيندرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (ستة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى التعرف على تأثير متغيرات الجنس والسلطة المشرفة والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة للدراسة مكونة من (440)عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد طورت أداتين لجمع البيانات، وتم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي :

- إن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأن درجة توافر معايير (ستة سيجما) كانت متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين متغيري درجة ممارسة الحوكمة و درجة توافر معايير (ستة سيجما).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس والسلطة المشرفة والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

ن

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة الحوكمة لمتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة توافر معايير (ستة سيجما) لدى القادة الأكاديميين تعزى لمتغيرات الجنس والسلطة المشرفة والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة
- الكلمات المفتاحية: القادة الأكاديميين، الحوكمة، (ستة سيجما)، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات الأردنية.

**The degree of practicing Governance by the Academic
Leaders in the Jordanian Universities and its Relation to degree of the (six
Sigma) Standards from the faculty members point of view**

Prepare by

Yousef Mustafa Issa AL Bustanjee

Supervisor

Dr.Amjad Mahmmoud Daradkeh

Abstract

This study aimed at investigating the degree of practicing governance by the academic leaders in the Jordanian Universities and its relation to the availability of the (six sigma) standers from the faculty members point of view, as well as knowing the effect of gender changes, supervising authority, the faculty; the academic ranks and the years of experience, To achieve this objective a sample of (440) faculty members were drawn using stratified random sampling techniques two questionnaire were developed to measure the practicing of governance and the (six sigma) standers 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 governance by the academic leaders in the Jordanian universities and the degree of the degree of (six sigma) standers from the faculty members of view were medium.
- There was a positive and significant relations practicing governance and the degree of availability of the (six sigma) standers.

- There were no significant difference between staff members in their responses to governance due to gender, supervising authority; the academic ranks and the years of experience.
- There were significant difference in the degree of practicing governance between staff members due to the faculty in favor of humanities faculties.
- There were no significant difference between staff members in there. Responses to the availability of the (six sigma) standers between staff members due to gender changes, supervising authority, the faculty; the academic ranks and the years of experience

Keywords: Academic Leaders, Governance, Six Sigma, Faculty Members, Jordanian Universities.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

لقد تطوّرت مفاهيم الإدارة التربوية وأساليبها وأدواتها متأثرة بما طرأ من تطوّر على المفهوم العام للإدارة في شتى المجالات، في ضوء ما يشهده العالم من تغيرات وتحولات معرفية وتكنولوجية متلاحقة فرضت على الدول المتقدمة والنامية على السواء السعي الحثيث لتحديث تصوراتها ورؤاها السياسية والإدارية والثقافية ، بما ينسجم مع التحديات التي فرضها الواقع المعاصر بتعقيداته وتراكماته المختلفة، وتحرص المؤسسات التربوية على الإلتزام الكامل باعتماد معايير وتطبيق أفضل ممارسات الحوكمة؛ آخذة بعين الاعتبار أفضل المعايير الدولية المطبقة في هذا المجال، وفي مقدمة هذه المؤسسات التربوية الجامعات.

وتتميز الجامعات بأنها تسهم في عملية التنمية بمجالاتها المختلفة، وتعد شرياناً رئيساً لا يمكن الاستغناء عنه في بناء المجتمعات، ورفقها إلى أعلى مستوى من التحضر والرفاه، وكلما كانت القيادات المنوطة بها ذات كفاءة ارتقت وأصبحت على قدر من الفاعلية والتطور. وتعد الحوكمة إحدى أهم الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاة المجتمع، وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة، والمساواة في الفرص، والشفافية التي تضمن النزاهة وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ (محمد، 2011).

وتتبع أهمية الحوكمة المؤسسية من توافر أساس للتنمية وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات بهدف دعم الثقة في أنشطتها المختلفة بين جميع أقسامها في المستقبل (الشحادات، 2008)، وكما تعد من العمليات الضرورية واللازمة لتعزيز عمل المؤسسة، والتأكيد على نزاهة الاجراءات الإدارية فيها، والوفاء بالالتزامات

والتعهدات وضمن تحقيق أهداف المؤسسة بالشكل الأمثل، لتحسين أدائها والمحافظة على مصالح جميع الأطراف (داودي، 2008). وتحقيق درجة مرتفعة من النزاهة والشفافية والحيادية والاستقامة لجميع العاملين، ومحاربتها للفساد المالي والإداري وضمن عدم تكراره، ومنع وجود أية انحرافات أو أخطاء متعمدة أو غير معتمدة (الفرجات، 2007). وتدعم وضع الجامعة التنافسي في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة، والتأكد من كفاءة برامج الخصخصة (أبو حمام، 2009).

وإن منهج (ستة سجا) يقوم على الربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف بالعمليات والخدمات ويطبق هذا المنهج على كل مراحل العمليات والخدمات وليس على المنتج النهائي فقط، وقد تم تطوير هذه المنهجية في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأعطت نتائج متقدمة في مجال الجودة الشاملة وتقليل الأخطاء. ويمكن تطبيق هذه المنهجية في منطقة واسعة المدى ويمكن تطبيقه في كافة أنواع المؤسسات على اختلاف تخصصاتها وتنوع أهدافها، وتم تطبيقها في مجال التعليم وفي كافة المجالات التي تنتم الأنشطة فيها بالتكرارية والاستمرارية (الشنواني، 2011).

لقد تم البدء بتطوير إدارة الجودة الشاملة وإيجاد طرق وأساليب جديدة ومتطورة في تقليل الخطأ منها معايير (ستة سيجا) وهي تساعد المنظمات للوصول إلى درجة عالية من درجات الجودة والدقة باستخدام أدوات وتقنيات إحصائية، وتعد معايير (ستة سيجا) منهجاً انتهجته المنظمات فيما يختص بعملياتها الأساسية وهيكلها، إذ يقوم هذا المنهج على مراقبة الأداء والأنشطة والاعمال اليومية، طمعاً في الوصول إلى درجة متقدمة من درجات الجودة الشاملة يتم فيها تقليل الفاقد وتقليص فرص العيب علماً بأنه كلما زاد تعقيد المنتج كلما زادت احتمالية ظهور العيوب في الوقت نفسه، ولذلك تعتبر معايير (ستة سيجا) أسلوباً علمياً في مثل هذه الحالات لتلبية حاجة الزبون (النعمي، 2007).

كما تعد معايير (سنة سيحما) وسيلة لتحسين العمليات، بالاعتماد على ملاحظات العملاء، وجمع البيانات وتقنيات التحليل لقيادة عملية التحسين. كما يشير مصطلح (سنة سيحما) إلى العملية التي لا ينتج عنها أكثر من 3.4 في المليون من الفرص عيوب، لأن هذا المعدل من العيوب منخفض جداً، ويرتبط مصطلح (سنة سيحما) أحياناً مع مصطلح انعدام العيوب (Garrison Noreen and Brewer, 2010).

ويتم تطبيق معايير (سنة سيحما) من خلال خمس مراحل محددة من العمل المنظم، في كل مرحلة يتم تحديد مجموعة من الأنشطة، هذه المراحل تبدأ بمرحلة تحديد المشكلة، وتليها مرحلة القياس، ثم مرحلة التحليل ثم مرحلة التحسين، وتنتهي بمرحلة المراقبة والتحكم، وتختصر هذه الخطوات الخمس في كلمة (DMAIC) وهي الحروف الأولى من الكلمات الإنجليزية المعبرة عن هذه المراحل، فهي منهجية محددة الهدف، مدعومة ومؤيدة بالبيانات والمعلومات، مبنية ومرتكزة على تحليل مطالب العملاء واحتياجاتهم هدفها إرضاء العملاء من خلال تقليص العيوب ومحاولة تفاديها، وتقليل الأخطاء والعمل على تلافيتها سواء في عمليات الإنتاج أو في مجال الخدمات (الشنواني، 2011).

ولقد شهد التعليم العالي في الأردن توسعاً كبيراً في السنوات القليلة الماضية، إذ تم إنشاء جامعات جديدة، تخدم رقعة جغرافية واسعة على امتداد المملكة من الشمال إلى الجنوب، استجابة لتزايد عدد المقبلين على التعليم الجامعي، ومن جانب آخر تم استحداث تخصصات جديدة، تخدم سوق العمل.

وتقوم الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بالإسهام في إعداد الكوادر البشرية الماهرة والمتخصصة، وتسهم في تحقيق التنمية الشاملة في الأردن، إلا أن هذه الجامعات تعاني من العديد من التحديات المتعلقة بالمحافظة على مستوى جودة مرتفع لمخرجات العملية الأكاديمية، وهي بحاجة لمعالجة الانحرافات التي تحصل

في معايير القبول، ومدى توافقها مع سوق العمل والكفاءة العلمية، وتساهل إدارات الجامعات في معايير التخرج (دودين ومساعدة، 2014).

مشكلة الدراسة:-

يشهد العالم تطورات سريعة في المجالات كافة، سيما في مجال التعليم، لذا تجد المؤسسات التعليمية نفسها في صراع وجود وديمومة، وهذا يفرض عليها تحديات لمواكبة التطور السريع، فتلجأ إلى البحث عن أساليب حديثة ومتطورة، ويجعلها تستغني مجبرة عن الأساليب التقليدية في العمليات الإدارية، في المستويات التنظيمية كافة.

وقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الحوكمة في التعليم ، إذ عقدت المؤتمرات التي كانت أهم توصياتها الاسراع في تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم ، فقد أوصت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، بضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة في مجال التعليم (Grouch&Winkler,2009)، وعقدت جامعة الشرق الأوسط مؤتمر الحوكمة الجامعات العربية في عمان (2016)، أوصى بتطبيق مبادئ الحوكمة ومجالاتها في الجامعات العربية ،وقدمت جامعة الشرق الأوسط كأنموذج للحوكمة في الجامعات العربية ، وأجريت الكثير من الدراسات التي أوصت بإجراء بحوث علمية على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات ومنها دراسة ناصر الدين(2012أ). وأوصت دراسة شرف(2015) بإجراء دراسات وأبحاث متعمقة في مجال الحوكمة في المؤسسات التربوية ، ونشر ثقافة الحوكمة في الجامعات وإدراجها ضمن المساقات التدريسية .وأوصت الزين(2017) بضرورة قيام المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية لتنظيم دورات تدريبية توضح للقيادات الأكاديمية فيها مفهوم الحوكمة.

وتسعى الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة باستمرار إلى التكيف مع مشكلات العولمة ومتطلبات الجودة الشاملة، ومع تعدد المداخل والمفاهيم الإدارية الحديثة المتعلقة بالجودة وتطبيقاتها، تطلب الامر إعطاء تطبيقات معايير (سنة سيجما) أهمية أكبر، كونه يعتبر مدخلا متميزاً لتحقيق الجودة في التعليم العالي.

وقد أوصت دراسة دودين ومساعدة(2014) إلى أهمية استخدام معايير(سنة سيجما) في الجامعات الأردنية، كما أوصت دراسة العتيبي والشمري(2016) بإجراء دراسات تتعلق باستخدام معايير(سنة سيجما) في الجامعات نظرا لندرة الدراسات المتعلقة بهذه المعايير في الجامعات .

وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة الإجابة عنالسؤال الآتي: ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سنة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

- هدفت الدراسة التعرف إلىدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتوافر منهج (سنة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق هذا الهدف تم وضع الأسئلة الآتية:
- 1- ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظرأعضاء هيئةالتدريس؟
 - 2- ما درجة توافر معايير (سنة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاءهيئة التدريس؟
 - 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية وبين درجة توافر معايير (سنة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس، والسلطة المشرفة، والكلية والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، في درجة توافر معايير (سنة سجم) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس، والسلطة المشرفة، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهمية الدراسة:-

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 ومعايير (سنة سجم) مما يساعد الباحثين في إجراء دراسات أخرى، كما يمكن للباحثين الاستفادة في تطوير أدوات لبحوثهم بالإفادة من الاستبانيتين اللتين تم إعدادهما لغرض هذه الدراسة.

أما من الناحية التطبيقية فيمكن الاستفادة من نتائج الدراسة فيما يأتي:

1- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد القادة الأكاديميين في تطوير أعمالهم ضمن الجامعات.
2 - يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد في إعداد دورات تطويرية للقادة الأكاديميين تتناول موضوعي الحوكمة ومعايير (سنة سجم) من حيث مفهومها وأهميتها وجميع الأمور المتعلقة بهذين المتغيرين.

3- قد تسهم هذه الدراسة في الحث على القيام بمزيد من الدراسات التي تبين أهمية الحوكمة ومعايير (سنة سجم)

سجم) كأسلوبين يعززان الضبط والرقابة ؟

4- يؤمل من هذه الدراسة رسم أطر نظرية تعطي تصوراً واضحاً عن معايير ومتطلبات تطبيقاتها في الجامعات الأردنية وعلاقتها بدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للحكمة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في:

- 1- الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس بمن هم برتبة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد.
- 2- الحد المكاني: الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في العاصمة عمان وهي (الجامعة الأردنية ، جامعة الشرق الأوسط ، جامعة العلوم التطبيقية جامعة البتراء جامعة الإسراء، جامعة الزيتونة جامعة العلوم الإسلامية).

3- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2017 - 2018.

- محددات الدراسة

إن تعميم نتائج هذه الدراسة يعتمد على مدى صدق الأداتين المستخدمتين وثباتهما وعلى مدى موضوعية أعضاء الهيئة التدريسية ودقة استجابتهم، كما أن نتائج هذه الدراسة لا تعمم إلا على مجتمع هذه الدراسة والمجتمعات المماثلة.

مصطلحات الدراسة:

- **الحوكمة:** هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات والآليات والإجراءات التي تضمن الانضباط

والشفافية والعدالة وتؤدي إلى ترشيد ممارسة المديرين (الشمري، 2014).

وتعرف درجة ممارسة الحوكمة إجرائياً: الدرجة التي حصل عليها رؤساء الأقسام من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس عن استبانة الحوكمة التي طورها الباحث لهذا الغرض.

- **معايير (سنة سيجما):** هي مقياس معاصر لتغطية مستوى أداء العمليات يتمكن من تحديد الفرق بين مستوى الأداء الحالي المستوى المنشود ومن ثم يفتح الطريق لتقليل التكاليف وتعظيم العوائد ويفسح المجال لتحقيق غايات وأهداف المنظمة (الشنواني، 2011).
- وتعرف أيضاً بأنها مفهوم إحصائي يقيس معدل الخطأ في كل مليون فرصة في العملية، ويستخدم هذا المفهوم بهدف تحسين أداء العمليات في المنظمة (العتيبي والشمري، 2016).
- وتعرف درجة توافر معايير (سنة سيجما) إجرائياً: الدرجة التي حصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس عن استبانة معايير التي أعدت لهذا الغرض.
- القادة الأكاديميون:** هو كل من كلفه رئيس الجامعة بتولي منصب رئاسة القسم الأكاديمي.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تتاول هذا الفصل الأدب النظري للدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ تكون الأدب النظري من الحوكمة، ومعايير (سته سيجما)، اللذين يمثلان متغيري الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

شمل هذا الجانب الحوكمة من حيث مفهومها وأهدافها وعناصرها، وكذلك معايير (سته سيجما) من حيث مفهومها وأهميتها والتطور التاريخي لها.

1- الحوكمة:

تعرف الحوكمة بأنها المقدرة على التحكم وضبط جميع العمليات الإدارية بشكل علمي (العريني، 2014). وعرفت أيضاً بأنها: قواعد اللعبة السياسية بتحديد القواعد 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 (حلاوة وطه، 2011).

ويرى ناصر الدين (2012ب) بأنها هي نظام لتصدي الاستبداد الإداري الذي ينشأ من خلال العلاقة الهرمية بين المدربين والموظفين داخل المنظمات. كما بينت عقلا (2015: 15) 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 والمعايير والآليات والإجراءات الإدارية والتشريعية والقضائية".

وعرفها يوسف(2012) بأنها: التحكم في المؤسسات ضمن إطار عام يجمع النظم والمعايير العالمية، وهي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة.

برقعان والقرشي (2012: 12) أن الحوكمة "منظومة من القوانين والقواعد والعوامل التي تتحكم في عمليات المؤسسة".

وقد عرفها محمود(2016) بأنها تطبيق الديمقراطية في إدارة شؤون المنظمة بمشاركة جميع أعضائها في صنع القرارات والأخذ بأرائهم وحفظ حقوقهم والمساءلة في حال وجود إخفاقات بحيث تشمل جميع المسؤولين والقيادات التربوية والموظفين.

ومما سبق يمكن القول أن الحوكمة هي منهجية عملية تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة للحصول على أعلى جودة وبأقل كلفة.

أهداف الحوكمة:

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

1 - تحقيق حماية مصالح المعنيين عن طريق دقة المعلومات المتعلقة بأنشطة المنظمة وشفافيتها حتى تتمكن جميع الأطراف المعنية من اتخاذ القرارات، مما يسهم في استمرارية المنظمة بمختلف مجالاتها سواء الإداري أو المالي في المنظمات فعن طريق تفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية وتفعيل قواعد الحوكمة نقل الأخطاء والتجاوزات غير المشروعة.

2- زيادة مقدرة المؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة على المنافسة في مجال أنشطتها.

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

وذكرت الهيني(2004) أن أهداف الحوكمة تتمثل بما يأتي:

1 - تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عن طريق تطوير سياسات وإجراءات مناسبة لنشاطات تلك المؤسسة.

2- إيجاد هيكل إداري كفؤ داخل المؤسسة ووضوح مسؤولياته .

3- حماية الحقوق سواء في فرص صناعة القرار أم في المردود المادي والمعنوي .

4 - استدامة حالة من الشرعية في المجتمع.

مبادئ الحوكمة:

أن للحوكمة ثلاثة مبادئ أساسية وهي:

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

وأوضح أبو كريم والثويني (2014) بأن أهمية الشفافية تكمن فيما يأتي:

- العمل على التقليل من الغموض في التخلص من الفساد.

- العمل على تلبية الحقوق الاجتماعية وتقوية النسيج المجتمعي من خلال مشاركتهم في ابداء الرأي وتزويدهم بالمعلومات.
- العمل على تعميق الديمقراطية وتحقيق المساءلة وضمان تطبيقها .
- تساعد الشفافية على إيجاد ترابط المؤسسة، وتفعيل دور العاملين للتأثير في 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، بحيث يتيح مجلس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية، والإدارية، 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، 2012ب).

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

- مشاركة الهيئتين الإدارية والأكاديمية في صنع القرارات ورسم السياسات العامة.
- المشاركة في تحمل المسؤولية المجتمعية من قبل الهيئتين الإدارية والتدريسية .
- ج. المساءلة: وهي العملية التي من خلالها يكون الموظفون مسؤولين عن الأعمال التي يقومون بها ومحاسبتهم إذا لم تتحقق النتائج حسب المعايير الموضوعية وتتطلب المساءلة وضوح المسؤوليات لدى الموظفين ومعايير محددة مسؤولين عن الالتزام بها وتنفيذها بحيث تفرض عليهم العقوبات اللازمة في حال عدم القيام بها، ومن خلال المساءلة تُكرّس الشفافية في المؤسسة من خلال استجواب المديرين داخلياً من طرف مجلس الإدارة والمساهمين، أو خارجياً من طرف مراجع خارجي (حسام الدين، 2015).

وقد بين الشيباب وأبو حمور (2011) أهمية المساءلة فيما يأتي :-

-تبرز أهمية المساءلة في كونها وسيلة لمتابعة عمل المرؤوسين وآلية لضبط العمل الإداري لتحقيق فاعلية المنظمة.

- تنوير المسؤول بردود الفعل لعمله أولنتائج عمله للاستفادة منها في التطوير وحماية المصالح العامة بشكل أكثر فاعلية.

-وتعد سبباً مباشراً لضرورة وجود معايير يحتكم إليها عند تقييم الأداء ووسيلة لضبط السلوك من خلال استعداد الرؤوسين لتحمل مسؤولياتهم نحو نتائج أعمالهم.

2-معايير (سنة سيجما):

حظيت معايير (سنة سيجما)باهتمام الباحثين لكونها من المفاهيم الإدارية الحديثة في المجالات الصناعية والخدمية، فتعددت آراؤهم وذلك تبعاً لخلفياتهم العلمية .

وقد عرفها بارك(Park,2003) بأنها حرف فيالأبجدية اليونانية والذي أصبح رمزاً إحصائياً يدل على الانحراف المعياري ويستخدم لقياس الاختلاف أو الانحراف عن المتوسط .

وعرفها لاندرمان المشار إليه في عبد الحميد(Abdalhamid,2003) أنها طريقة نظامية ومنهجية للتحسين الاستراتيجي للعملية وتحسين المنتجات الجديدة والتوجه نحو الطرق الإحصائية والعملية في تحقيق تخفيضات مثيرة في نسب العيوب.

وعرفها كوكينغ وماست (Konking&Mast ,2007) بأنها مؤشرات قابلة للقياس تعرف أهداف البرنامج تحسين الجودة بوصفها عوامل حرجة للجودة، وإنها المبادرة الأكثر أهمية في المستوى التنافسي.

كما أن معايير (سته سيجما) ليست مبادرة للجودة بل هي التزام من الإدارة، وفلسفة التميز والتركيز على تحسين العمليات وتفعيل دور القياس بدلاً من الاقتصار على الشعور والاعتقاد، وتعد معايير (سته سيجما) أفضل منهج في مواجهة الاحتياجات المتغيرة (النعيمة وصويص، 2008: 47).

خطوات تطبيق معايير (سته سيجما) في التعليم العالي:

يمر تطبيق (سته سيجما) بخمس خطوات متسلسلة وتُعرف بمنهجية (DMAIC) ويمكن توضيحها كما يأتي

(Raifsnide & Kurt, 2004):

1- التعريف (Define): يتم هنا تعريف المشكلة بما فيها تحديد العيوب والأخطاء والتعبير عنها بأسلوب كمي دقيق وينبغي هنا التركيز على الأخطاء والعيوب من وجهة نظر المستفيد.

2- القياس (Measure): في هذه الخطوة يتم التعرف إلى المقاييس الجوهرية للكفاءة والفاعلية وجمع البيانات مع التركيز على الحقائق والأرقام التي تسهم في التعرف إلى أسباب المشكلة .

3- التحليل (Analyze): من خلال هذه الخطوة يستطيع فريق العمل تحديد أسباب المشكلة التي تحتاج إلى تطوير وذلك عن طريق تحليل البيانات التي جمعت في الخطوة السابقة.

4- التحسين (Improve): يتم تحديد مجموعة الأنشطة التي تسهم في تحسين الأداء هنا وينبغي هنا التأكيد على استخدام الأدوات الإحصائية والعملية بشكل صحيح.

5- السيطرة (Control): تتحدد الأنشطة التي تسهم في السيطرة على الأداء.

وتعتمد معايير على خمس مهمات حيوية تعتمد كل منها على الأخرى، ويمكن إيجاز هذه المهمات فيما يأتي :

(Basu & Wright , 2003: 152)

1- التعرف إلى المشاريع واختيارها: تراجع الإدارة المشاريع المحتملة وتختار المشروع المهم والقابل للتنفيذ حسب الإمكانيات المتاحة وسهولة التعامل معها، ولا بد أن يكون لذلك المشروع فائدة حقيقية تعود بالنفع على الكلية.

2- تشكيل الفريق: يتم اختيار أعضاء الفريق على أساس الخبرة، وبمجرد الانطلاق يكون العمل الفعلي على عاتق رواد الفريق وأعضائه ومعاونيه، الذين لديهم الخبرات الجيدة، ومن أصحاب الأفق الواسع والحماس الدافع، والذين يتم اختيارهم عموماً من خلفيات متنوعة ومستويات وظيفية متعددة .

3- وضع الميثاق للمشكلة ويتضمن وصفاً مكتوباً لحالة المنظمة، وهو عبارة عن وثيقة مهمة تمثل دليلاً للمنظمة وصياغة للمشكلة والفرصة والهدف والقيود، والافتراضات على المشروع، والمجال الذي ستم دراسته والأعضاء ودور كل منهم، ثم الخطة المبدئية التي تحدد فيها كل مرحلة من مراحل (DMAIC) والنتائج المرجوة من انجاز المشروع.

4 -تدريب الفريق: وهو من الأولويات في عملية تطبيق معايير (سنة سيجما) ويتركز التدريب على مراحل من الإدارة العليا من خلال إيجاد وحدة (DMAIC)الكلية وأدواتها، وهذا يتطلب تدخلاً للتعليم المستمر وتدريب العاملين.

5 -بناء الفريق : فهناك أسماء وألقاب تطلق على أعضاء هذا الفريق تصف الأدوار التنظيمية في تطبيق (سنة سيجما)، وعادة تصف هذه الأسماء وتعكس مستويات الخبرة والتجربة وتضيف إحساساً وصفيّاً إلى الأدوار الجافة في الهيكل مثل القائد والداعم وهذه المسميات تعرف بالأحزمة، وهي مأخوذة من فنون الدفاع الذاتي، والتي تعكس مستوى الانجاز في الـ Karate، إذ يمثل الحزام الأسود الشخص الذي يمتلك المهارة الأعلى

والخبير المجرب ، وفي تطبيق الأساليب (سته سيجما) فإن الأحزمة تمثل الأدوار المختلفة في الهيكل التنظيمي للمشروع ويمكن تصنيفها وفق الآتي:

الرئيس الحزام الأسود: MBB – Master Black Belt يُمنح هذا الحزام إلى الأشخاص الأكفاء المدربين على نحو كبير على النظريات الإحصائية والفلسفات ومنهجية التحسين (سته سيجما) والتدريب الشامل في الإحصائيات وتقنيات حل المشكلات والمهارات التحليلية وإدارة المشروع ويكرس حاملو هذه الأحزمة معظم أوقاتهم في تطبيق معايير (سته سيجما) وتحمل هذه الأحزمة معظم المسؤولية في تنفيذ المشروع (Anderson, 2004).

الحزام الأسود: BB – Black Belt الحزام يكون الأسود مسؤول عن النشاطات اليومية للفريق ابتداء من وضع جداول أعمال الفريق إلى إبقاء الفريق على الطريق الصحيح، كما يتميز حاملو هذه الأحزمة بالمهارات اللازمة على حل المشكلات والمعرفة بالأدوات والتقنيات الإحصائية الأساسية، وتدور مهماته حول الإشراف على جهود تطبيق معايير (سته سيجما) وبالتالي فإن دوره يتبلور في المساعدة على ضمان تطبيق فعال للمشروع لذا فهو يمثل دور القائد التنفيذي للمشروع (Eckes,2003,A).

الحزام الأخضر: GB – Green Belt ينجز الحاصلين على الحزام الأخضر جزء من مهماتهم ووظائفهم العامة بالإضافة إلى ارتباطهم بمشروع (سته سيجما)، وقد يتلقى حامل هذا الحزام أسبوعين من التدريب من الحزام الأسود يتعلم فيها المهارات المطلوبة في كيفية تطبيق منهجية (DMAIC) (Eckes,2003,B).

ثانياً: الدراسات السابقة

تمكن الباحث من الحصول على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيري الدراسة وقام بترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أولاً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالحوكمة.

هدفت دراسة كيم (Kim, 2007) إلى تحليل الهيكل التنظيمي والحوكمي للجامعات الأوروبية، وإيجاد إطار للظروف التي تسهل العمل بالجامعة، وتحديد إطار العمل القائم على التنبؤ بالسّمات الرئيسة في المؤسسة، وقد وضعت الدراسة عدة سمات كانت محلاً للبحث والتحليل وهي الملكية والإستقلالية ونموذج الحوكمة والهيكل التنظيمي، وإلى سمات بيئية أخرى مثل الحجم والعمر والموقع والوضع الإجتماعي، وأن الجامعات التي ليس لديها إستقلالية كاملة لن تكون لديها المقدرة الكافية على العمل .

وهدفّت دراسة الشناق (2009) التعرف على مفهوم الحاكمية ودرجة ممارسة معاييرها على القيادات الجامعية، واستخدمت استباننتين لجمع المعلومات، وتم توزيع الاسبانيه على عينة عشوائية تكونت من (501) موظف منهم (63) أعضاء مجالس و(258) أعضاء هيئة تدريس (180) إداريين وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحوكمة ومجالات الحاكمية بين أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية كان مرتفعاً، وأظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الحوكمة لصالح أعضاء هيئة التدريس في معيار الشفافية.

وتناولت دراسة كيبس (KPIS,2009) بعض المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا، وقد استخدمت كل من المنهجية الكمية والكيفية في تجميع البيانات عن مؤشرات أداء الحوكمة في تلك الجامعات، واشتملت الدراسة على (128) نائباً للعميد، و(72) عميداً و(278) أستاذاً. وقد أشارت النتائج إلى وجود بعض

السمات والمهارات في القيادات، مثل المقدرة على إقامة علاقات شخصية جيدة، وتوافر الاتصال، ومهارات الإدارة. وأن من عوامل نجاح الحوكمة المنافسة، والمصادر، والعمليات، والتعليم المستمر، والتنمية، والمحاسبة الواضحة، والشفافية، والأمانة، والثقة.

وأجرى حلاوة وطه (2011) دراسة هدفت إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، وقد تكونت عينة الدراسة من (60) إدارياً و(60) عضو هيئة تدريس وذلك للوصول في الجامعة إلى مستوى عالٍ يصل إلى مستوى الجامعات المتحضرة التي تعد الحوكمة من أولوياتها واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، كما تعد جزءاً 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.

كما هدفت دراسة عوض (2011) إلى إيجاد علاقة بين حوكمة الجامعات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم الجامعي، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدمت استبانة كأداة لقياس العلاقة بين المتغيرين، واختارت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (6) جامعات أهلية من أصل مجتمع الدراسة المكون (40) جامعة أهلية في محافظات جمهورية مصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة.

وأجرى ناصر الدين (2012) دراسة هدفت إلى تعرف 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 الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأن هناك فروقاً ذات دلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

وقام أبو كريم والثويني (2014) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة حائل وجامعة الملك سعود، واستخدما المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين البالغ عددهم (750) عضواً، وأخذت عينة عشوائية مكونة من (179) عضواً، وأظهرت الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة حائل وجامعة الملك سعود جاءت بشكل كلي بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة شرف (2015) إلى التعرف إلى واقع تطبيق نظم الحوكمة، ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الضفة الغربية، وأثر ذلك على متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والجامعة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتناولت الدراسة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية، وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (105) من عمداء ورؤساء الأقسام وأشارت الدراسة إلى وجود درجة كبيرة على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الضفة الغربية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة تعزى لمتغيرات الدراسة، ووجود فروق حسب متغير الجامعات لصالح جامعة بيرزيت.

وقام محمود (2016) بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس في

المدارس الحكومية الثانوية، فضلاً عن التعرف إلى تأثيرات متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية وجنس المدرسة والمديرية وتقييم الأداء السنوي، وجمعت المعلومات من خلال استبانة، طبقت على عينة مقدارها (173) مديراً، من أصل مجتمع الدراسة البالغ (370) مديراً، وأظهرت النتائج ان درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة جاءت متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، وتقييم الأداء السنوي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية، ولصالح مديرتي طوباس وقباطية . وخلصت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة إجراءات العمل.

وأجرى بدح والعواملة(2016) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها ، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية ، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة ، واستخدمت أداتين لجمع البيانات، الأولى: لقياس درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة ، والثانية: لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية . وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة جاءت بدرجة متوسطة، وإن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق معايير بين تطبيق الحوكمة الرشيدة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقام صوالحة(2016) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات، وتم دراسة جامعة آل البيت كأنموذج ، وقد تم تسليط الضوء على مفهوم مبادئ الحوكمة بصفة عامة وحوكمة الجامعات بصفة خاصة ، وتكونت محاور الدراسة من خمسة محاور وهي (المشاركة، الشفافية، المساءلة، المساواة، الفاعلية)، وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها، أن تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة آل

البيت كان بمستوى متوسط، وكان أعلى مجال في المساواة، وجاء في الترتيب الثاني محور المساواة وفي الترتيب الثالث محور الفاعلية، وجاء في الترتيب الرابع محور الشفافية، بينما جاء مجال المشاركة بأدنى متوسط في الترتيب الأخير .

وأجرت الزين (2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف اختارت عينة للدراسة مكونة من (261) عضوية تدريس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد استخدمت أداتين لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأن درجة تفويضهم للسلطة كانت متوسطة أيضاً، واطهرت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغري الدراسة.

2. الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغير (ستة سيجما):

هدفت دراسة جوفنت (Goffnett, 2004)، إلى فهم معايير (ستة سيجما) في الصناعة والتعليم، حاولت الدراسة الإجابة عن تساؤلين هما: ما معايير (ستة سيجما) وتاريخها وأساسياتها؟ وما تأثيراتها في المجالات الصناعية والتعليم؟ وقد أجرت الدراسة على عينة مختارة من أعضاء الجمعية الوطنية للتقنية الصناعية، وقد حددت الدراسة الجوانب المشتركة بين مجالات الصناعة ومجالات التعليم، وخلصت الدراسة إلى إن قلة الاهتمام بالتدريب على مهارات معايير (ستة سيجما) في التعليم وقلة الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى فشل التطبيق في مجال التعليم العالي.

وأجرى فارتيرير (Furterer, 2005) دراسة هدفت التعرف إلى التحسين الاجتماعي من خلال معايير (سنة سيجم) في هندسة التعليم، طبقت الدراسة في كلية الهندسة الصناعية وعلوم الحاسبات في جامعة فلوريدا في أمريكا لتحسين مهارات الطلبة والأدوات من خلال تدريب الطلبة على مهارات (سنة سيجم) والأدوات الإحصائية لمعايير (DMAIC) واستطاعت الدراسة من تحسين المهارات المكتسبة لدى الطلبة بنسبة (94%) بعد أن تم معالجة العقبات أمام إبداع الطلبة.

دراسة هو واكسي وقوه (Ho. Xie. & Goh, 2006) وهدفها تبني معايير (سنة سيجم) في بعض القضايا والتحديات التي تواجه التعليم العالي، قامت الدراسة بتطبيق معايير على كليات الهندسة في جامعة سنغافورة، وقد اعتمد على الأدوات الإحصائية في (سنة سيجم) وخلصت الدراسة إلى أهمية تبني برامج تسهف لتعزيز التطبيقات لمنهجية التحسين (سنة سيجم) في التعليم العالي، إذ إن تطبيق معايير يساعد في تعزيز التطبيقات الإحصائية لتحسين جودة التعليم في كلية الهندسة .

وركزت دراسة العتيقي والدشبندي (Al Atiqi & Deshpande, 2009) على التحول في التعليم العالي مع (سنة سيجم)، أجريت الدراسة على مجلس الجامعات الخاصة في الكويت، يقوم على تحديد معايير (سنة سيجم)، وقد تبنت الدراسة برنامجاً لتطبيق مدخلات ومخرجات العملية التعليمية والمشكلات التي تواجه خريجي الجامعات، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق منهجية التحسين (سنة سيجم) يسهم في تعزيز مكانة الجامعة مقارنة مع الجامعات الأخرى.

وأجرى الشثري (2010) دراسة سعت إلى التعرف إلى أهم متطلبات تطبيق (سنة سيجم) بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، وبالتحديد من خلال المتطلبات الخاصة بمراحل (التعريف، القياس، التحليل، التحسين، الضبط). وتم تطبيق المنهج الوصفي على العينة المكونة من (28) عضو هيئة تدريس بقسم التربية بكلية العلوم

الاجتماعية، و(14) خبيراً بإدارة الجودة التابعة لوكاله الجامعة للدراسات والتطوير والاعتماد الأكاديمي. وتم إعداد استبانة مكونة من (57) عبارة، وأظهرت النتائج موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أهمية جميع المتطلبات الخاصة بالمراحل الخمسة في تطبيق (سنة سيجم).

واستهدفت دراسة أبو ناهية(2012) التعرف إلى مدى استخدام معايير منهجية (سنة سيجم) في تحقيق جودة التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقدصمت استمارة استهدفت فيها العاملين بأقسام الجودة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم(35)عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة توافر معايير منهج (سنة سيجم) كانت مرتفعة، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام معايير منهج (سنة سيجم)، وبين جودة التدقيق الداخلي لدى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وكان الهدف من دراسة إبراهيم (2014) معرفة درجة توفر متطلبات تطبيق (سنة سيجم) في جامعة الطائف، وأثر ذلك على متغيرات الكلية والجنس والرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، تم بناء استبانة طبقت على عينة عشوائية(1358)عضواً،واظهرت الدراسة توافر متطلبات تطبيق (سنة سيجم) بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر متطلبات تطبيق (سنة سيجم) في جامعة الطائف تعزى لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة على الأداء ككل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية و متغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مساعد.

وقدم الحلواني (Halawany,2014) من خلال دراسة أنموذج لتقييم المناهج وتحسين نموذج الكميات للتعليم العالي من خلال تطبيقات معايير(سنة سيجم) من خلال المنهج التجريبي لاستخدام خطوات (سنة

سيجما) ، وأظهرت النتائج أن استخدام معايير يساعد في تحسين تعلم الطلاب من خلال عملية التحسين المستمر لاحتياجات الطلاب وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين .

وقام دودين ومساعدة(2014) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى استخدام مفاهيم (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وإلى توضيح أهمية تطبيقاتها في التحسين المستمر للخدمات والعمليات التعليمية في الجامعات ، والتعرف إلى المعوقات التي تحول دون استخدام مفاهيم (ستة سيجما)، واعتمدت الدراسة على تحليل استجابات عينة الدراسة المكونة من(269) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وأظهرت الدراسة إلى حداثة تطبيق مفاهيم (ستة سيجما)، بالإضافة إلى ضعف الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق هذه المفاهيم .

وأجرى العتيبي والشمري(2016) دراسة هدفت إلى التعرف المتطلبات الإدارية والبشرية لتطبيق (سيجما ستة) في كلية الشرق العربي للدراسات العليا بمدينة الرياض، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزل متغيرات: الجنس، طبيعة العمل، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة. واتبعت المنهج الوصفي المسحياً إذ تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الشرق العربي للدراسات العليا، وتم تطبيقها على عينة بلغت (73) عضو، منهم (27) عضو من الهيئات الإدارية و(46) عضو هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن المتطلبات الإدارية والبشرية لتطبيق (ستة سيجما) في كلية الشرق العربي للدراسات العليا بمدينة الرياض متوفرة بدرجة متوسطة، وكذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين العينة اعتماداً على متغير الجنس وسنوات الخبرة في محور المتطلبات الإدارية والبشرية، ووجود اختلافات جوهرية بين العينة اعتماداً على متغير طبيعة العمل والمؤهل العلمي في محور المتطلبات الإدارية والبشرية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تناولت الدراسات السابقة أهدافاً متنوعة، فمنها ما هدف إلى التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة مثلدارسة حلاوة وطه(2011) وناصرالدين(2012) والزين(2017) وكذلك دراسة أبوكريم والوثيني(2014)، أما دراسة كيم(2007) Kim) فهدفها تحليل الهيكل التنظيمي والحوكمي للجامعات الاوروبية، وهناك دراسات هدفت إلى دراسة بعض مبادئ الحوكمة مثل دراسة كبيس (kpis,2009) الشثري(2010) .

أما هذه الدراسة فهذهت إلى دراسة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وفيما يتعلق بالمتغير (سنة سيجمما)، تناولت بعض الدراسات فهم معايير (سنة سيجمما) كما في دراسة قوفنت (Goffnett,2004) ودراسة دودين ومساعدة (2014) وهناك دراسات هدفت إلى تطبيق هذه المنهجية وأثر تطبيقها، فكانت دراسة فورتيرير (Furterer, 2005) في الجانب الاجتماعي، ودراسة هو واكسي وقوه Ho. (Xie. & Goh, 2006) ودراسة العتيقي والدشفندي(2009) في مجال التعليم العالي، أما دراسة أبو ناهية (2012) و إبراهيم (2014) سعنا لإيجاد درجة توافر منهجة (سنة سيجمما) في مجال التعليم.في حين قدمت دراسة الحلواني (Halawany,2014) أنموذجاً لتقييم وتطوير المناهج في مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيقات (سنة سيجمما) ، أما هذه الدراسة فهذهت إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة وعلاقتها مع درجة توافر معايير (سنة سيجمما) .

وأتفقت هذه الدارسة مع دراسة العباس (2006) ودراسة الشناق (2009) ودراسة أبو كريم الثويني (2014) ودراسة شرف (2015) في استخدام المنهج الوصفي، فيما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة هو وواكسي وقوه Ho.

(Xie. & Goh, 2006) ودراسة العتيقي والدشبندي (Al Atiqi & Deshpande, 2009) في استخدام المنهج

التجريبي .

وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (440) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان، في حين كانت دراسة ناصر الدين (2012) في جامعة الشرق الأوسط، ودراسة العتيقي و الدشبندي (2009) على الجامعات الخاصة في الكويت، وطبقت دراسة دراسة هو وواكسي وقوه Ho. Xie. & (Goh, 2006) على كليات الهندسة في جامعة سنغافورة، وأجريت دراسة فارتيرر (Furterer, 2005) على كليات الهندسة في جامعة فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية.

وهدفت دراسة الزين (2017) إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة وتفويض السلطة، وهدفت دراسة محمود (2016) إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة وجودة إجراءات العمل، في حين استهدفت دراسة بدح والعواملة (2016) دراسة العلاقة بين الحوكمة وتطبيقات الجودة الشاملة ، أما هذه الدراسة فهدفت إلى دراسة العلاقة بين درجة ممارسة الحوكمة وعلاقتها بمعايير (ستة سيجما).

وتوافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزين (2017) ودراسة محمود (2016) ودراسة شرف (2015) ودراسة أبو كريم والثويني (2014) ودراسة حلاوة وطه (2011)، إذ كانت درجة ممارسة الحوكمة في الجامعات بدرجة متوسطة في جميع المجالات، واختلفت مع نتائج دراسة ناصر (2012) إذ كانت درجة الممارسة مرتفعة، في جميع المجالات.

وامتازت هذه الدراسة عن غيرها باستهدافها دراسة العلاقة بين درجة ممارسة الحوكمة ودرجة توافر معايير (سنة
سيجما) ، ودراسة متغري الكلية وعدد سنوات الخبرة ولم تعالج هذه المتغيرات في الدراسات السابقة التي تم
الاطلاع عليها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات وإجراءات الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة، لأنه منهج بحث ملائم لمثل هذا النوع من الدراسات وتم استخدام الاستبانيتين وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية خلال الفصل الدراسي الأول 2018-2017،.، والبالغ عددهم (2991) حسب احصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كما هو موضح في الجدول(1).

الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة المكون من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان حسب الرتبة الأكاديمية للعام الجامعي 2017/2018

المجموع	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الجامعة
1179	314	428	437	الجامعة الأردنية
89	33	25	31	جامعة عمان العربية
152	81	36	35	جامعة الشرق الأوسط
212	135	54	23	جامعة عمان الأهلية
209	110	61	38	جامعة العلوم التطبيقية
230	167	34	29	جامعة البتراء
247	163	56	28	جامعة الإسراء
252	172	56	24	جامعة الزيتونة الأردنية
98	51	31	16	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا
32	20	12	0	كلية العلوم التربوية والآداب - الأنروا
40	27	9	4	الجامعة العربية المفتوحة
251	145	65	41	جامعة العلوم الإسلامية
2991	1418	867	706	المجموع

عينة الدراسة:

وتم استخدام طريقتين للمعاينة الأولى: اختيار عينة عنقودية عشوائية كما هو في الجدول (2).

الجدول (2) توزع مجتمع الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية، حسب الرتبة الأكاديمية

المجموع	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الجامعة
1179	314	428	437	الجامعة الأردنية
152	81	36	35	جامعة الشرق الأوسط
209	110	61	38	جامعة العلوم التطبيقية
230	167	34	29	جامعة البتراء
247	163	56	28	جامعة الإسراء الأردنية الخاصة
252	172	56	24	جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة
251	145	65	41	جامعة العلوم الإسلامية
2520	1152	736	632	المجموع

والثانية: اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الرتبة الأكاديمية،

وتحديد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع

الذي أعده كرجسي ومرجان (Krijcie & Morgan, 1970). والجدول (3) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب

متغيرات الجنس والسلطة المشرفة والكلية والرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة.

الجدول (3) توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الجنس، والسلطة المشرفة، والكلية، والرتبة الأكاديمية،

وعدد سنوات الخبرة.

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	330	440
	أنثى	110	
السلطة المشرفة	حكومية	67	440
	خاصة	373	

	256	إنسانية	الكلية
	184	علمية	
	277	أستاذ مساعد	الرتبة الأكاديمية
	106	أستاذ مشارك	
	57	أستاذ	
	90	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
	126	6سنوات - 10 سنوات	
	224	11 سنة فأكثر	

أداتا الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة كأداة لقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وطورها الباحث بناءً على الأدب النظري والدراسات السابقة كما ورد في دراسة الزين (2017)، ودراسة أبو كريم والثويني (2014) فضلاً عن آراء المحكمين والمختصين التربويين. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة في صورتها النهائية كما هو موضح في الملحق (2)، وتتكون من (25) فقره، فضلاً عن المعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث مقسمة لعدة فقرات، كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول (4) مجالات الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الاستبانة الأولى: درجة ممارسة الحوكمة		
عدد الفقرات	مجالات الاستبانة	التسلسل
12	الشفافية	1
8	المشاركة	2
5	المساءلة	3
25	مجموع فقرات الاستبانة	

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، إحددت خمسة مستويات وهي: (5) مرتفعة جداً، (4) مرتفعة، (3) متوسطة، (2) منخفضة، (1) منخفضة جداً، إذا تمثل الدرجة (5) الدرجة المرتفعة، كما تمثل الدرجة (1) الدرجة المتدنية. أما لمتغير الثاني وهو درجة توافر معايير (ستة سيجمما) في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان، فقد قام الباحث بتطوير استبانة كأداة لقياس درجة توافر معايير (ستة سيجمما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم تطويرها بناء على الأدب النظري والدراسات السابقة كما في دراسة صلاح الدين وعبد الوهاب Salaheldin (and Abdelwahab, 2010)، ودراسة الشثري (2010). فضلاً عن آراء المحكمين والمختصين التربويين، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة في صورتها النهائية كما هو موضح في الملحق (2)، وتتكون من (24) فقرة، فضلاً عن المعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث مقسمة لعدة فقرات، كما هو موضح في الجدول (5).

الجدول (5) : مجالات الاستبانة الأولى لقياس درجة توافر معايير (ستة سيجمما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الاستبانة الثانية: درجة توافر معايير (ستة سيجمما)		
10	ضبط الجودة والتحسين المستمر	1
8	العمليات والأنظمة والموارد	2
6	التقييم والتغذية الراجعة	3
24	مجموع فقرات الاستبانة	

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، إحددت خمسة مستويات وهي: (5) مرتفعة جداً، (4) مرتفعة، (3) متوسطة، (2) منخفضة، (1) منخفضة جداً، إذا تمثل الدرجة (5) الدرجة المرتفعة، كما تمثل الدرجة (1) الدرجة المتدنية.

صدق أداتي الدراسة:

أ- الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

للتأكد من صدق أداتي الدراسة تم استخدام الصدق الظاهري، إذ عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين، من ذوي الاختصاص والخبرة، من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية، الحكومية والخاصة في العاصمة عمان، والبالغ عددهم (14) محكماً، كما هو موضح في الملحق (3)، واحتوت الاستبانة الأولى

في صورتها الأولية على (36) فقرة، موزعة على مجالات ثلاثة هي (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة)، وقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، وتم استبعاد (11) فقرة في الصورة النهائية للاستبانة بناءً على ملاحظات وتوصيات المحكمين، وتعد هذه الطريقة مناسبة للحكم على الصدق الظاهري للاستبانة، أي أن فقراتها ممكن أن تقيس ما وضعت لقياسه.

وقد احتوت الاستبانة الثانية في صورتها الأولية على (28) فقرة موزعة على مجالات أربعة هي (ضبط الجودة، والقياس والتغذية الراجعة، والتحسين المستمر، والعمليات والأنظمة والموارد)، وقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، وقد تم استبعاد (4) فقرات في الصورة النهائية للاستبانة بناءً على ملاحظات وتوصيات المحكمين، وتعد هذه الطريقة مناسبة للحكم على الصدق الظاهري للاستبانة، أي أن فقراتها ممكن أن تقيس ما وضعت لقياسه.

ثبات أدوات الدراسة:

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة تم توزيعها على عينة مكونة من (20) عضو هيئة تدريس، بفارق زمني مدته أسبوعان، ويتم تطبيق طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test_retest) بين درجاتهم في المرتين، بهدف استخراج معامل الثبات للأداة جرى تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) على جميع المجالات والأداة ككل؛ إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في الاستبانة، والجدول (6) يبين ثبات الأداة للاستبانتين.

الجدول (6) معامل ثبات الاداتين بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha).

الأداة	مجالات الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون	معامل الفاكرونباخ
الحوكمة	الشفافية	0.90	0.85
	المشاركة	0.79	0.69

0.73	0.75	المساءلة	درجة توافر معايير (ستة سيجما)
-	0.88	الأداة ككل	
0.77	0.68	ضبط الجودة والتحسين المستمر	
0.74	0.71	العمليات والأنظمة والموارد	
0.73	0.77	التقييم والتغذية الراجعة	
-	0.77	الأداة ككل	

يلاحظ أن معامل ثبات الاستبانة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر معايير (ستة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في العاصمة عمان بمقداره (0.88) لاستبانة الحوكمة بينما بلغ (0.77) لاستبانة درجة توافر معايير (ستة سيجما)، وهذه القيم تعد مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

- الجنس (ذكر، أنثى).
- السلطة المشرفة (حكومية، خاصة).
- الكلية (انسانية، علمية).
- الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
- عدد سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل، من 6 سنوات- إلى 10 سنوات، 11 سنة فأكثر).
- درجة ممارسة الحوكمة في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان.
- درجة توافر معايير (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان.

إجراءات الدراسة:

بعد قيام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس في العاصمة عمان، واختيار عينة الدراسة المكونة من (440) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية، تم القيام بالإجراءات الآتية:

- 1- تطوير أداتي الدراسة، بناء على الأدب النظري وملاحظات المحكمين.
- 2- إيجاد صدق الأداتين من خلال عرضها على (14) من المحكمين أهل الاختصاص والخبرة .
- 3- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي انظر ملحق (4).
- 4- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى الجامعات التي طبقت فيها الدراسة انظر ملحق (5).
- 5- تطبيق الاستبانة على العينة التي تم تحديدها، تم توزيع (500) استبانة ، استرد منها (450) استبانة وتم استبعاد (10) استبانة ، وتم دراسة (440) استبانة.
- 6 - تحليل البيانات إحصائياً
- 7- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.
- 8- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والدرجة.
2. للإجابة عن السؤال الثالث استخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الحوكمة، ودرجة توافر سيجما ستة.

3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي (t – test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغيرات الجنس والسلطة المشرفة والكلية، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمتغيري الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، وتم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

4. تحديد درجة الممارسة والتوافر بتطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{المدى} = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1-2.33).

ويكون المستوى المتوسط من (2.34 – 3.67).

والمدى المرتفع من (3.68 – 5).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة:

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وهي على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لإجابات أفراد الدراسة على استبانة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
3	المساءلة	3.62	0.72	1	متوسطة
2	المشاركة	3.55	0.60	2	متوسطة
1	الشفافية	3.10	0.71	3	متوسطة
	درجة ممارسة الحوكمة الأداة ككل	3.34	0.55		متوسطة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت ما بين (3.62 - 3.10)، وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع المجالات، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على

النحو الآتي: المساءلة ثم المشاركة فالشفافية. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة الحوكمة (3.34) وبدرجة متوسطة.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تتدرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكل فقرة على حدة، وتم وضع ترتيب لفقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

المجال الأول: الشفافية.

اشتمل هذا المجال على (12) فقرة تقيس درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الشفافية، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة

في الجامعات الأردنية في مجال الشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
11	يراعي العدل في تطبيق التشريعات الإدارية على جميع العاملين	3.83	0.99	1	مرتفعة
12	يشعر جميع العاملين بالأمن الوظيفي.	3.65	1.26	2	متوسطة
7	يوضح جميع الأنشطة التطويرية للقسم.	3.18	1.00	3	متوسطة
10	يدعم مبدأ شفافية تبادل المعلومات مع أرباب العمل.	3.17	1.18	4	متوسطة
1	يوضح أهداف القسم للعاملين.	3.16	1.12	5	متوسطة
4	يوضح التشريعات الإدارية المطبقة في الجامعة.	3.06	1.09	6	متوسطة
2	ينشر جميع المعلومات الخاصة بمهام مجالس الحوكمة.	3.05	1.18	7	متوسطة
9	يتابع تنفيذ المسؤوليات في القسم.	2.94	1.24	8	متوسطة

متوسطة	9	1.26	2.88	يربط جميع الأنشطة الإثرائية (مؤتمرات وندوات ولقاءات)، برؤية الجامعة وأهدافها ورسالتها.	8
متوسطة	10	1.27	2.85	يوضح أهداف مجالس الحوكمة للعاملين	3
متوسطة	11	1.06	2.75	يطلع أعضاء هيئة التدريس بالأدوار المنوطة بهم لتحقيق الحوكمة.	5
متوسطة	12	1.09	2.63	يقيم خطط الكلية باستمرار بهدف تطويرها.	6
متوسطة		0.71	3.10	المجال ككل	

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال الشفافية والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.63-3.83) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات ما عدا الفقرة (11) جاءت بدرجة مرتفعة. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري قدره (0.71) وبدرجة ممارسة متوسطة. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (11) ونصها: "يراعي العدل في تطبيق التشريعات الإدارية على جميع العاملين". بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (12) ونصها: "يشعر جميع العاملين بالأمن الوظيفي". بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة ممارسة متوسطة. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) ونصها: "يطلع أعضاء هيئة التدريس بالأدوار المنوطة بهم لتحقيق الحوكمة". بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة ممارسة متوسطة. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (6) ونصها: "يقيم خطط الكلية باستمرار بهدف تطويرها". بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الثاني: المشاركة.

أشتمل هذا المجال على تسع فقرات تقيس درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال المشاركة. والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية في مجال المشاركة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
20	يحث اللجان للعمل كوحدة واحدة دون سيطرة أي عضو أو مجموعة عليها	4.12	0.96	1	مرتفعة
18	يعمل على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع استراتيجية للقسم	3.98	0.94	2	مرتفعة
16	يسهل إجراءات العمل التعاوني بين الوحدات الأكاديمية المختلفة.	3.67	0.86	3	متوسطة
15	يتم صنع القرارات الإدارية برأي الأغلبية.	3.53	0.96	4	متوسطة
13	يحترم وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس عند اتخاذ القرارات.	3.40	1.22	5	متوسطة
14	يتبع أسلوب الحوار في الوصول إلى قرارات رشيدة.	3.31	1.17	6	متوسطة
17	يضع خطط التطوير بالقسم بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.	3.29	1.21	7	متوسطة
19	يعمل على إشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع خطط التطوير	3.10	1.18	8	متوسطة
المجال ككل		3.55	0.60	متوسطة	

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال المشاركة

والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.10-4.12) بدرجة ممارسة

متوسطة، أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة ممارسة

متوسطة. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (20) ونصها: "يحث اللجان للعمل كوحدة واحدة دون سيطرة أي عضو

أو مجموعة عليها " بمتوسط حسابي(4.12) وانحراف معياري(0.96) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة(18) ونصها: "يعمل على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع استراتيجية للقسم" بمتوسط حسابي(3.98) وانحراف معياري(0.94) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة(17) ونصها: " يضع خطط التطوير بالقسم بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة." بمتوسط حسابي(3.29) وانحراف معياري(1.21) ودرجة ممارسة متوسطة. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة(19) ونصها: " يعمل على إشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع خطط التطوير." بمتوسط حسابي(3.10) وانحراف معياري(1.18) ودرجة ممارسة متوسطة.

المجال الثالث: المساءلة.

أشتمل هذا المجال على خمس فقرات تقيس درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال المساءلة. والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية في مجال المساءلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
21	يطبّق قواعد المساءلة على المستويين الفردي والجماعي بعدالة.	3.92	1.06	1	مرتفعة
25	توفر المساءلة علاقة اقوى بين العاملين في القسم.	3.70	1.05	2	مرتفعة
24	يستخدم المساءلة لتطوير أداء للعاملين	3.62	1.06	3	متوسطة
22	يستخدم المساءلة للتحقق من التزام العاملين.	3.55	1.12	4	متوسطة
23	تقلل المساءلة الهدر في المال والوقت والجهد إلى أدنى درجة ممكنة.	3.28	0.93	5	متوسطة
	المجال ككل	3.62	0.72		متوسطة

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال المساءلة والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.28-3.92) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات ما عدا الفقرتين (21,25) فقد جاءتا بدرجة مرتفعة. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة ممارسة متوسطة. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (21) ونصها: "يُطبَّق قواعد المساءلة على المستويين الفردي والجماعي بعدالة." بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.06) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (25) ونصها: "توفر المساءلة علاقة أقوى بين العاملين في القسم." بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.05) ودرجة ممارسة مرتفعة. بينما جاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (22) ونصها: "يستخدم المساءلة للتحقق من التزام العاملين." بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.12) ودرجة ممارسة متوسطة. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (23) ونصها: "تقلل المساءلة الهدر في المال والوقت والجهد إلى أدنى درجة ممكنة." بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.93) ودرجة ممارسة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما درجة توافر معايير (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد الدراسة على استبانة درجة توافر معايير (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر معايير (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب المجالات والأداة ككل.

المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
2	العمليات والأنظمة والموارد	3.60	0.58	1	متوسطة
1	ضبط الجودة والتحسين المستمر	3.42	0.61	2	متوسطة
3	التقييم والتغذية الراجعة	3.35	0.77	3	متوسطة
	الأداة ككل	3.46	0.42		متوسطة

يظهر من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر معايير (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تراوحت ما بين (3.35 - 3.60)، وبدرجة توافر متوسطة لجميع المجالات، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: العمليات والأنظمة والموارد، وضبط الجودة والتحسين المستمر، والتقييم والتغذية الراجعة. وبلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.42)، ويعكس درجة توافر متوسطة.

ومن أجل تحديد الفقرات وفقاً لمجالات التي تتدرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر معايير (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكل مجال على حدة، وتم وضع ترتيب لفقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

مجال العمليات والأنظمة والموارد:

أشتمل هذا المجال على ثماني فقرات لدرجة توافر معايير (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر معايير (سنة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال العمليات والأنظمة والموارد مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
14	تنفذ إدارة الجامعة برامج تدريبية بناء على معايير واضحة.	4.22	0.84	1	مرتفعة
13	توفر إدارة الجامعة نظام اتصال مباشر بمدرسي برامج الجودة.	4.20	0.97	2	مرتفعة
12	توفر إدارة الجامعة قاعدة بيانات لكافة برامج ضبط الجودة.	3.99	0.95	3	مرتفعة
11	تستخدم إدارة الجامعة برامج للمساعدة في اختيار المفاضلة بين برامج ضبط الجودة.	3.98	0.90	4	مرتفعة
15	ترتبط إدارة الجامعة الترقيات ببرامج ضبط الجودة.	3.85	1.00	5	مرتفعة
18	تحفز إدارة الجامعة العاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ برامج ضبط الجودة.	3.18	1.00	6	متوسطة
16	ترتبط إدارة الجامعة المكافآت بنجاح تطبيق برامج ضبط الجودة.	2.75	1.03	7	متوسطة
17	تعين إدارة الجامعة خبراء واستشاريين ببرامج ضبط الجودة.	2.63	1.06	8	متوسطة
	المجال ككل	3.60	0.58		متوسطة

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال مجال

العمليات والأنظمة والموارد والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (4.22-

2.63) بدرجة توافر مرتفعة في الفقرات (11, 12, 13, 14, 15)، ومتوسطة في باقي الفقرات.

أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.60) وبدرجة توافر متوسطة. وجاءت بالرتبة الأولى

الفقرة (14) ونصها: "تنفذ إدارة الجامعة برامج تدريبية بناء على معايير واضحة." بمتوسط حسابي (4.22)

وانحراف معياري (0.84) ودرجة توافر مرتفعة. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (13) ونصها: "توفر إدارة الجامعة

نظام اتصال مباشر بمدربي برامج الجودة. " بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.97) ودرجة توافر مرتفعة. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (16) ونصها: " تربط إدارة الجامعة المكافآت بنجاح تطبيق برامج ضبط الجودة. " بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.03) ودرجة توافر متوسطة. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (17) ونصها: " تعين إدارة الجامعة خبراء واستشاريين ببرامج ضبط الجودة. " بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.06) ودرجة توافر متوسطة.

مجال ضبط الجودة والتحسين المستمر :

أشتمل هذا المجال على عشر فقرات لدرجة توافر معايير (ستة سيجمما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة توافر معايير (ستة سيجمما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال ضبط الجودة والتحسين المستمر مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
10	توفر إدارة الجامعة نظاماً لتبادل المعلومات وتدققها بين برامج ضبط الجودة.	4.06	0.78	1	مرتفعة
9	تعتمد إدارة الجامعة على برامج ضبط الجودة لغرض الدقة في اكتشاف الأخطاء.	3.94	0.92	2	مرتفعة
5	تعتمد إدارة الجامعة على برامج ضبط الجودة لغرض تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية.	3.76	0.95	3	مرتفعة
1	تستخدم إدارة الجامعة أساليب معاصرة في مجال ضبط الجودة.	3.46	1.22	4	متوسطة
3	يوجد لدى إدارة الجامعة الامكانية المادية (أثاث، أجهزة،...) لاستخدام برامج ضبط الجودة.	3.43	1.16	5	متوسطة
6	تحرص إدارة الجامعة على معرفة اقتراحات أرباب العمل للاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات الجامعية.	3.42	1.01	6	متوسطة
8	تتأكد إدارة الجامعة من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين.	3.09	1.26	7	متوسطة

متوسطة	8	1.05	3.04	تتوفر لدى إدارة الجامعة الامكانية المالية لاستخدام برامج ضبط الجودة.	2
متوسطة	9	1.18	2.98	توفر إدارة الجامعة التسهيلات (الوقت والأدوات) لاستخدام برامج ضبط الجودة.	4
متوسطة	10	1.14	2.97	تدرب إدارة الجامعة رؤساء الأقسام على تشكيل فرق عمل لعملية التحسين المستمر.	7
متوسطة		0.61	3.42	المجال ككل	

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجالتي

مجال ضبط الجودة، والتحسين المستمر، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.97-4.06)، بدرجة توافر متوسطة لجميع الفقرات، ما عدا الفقرات (5،9،10) جاءت بدرجة توافر مرتفعة. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.42)، وبدرجة توافر متوسطة، وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (10) ونصها: "توفر إدارة الجامعة نظاماً لتبادل المعلومات وتدفعها بين برامج ضبط الجودة." بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.78) ودرجة توافر مرتفعة. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (9) ونصها: "تعتمد إدارة الجامعة على برامج ضبط الجودة لغرض الدقة في اكتشاف الأخطاء." بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.92) ودرجة توافر مرتفعة. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) ونصها: "توفر إدارة الجامعة التسهيلات (الوقت والأدوات) لاستخدام برامج ضبط الجودة." بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.18) ودرجة توافر متوسطة. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (7) ونصها: "تدرب إدارة الجامعة رؤساء الأقسام على تشكيل فرق عمل لعملية التحسين المستمر." بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.14) ودرجة توافر متوسطة.

مجال التقييم والتغذية الراجعة:

أشتمل لهذا المجال على (6) فقرات لدرجة توافر معايير (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (14) يبين ذلك:

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر معايير (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال التقييم والتغذية الراجعة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
22	تسهم أساليب القياس المعتمدة في الجامعة في تحسين الأداء الكلي.	3.88	0.97	1	مرتفعة
23	تعتمد إدارة الجامعة على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات التي تساعد في تقديم الخدمات الجامعية.	3.66	1.23	2	متوسطة
24	توفر إدارة الجامعة آلية واضحة لتقييم أداء العاملين في الجامعة.	3.41	1.20	3	متوسطة
21	تعتمد إدارة الجامعة على الأساليب الإحصائية لمراقبة مستويات الأداء.	3.20	1.19	4	متوسطة
20	تعتمد إدارة الجامعة على المؤشرات التربوية لتقويم الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية.	3.01	1.25	5	متوسطة
19	تقيس إدارة الجامعة أداء جميع الأقسام العاملة فيها	2.93	1.24	6	متوسطة
	المجال ككل	3.35	0.77		متوسطة

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال

في مجال التقييم والتغذية الراجعة والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين

(2.93-3.88) بدرجة توافر مرتفعة في الفقرة (22) ومتوسطة في باقي الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل

على متوسط حسابي (3.35) وبدرجة توافر متوسطة. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (22) ونصها: "تسهم

أساليب القياس المعتمدة في الجامعة في تحسين الأداء الكلي." بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري

(0.97) ودرجة توافر مرتفعة. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (23) ونصها: "تعتمد إدارة الجامعة على أساليب

متعددة في الحصول على المعلومات التي تساعد في تقديم الخدمات الجامعية.. " بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.23) ودرجة توافر متوسطة. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (20) ونصها: "تعتمد إدارة الجامعة على المؤشرات التربوية لتقويم الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.. " بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.25) ودرجة توافر متوسطة. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (19) ونصها: "تقيس إدارة الجامعة أداء جميع الأقسام العاملة فيها." بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.24) ودرجة توافر متوسطة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية وبين درجة توافر معايير (ستة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

تم حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة الحوكمة ودرجة توافر معايير (ستة سيجما)، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (15) يبين ذلك.

الجدول (15) قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الحوكمة ودرجة توافر معايير (ستة سيجما) لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الدرجة الكلية لممارسة الحوكمة	المساءلة	المشاركة	الشفافية	درجة ممارسة الحوكمة توافر معايير (ستة سيجما).
0.69**	0.62**	0.49**	0.58**	ضبط الجودة والتحسين المستمر
0.08	0.23**	0.15**	0.05-	العمليات والأنظمة والموارد
0.05 -	0.05-	0.07 -	0.02 -	التقييم والتغذية الراجعة
0.43**	0.46**	0.33**	0.32**	الدرجة الكلية توافر منهجية التحسين

**دالة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتبين من الجدول (15) وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين

الدرجة الكلية لدرجة ممارسة الحوكمة ومجالاتها، والدرجة الكلية لتوافر معايير (ستة سيجما) ومجالاتها، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.43) عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). كما وجدت علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الدرجة الكلية لدرجة ممارسة الحوكمة مع درجة توافر معايير (سنة سيجما) وتراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.05-0.69).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس، والسلطة المشرفة، والكلية والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة، تبعاً لمتغير الجنس، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (16) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة تبعاً لمتغير الجنس، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختبار (t-test).

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	الشفافية	ذكور	330	3.12	0.65	0.87-	0.38
		إناث	110	3.19	0.76		
2	المشاركة	ذكور	330	3.50	0.60	2.04-	*0.04
		إناث	110	3.62	0.59		
3	المساءلة	ذكور	330	3.65	0.76	1.25	0.21
		إناث	110	3.57	0.67		
	الأداة ككل	ذكور	330	3.30	0.55	1.87-	0.06
		إناث	110	3.40	0.55		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (-1.87) وبمستوى دلالة (0.06)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في معظم المجالات إذ كانت قيم (ت) غير دالة إحصائياً، في حين وجد فرق في مجال المشاركة، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (2.04) وبمستوى دلالة (0.04) وكان الفرق في هذا المجال لصالح الإناث بليل ارتفاع متوسطهم الحسابي الذي بلغ (3.62) عن المتوسط الحسابي للذكور الذي بلغ (3.50).

- متغير السلطة المشرفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة، تبعاً لمتغير السلطة المشرفة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (17) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة تبعاً لمتغير السلطة المشرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واختبار (t-test).

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	الشفافية	حكومية	67	3.15	0.82	0.63	0.52
		خاصة	373	3.09	0.69		
2	المشاركة	حكومية	67	3.40	0.66	-2.21	*0.03
		خاصة	373	3.58	0.59		
3	المساءلة	حكومية	67	3.72	0.61	1.46	0.14
		خاصة	373	3.60	0.74		
	الأداة ككل	حكومية	67	3.34	0.63	-0.04	0.96
		خاصة	373	3.35	0.54		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة تبعاً لمتغير السلطة المشرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، في الاداة ككل، إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (-0.04) عند مستوى دلالة (0.96) وهي غير دالة إحصائياً، وتراوحت القيم التائية للمجالات ما بين (-0.04 - 1.46) وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في معظم المجالات إذ كانت قيم (ت) غير دالة احصائياً، في حين وجد فرق في مجال المشاركة، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (2.21) وبمستوى دلالة (0.03) وكان الفرق في هذا المجال لصالح الجامعات الخاصة بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي الذي بلغ (3.58) عن المتوسط الحسابي للجامعات الحكومية الذي بلغ (3.40).

-متغير الكلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة، تبعاً لمتغير الكلية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (18) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة، تبعاً لمتغير الكلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واختبار (t-test).

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	الشفافية	إنسانية	256	3.17	0.72	2.68	0.00*
		علمية	184	2.99	0.68		
2	المشاركة	إنسانية	256	3.58	0.60	1.15	0.25
		علمية	184	3.51	0.60		
4	المساءلة	إنسانية	256	3.70	0.68	2.99	0.00*
		علمية	184	3.49	0.79		

0.00*	2.82	0.55	3.41	256	إنسانية	الأداة ككل
		0.55	3.26	184	علمية	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية، في الاداة ككل، إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (2.82) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة احصائيا. وكذلك أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي الشفافية والمساءلة وهذه الفروق لصالح فئة الكليات الإنسانية، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائياً في مجال المشاركة.

-متغير الرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ويوضح الجدول (19) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
0.71	3.04	277	أستاذ مساعد	الشفافية
0.63	3.25	106	أستاذ مشارك	
1.02	3.46	57	أستاذ	
0.71	3.10	440	المجموع	
0.61	3.53	277	أستاذ مساعد	المشاركة
0.55	3.62	106	أستاذ مشارك	
0.74	3.60	57	أستاذ	
0.60	3.55	440	المجموع	

0.75	3.64	277	أستاذ مساعد	المساعدة
0.64	3.52	106	أستاذ مشارك	
0.63	3.82	57	أستاذ	
0.72	3.62	440	المجموع	
0.57	3.32	277	أستاذ مساعد	الاداة ككل
0.50	3.42	106	أستاذ مشارك	
0.74	3.58	57	أستاذ	
0.55	3.34	440	المجموع	

يلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ حصل أصحاب الفئة (أستاذ) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.58) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أستاذ مشارك) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وبالرتبة الاخيرة جاء أصحاب فئة (أستاذ مساعد) بمتوسط حسابي (3.32).

وتم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ويوضح الجدول (20) نتائج ذلك الاختبار:

جدول (20) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	الشفافية	بين المجموعات	4.42	2	2.21	4.43	*0.01
		داخل المجموعات	217.85	437	0.49		
		المجموع	222.28	439			
2	المشاركة	بين المجموعات	0.68	2	0.34	0.92	0.39
		داخل المجموعات	160.13	437	0.36		
		المجموع	160.81	439			

0.25	1.38	0.73	2	1.46	بين المجموعات	المساءلة	4
		0.52	437	230.79	داخل المجموعات		
			439	232.25	المجموع		
0.13	2.04	0.63	2	1.27	بين المجموعات	الأداة ككل	
		0.31	437	136.01	داخل المجموعات		
			439	137.28	المجموع		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات

الأردنية للحكومة، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ، إستناداً إلى قيمة ف

المحسوبة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (2.04) عند مستوى دلالة (0.13) وهي غير دالة إحصائية، كما أظهر

فروقاً دالة إحصائياً في مجال الشفافية ، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة في هذا المجال (4.43) عند مستوى دلالة (

0.01) وهي دالة إحصائياً.

الجدول (21) اختبار شيفه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات

الأردنية للحكومة لمجال الشفافية، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
الشفافية	أستاذ مساعد	3.04	-	*0.03	*0.00
	أستاذ مشارك	3.25		-	0.19
	أستاذ	3.46			-

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية، عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في مجال الشفافية، إذ أنه توجد فروق بين رتبة أستاذ مساعد

وأستاذ مشارك وأستاذ، ويكون الانحياز في هذا المجال لصالح رتبة الأستاذ بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي،

ويلاحظ أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين رتبة أستاذ مشارك وأستاذ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- متغير عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويوضح الجدول (22) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.67	3.09	90	5 سنوات فأقل	الشفافية
0.80	3.13	126	6 - 10 سنوات	
0.67	3.08	224	11 سنة فأكثر	
0.71	3.10	440	المجموع	
0.48	3.58	90	5 سنوات فأقل	المشاركة
0.76	3.49	126	6 - 10 سنوات	
0.54	3.57	224	11 سنة فأكثر	
0.60	3.55	440	المجموع	
0.54	3.82	90	5 سنوات فأقل	المساعدة
0.68	3.78	126	6 - 10 سنوات	
0.77	3.44	224	11 سنة فأكثر	
0.72	3.62	440	المجموع	
0.48	3.39	90	5 سنوات فأقل	الادارة ككل
0.67	3.37	126	6 - 10 سنوات	
0.51	3.31	224	11 سنة فأكثر	
0.55	3.34	440	المجموع	

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في

الجامعات الأردنية للحوكمة، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ حصل

اصحاب الفئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.39) بالترتبة الأولى، وجاء اصحاب فئة (6 - 10 سنوات) بالترتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وبالترتبة الأخيرة جاء اصحاب فئة (11 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي (3.31).

وتم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (23) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (23) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة ، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة .

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة	مستوى الدلالة
1	الشفافية	بين المجموعات	0.220	2	0.11	0.21	0.80
		داخل المجموعات	222.06	437	0.50		
		المجموع	222.28	439			
2	المشاركة	بين المجموعات	0.65	2	0.32	0.89	0.41
		داخل المجموعات	160.16	437	0.36		
		المجموع	160.81	439			
3	المساءلة	بين المجموعات	13.75	2	6.87	13.75	*0.00
		داخل المجموعات	218.50	437	0.50		
		المجموع	232.25	439			
الأداة ككل		بين المجموعات	0.59	2	0.29	0.95	0.38
		داخل المجموعات	136.68	437	0.31		
		المجموع	137.28	439			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إستناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (0.95) عند مستوى دلالة (0.00) وهي غير دالة إحصائية، ويلاحظ وجود

فروق دالة احصائياً في مجال المساءلة، إذ بلغت قيمة (ف) للاداءة في هذا المجال (13.75) عند مستوى دلالة (0.00).

الجدول (24) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة لمجال المساءلة، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المجال	مستويات متغير سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	سنوات فأقل 5	6 - 10 سنوات	11 سنة فأكثر
المساءلة	5 سنوات فأقل	3.82	-	0.92	*0.00
	6 - 10 سنوات	3.78	-	-	*0.00
	11 سنة فأكثر	3.44	-	-	-

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال المساءلة؛ إذ إنه توجد فروق بين فئة (5 سنوات فأقل) و (11 سنة فأكثر)، لصالح فئة (5 سنوات فأقل)، ووجود فروق بين فئة (6 - 10 سنوات)، ومن (11 سنة فأكثر)، وتكون الفروق في هذا المجال لصالح فئة (6 - 10 سنوات).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، في درجة توافر معايير (ستة سجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس والسلطة المشرفة والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال حسب متغيراته، كما يأتي:

- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (25) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعاً لمتغير الجنس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واختبار (t-test).

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) الدلالة	مستوى الدلالة
1	ضبط الجودة والتحسين المستمر	ذكور	330	3.46	0.62	1.57	0.11
		إناث	110	3.36	0.59		
2	العمليات والأنظمة والموارد	ذكور	330	3.62	0.59	0.84	0.40
		إناث	110	3.57	0.56		
4	التقييم والتغذية الراجعة	ذكور	330	3.30	0.79	1.38-	0.16
		إناث	110	3.41	0.75		
	الأداة ككل	ذكور	330	3.47	0.43	0.69	0.48
		إناث	110	3.44	0.41		

يبين الجدول (25) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة توافر منهج (سنة

سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (0.69) وبمستوى دلالة (0.48)، كما يلاحظ أنه لا توجد فروق دالة إحصائية للمجالات الفرعية (ضبط الجودة والتحسين المستمر، والعمليات والأنظمة والموارد، والتقييم والتغذية الراجعة) تعزى لمتغير الجنس، استناداً لقيمة (ت) المحسوبة لهذه المجالات، وهي غير دالة إحصائياً.

- متغير السلطة المشرفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير السلطة المشرفة، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (26) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير السلطة المشرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واختبار (t-test).

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	ضبط الجودة والتحسين المستمر	حكومية	67	3.47	0.65	0.76	0.44
		خاصة	373	3.41	0.60		
2	العمليات والأنظمة والموارد	حكومية	67	3.61	0.63	0.19	0.85
		خاصة	373	3.60	0.57		
4	التقييم والتغذية الراجعة	حكومية	67	3.44	0.78	1.04	0.29
		خاصة	373	3.33	0.77		
	الأداة ككل	حكومية	67	3.51	0.46	1.02	0.30
		خاصة	373	3.45	0.41		

يبين الجدول (26) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة

الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعاً لمتغير السلطة المشرفة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، في

الأداة ككل، إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (1.02) عند مستوى دلالة (0.30) وهي غير دالة إحصائياً، وتراوح

قيم (ت) للمجالات بين (0.76 - 1.04).

-متغير الكلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة

الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعاً لمتغير الكلية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تم تطبيق

اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (27) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعاً لمتغير الكلية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واختبار (t-test).

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) الدلالة	مستوى الدلالة
1	ضبط الجودة والتحسين المستمر	إنسانية	256	3.44	0.60	0.80	0.42
		علمية	184	3.39	0.62		
2	العمليات والأنظمة والموارد	إنسانية	256	3.56	0.59	-1.75	0.08
		علمية	184	3.66	0.55		
3	التقييم والتغذية الراجعة	إنسانية	256	3.40	0.75	1.70	0.08
		علمية	184	3.27	0.80		
	الأداة ككل	إنسانية	256	3.47	0.43	0.46	0.64
		علمية	184	3.45	0.41		

يبين الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية، في الاداة ككل، إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (0.46) عند مستوى دلالة (0.64) وهي غير دالة إحصائياً، وتراوحت قيم (ت) ما بين (0.46 – 1.70).

- متغير الرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويوضح الجدول (28) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر منهج (سته سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
0.62	3.42	277	أستاذ مساعد	ضبط الجودة والتحسين المستمر
0.56	3.38	106	أستاذ مشارك	
0.79	3.68	57	أستاذ	
0.61	3.42	440	المجموع	
0.55	3.64	277	أستاذ مساعد	العمليات والأنظمة والموارد
0.64	3.46	106	أستاذ مشارك	
0.45	3.76	57	أستاذ	
0.58	3.60	440	المجموع	
0.78	3.34	277	أستاذ مساعد	التقييم والتغذية الراجعة
0.77	3.36	106	أستاذ مشارك	
0.74	3.57	57	أستاذ	
0.77	3.35	440	المجموع	
0.40	3.48	277	أستاذ مساعد	الإدارة ككل
0.47	3.40	106	أستاذ مشارك	
0.41	3.68	57	أستاذ	
0.42	3.46	440	المجموع	

يلاحظ من الجدول (28) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر منهج (سته سيجما)

عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصل أصحاب الفئة (أستاذ) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.68) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أستاذ مساعد) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (أستاذ مشارك) بمتوسط حسابي (3.40)، وتم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف إلى مدى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لدرجة توافر منهج (سته سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ويوضح الجدول (29) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (29) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لدرجة توافر (سته سيجما) ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية .

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	ضبط الجودة والتحصين المستمر	بين المجموعات	0.66	2	0.33	0.87	0.41
		داخل المجموعات	164.92	437	0.37		
		المجموع	165.59	439			
2	العمليات والأنظمة والموارد	بين المجموعات	2.99	2	1.49	4.48	0.01*
		داخل المجموعات	145.76	437	0.33		
		المجموع	148.76	439			
3	التقييم والتغذية الراجعة	بين المجموعات	0.37	2	0.18	0.30	0.73
		داخل المجموعات	265.58	437	0.60		
		المجموع	265.96	439			
الأداة ككل		بين المجموعات	0.80	2	0.40	2.12	0.11
		داخل المجموعات	79.03	437	0.18		
		المجموع	79.83	439			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر منهج (سته سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية ، إستناداً إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (2.12) عند مستوى دلالة (0.11) وهي غير دالة إحصائية. ويلاحظ أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العمليات والأنظمة والموارد، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة في هذا المجال (4.48) عند مستوى دلالة (0.01) وهي دالة إحصائياً.

ولتحديد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة توافر منهج (سته سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

الجدول (30) اختبار شيفه للمقارنات البعدية لدرجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال العمليات والأنظمة والموارد، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
العمليات والأنظمة والموارد	أستاذ مساعد	3.64	-	0.02*	0.35
	أستاذ مشارك	3.46		-	0.01*
	أستاذ	3.76			-

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر الجدول (30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ أنه توجد فروق بين رتبة أستاذ مساعد وأستاذ مشارك، لصالح رتبة أستاذ مساعد بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي، وتوجد فروق بين رتبة أستاذ مشارك وأستاذ ويكون الانحياز في هذا المجال لصالح رتبة الأستاذ بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ، ويلاحظ أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رتبة أستاذ مساعد وأستاذ عند مستوى دلالة عند مستوى.

- متغير عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (31) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ضبط الجودة والتحسين المستمر	5 سنوات فأقل	90	3.63	0.53
	6 - 10 سنوات	126	3.44	0.70
	11 سنة فأكثر	224	3.31	0.56

0.61	3.42	440	المجموع	
0.53	3.67	90	5 سنوات فأقل	العمليات والأنظمة والموارد
0.58	3.54	126	6 - 10 سنوات	
0.59	3.61	224	11 سنة فأكثر	
0.58	3.60	440	المجموع	
0.87	3.18	90	5 سنوات فأقل	التقييم والتغذية الراجعة
0.67	3.46	126	6 - 10 سنوات	
0.78	3.35	224	11 سنة فأكثر	
0.77	3.35	440	المجموع	
0.44	3.53	90	5 سنوات فأقل	الاداة ككل
0.44	3.48	126	6 - 10 سنوات	
0.40	3.42	224	11 سنة فأكثر	
0.42	3.46	440	المجموع	

يلاحظ من الجدول (31) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر منهج (سنة سيجمما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة (5 سنوات فأقل) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.53) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (6 - 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (11 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي (3.42).

وتم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر منهج (سنة سيجمما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (32) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (32) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في درجة توافر معايير (سنة سيجما) ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	ضبط الجودة والتحصين المستمر	بين المجموعات	6.63	2	3.31	9.11	0.00*
		داخل المجموعات	158.95	437	0.36		
		المجموع	165.59	439			
2	العمليات والأنظمة والموارد	بين المجموعات	0.84	2	0.42	1.24	0.28
		داخل المجموعات	147.91	437	0.33		
		المجموع	148.76	439			
3	التقييم والتغذية الراجعة	بين المجموعات	4.25	2	2.12	3.55	0.02*
		داخل المجموعات	261.70	437	0.59		
		المجموع	265.96	439			
الأداة ككل		بين المجموعات	0.82	2	0.41	2.26	0.10
		داخل المجموعات	79.01	437	0.18		
		المجموع	79.83	439			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول (32) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إستناداً إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (2.26) عند مستوى دلالة (0.10) وهي غير دالة إحصائياً. أما في مجالات ضبط الجودة والتحصين المستمر، التقييم والتغذية الراجعة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية. ولتحديد مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (33) اختبار شيفه للمقارنات البعدية لدرجة توافر منهج (سته سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجالي ضبط الجودة والتحسين المستمر والتقييم والتغذية الراجعة، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المجال	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	10 - 6 سنوات	11 سنة فأكثر
ضبط الجودة والتحسين المستمر	5 سنوات فأقل	3.63	-	0.64	0.00*
	10 - 6 سنوات	3.44		-	0.18
	11 سنة فأكثر	3.31			-
التقييم والتغذية الراجعة	5 سنوات فأقل	3.18	-	0.03*	0.18
	10 - 6 سنوات	3.46		-	0.46
	11 سنة فأكثر	3.35			-

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر من الجدول (33) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال ضبط الجودة والتحسين المستمر، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث أنه يوجد فروق بين فئة (5 سنوات فأقل) و(11 سنة فأكثر) يكون الانحياز في هذا المجال لصالح فئة (5 سنوات فأقل) بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي، ويلاحظ وجود فروق دالة إحصائية في مجال التقييم والتغذية الراجعة بين فئتي (5 سنوات فأقل، 10 - 6 سنوات)، لصالح فئة (10-6 سنوات) بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لهذه الفئة .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج حسب أسئلة الدراسة، والتوصيات التي تم التوصل إليها في

ضوء نتائج الدراسة، وهي كما يأتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص:

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

كشفت نتائج هذا السؤال في الجدول (7) أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية

للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت "متوسطة" على الدرجة الكلية، وجاءت مجالات الاستبانة

في المستوى المتوسط، وجاء في الرتبة الأولى من مجال المساءلة، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف

معياري (0.72) ودرجة ممارسة متوسطة، يفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين في مجال

المساءلة عليهم تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف

واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة، يمكن وضع المسؤولين موضع مساءلة

وأن تكون فيما بين الجامعات الحكومية الأردنية المختلفة؛ أو داخل المؤسسات بين المشرفين والمرؤوسين؛ ويمكن

لآليات المساءلة أن تتناول قضايا تبحث في اختيار الذين يحتلون مواقع المسؤولية في الجامعات الأردنية وفي

طبيعة القرارات التي يتخذونها. وتتطلب المساءلة وجود حرية معلومات وأصحاب مصلحة قادرين على تنظيم

أنفسهم وسيادة القانون، مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الأولى من مجالات الاستبانة. وجاء في الرتبة الثانية

من مجالات الاستبانة مجال المشاركة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.60) ودرجة ممارسة

متوسطة، فإن الباحث يفسر هذه النتيجة لجملة من التفسيرات، إذ أن المشاركة تعمل على إقامة علاقات جيدة

بين القادة الأكاديميين من حيث احترام وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة في

تطبيق الحوكمة التربوية، وصنع القرارات الإدارية برأي أغلبية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الإدارية ووضع الخطط التطويرية ممثلين في المجتمع المحلي، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط الاستراتيجية، مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثانية من مجالات الإستبانة. وجاء في الرتبة الثالثة من مجالات الستبانة مجال الشفافية للعمل بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.71) ودرجة ممارسة متوسطة، يفسر الباحث هذه النتيجة إلبأن القادة الأكاديميين عليهم تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة. فالشفافية تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، وقد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، تقوم الشفافية على التدفق الحر للمعلومات. وهي تتيح للقادة الأكاديميين أن يطلعوا مباشرة على العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة باتخاذ القرارات الإدارية، وتوفر لهم معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها. وتزيد سهولة الوصول إلى المعلومات، فالشفافية تقي من الأخطاء الحكومية، ومن ارتكاب خطأ في تقدير الموارد، مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثالث من مجالات الإستبانة. أما بالنسبة للمجالات فقد تمت مناقشتها كما يأتي:

المجال الاول: المساءلة.

يرى الباحث أن حصول مجال المساءلة على الرتبة الأولى، يعود إلى أهمية هذا المجال للتعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، إذ يعمل القادة الأكاديميون على تطبيق قواعد المساءلة على الصعيد الفردي والصعيد الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة الجامعة، ويستخدم القادة الأكاديميون المساءلة في التحقق من إلتزام العاملين في الجامعة على القيام بالواجبات المنوطة بهم، وحصلت الفقرة (23) والتي نصت على أن المساءلة تقلل من

الهدر في المال والوقت والجهد على أقل وسط حسابي ، وكانت في الرتبة الأخيرة ويفسر الباحث ذلك، باعتقاد أعضاء هيئة التدريس وجود عوامل أكثر فاعلية في تقليل الهدر، وهذا يعزز هدف دراسة العلاقة بين الحوكمة و منهجية التحسين(سنة سسيجما)كما سعت إليه هذه الدراسة ، وعلى الرغم من ذلك فقد كان المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المجال ، كانت بدرجة متوسطة وبشكل يميل إلى الأرتفاع نسبياً ، بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.72) مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: المشاركة.

يرى الباحث أن حصول مجال المشاركة على الرتبة الثانية، يعود إلى أهمية هذا المجال للتعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، إذ أن القادة الأكاديميون يعملون على بث التعاون ، وروح المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بإدارة الأمور الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، واتباع أسلوب الحوار للوصول إلى قرارات صائبة تهتم بأمور الإدارة الجامعية، والأخذ برأي الأغلبية في صناعة القرارات الإدارية، ووضع خطط تطويرية وخطط استراتيجية بمشاركة جميع الاطراف المشاركة في العملية التعليمية في الجامعات الأردنية، والعمل على مشاركة المجتمع المحلي في تطوير الخطط التطويرية، والتشجيع على روح العمل باسم الجماعة الواحدة. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثانية وبمستوى متوسط.

المجال الثالث: الشفافية.

يرى الباحث أن حصول مجال الشفافية على الرتبة الثالثة، يعود إلى أهمية أن يعمل القادة الأكاديميون على توضيح أهداف العاملين في الجامعات الأردنية ونشر جميع المعلومات الخاصة بأمور ومهمات الحوكمة، ووضع التشريعات المطبقة في الجامعات الأردنية المتعلقة بأمور الحوكمة، وتوضيح أهداف الحوكمة للعاملين في الجامعة، ومتابعة أمور أعضاء هيئة التدريس من خلال الإطلاع على المهمات الموكلة إليهم وكيفية انجازها، وتشجيع على إعطاء الندوات والمؤتمرات والمحاضرات التي تهتم برؤية الجامعة وأهدافها ورسالتها،

ومتابعة تنفيذ المسؤوليات لكل قسم من أقسام الكلية التي بدورها تخدم العملية التعليمية للوصول إلى تعليم أفضل وتبادل المعلومات بين جميع أقسام الكلية، وقد حصلت الفقرة (6) والتي نصت على تقييم خطط الكلية باستمرار ليتم تطويرها على أدنى مرتبة بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.09) ويعود ذلك إلى عدم إطلاع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية على أدوارهم في تحقيق الحوكمة وعدم وجود لجان تماس عملية تقييم الخطط بشكل فعال ، مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثالثة وبمستوى متوسط.

وتتسجم نتائج هذه الدراسة 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 شمالالضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت بدرجة متوسطة.

وتختلف هذه النتيجة التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة في كون ممارسة الحوكمة كان بمستوى متوسط عما توصلت إليها دراسة الشناق (2009) التي أظهرت أن درجة ممارسة معايير الحوكمة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة كانت بدرجة مرتفعة ، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ناصرالدين (2012) حيث وجدت أن تطبيق الحوكمة كان مرتفعاً في جامعة الشرق الأوسط ، ولعل هذا الاختلاف راجع إلى اختلاف السلطة المشرفة، على الرغم أن نتائج هذه الدراسة لم تظهر فروقاً ذات

دلالة إحصائية تعزى لمتغير السلطة المشرفة، أو قد يتعلق الأمر بمتغيرات أخرى تحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث والتحليل .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص:

ما درجة توافر منهجية التحسين (سنة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

كشفت نتائج هذا السؤال في الجدول (11) أن درجة توافر معايير (سنة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، وجاءت مجالات الاستبانة في المستوى المتوسط، وجاء في الرتبة الأولى مجال العمليات والنظمة والموارد بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.58) ودرجة توافر متوسطة، يفسر الباحث هذه النتيجة، أن القادة الأكاديميين يبدون استعداداً تاماً لتبادل المعلومات وتدفعها بين برامج ضبط الجودة، واستخدام البرامج المساعده لذلك، وتوفير قاعدة بيانات شاملة بالأنظمة والموارد البشرية والمالية، وكذلك توفير الاتصال المباشر بين الإدارات العليا وأعضاء هيئة التدريس، والمساهمة في تحقيق أهداف الجامعات الأردنية.

وجاء في الرتبة الثانية من مجالات الإستبانة، مجال ضبط الجودة والتحسين المستمر بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.61) ودرجة توافر متوسطة، يفسر الباحث هذه النتيجة ؛ أن هذه العملية تهدف إلى التقليل من التكلفة والهدر في العمليات سواء كانت هذه التكلفة مادية أو مرتبطة بالزمن، وتقوم مجال العمليات والأنظمة والموارد على أساس أربع عمليات فرعية متسلسلة، وتهدف تحسين الجوده إلى الوصول إلى أعلى مستويات الأداء الحالية للمؤسسة من حيث تشجيع وتحفيز العاملين في الجامعات الأردنية للمساهمة في تحقيق جودة المخرجات.

جاء في الرتبة الثالثة من مجالات الإستبانة مجال التقييم والتغذية الراجعة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.77) ودرجة توافر متوسطة، يفسر الباحث هذه النتيجة إلأن القادة الأكاديميين عليهم الاهتمام بالتغذية الراجعة ، وتعرف التغذية الراجعة بأنها المعلومات التي تعطى للمتعلم بعد اجابته وتزود

الطالب بمستوى أدائه الفعلي، للتغذية الراجعة أهمية دافعية المتعلم من خلال مساعدته على اكتشاف الإجابات الصحيحة، للتغذية الراجعة أهمية عظيمة في عملية التعلم لذلك فهي ضرورية ومهمه في عمليات الرقابة والضبط والتحكم والتعديل التي ترافق وتعقب عمليات التفاعل، وأهميتها من توظيف تعديل سلوك وتطويره نحو الأفضل. وتقييم الأداء هو عملية منهجية ودوره لتقدير الأداء الوظيفي للموظف الفردي والإنتاجية فيما يتعلق ببعض المعايير الموضوعية مسبقاً والأهداف التنظيمية، ومن أهداف تقييم الأداء تحفيز العاملين ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية؛ ودفعهم إلى تطوير أدائهم، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية في منظماتهم، وإتاحة الفرصة للتشخيص والتطوير التنظيمي، تشكيل أساساً للقرارات الشخصية مثل زيادة الرواتب، الترقيات لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات الأردنية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة إبراهيم (2014) إذ أظهرت أن درجة توافر متطلبات منهجية التحسين (سنة سيجما) في جامعة الطائف كانت بدرجة متوسطة، كما وافقت هذه الدراسة الدراسات السابقة بإجماعها على أهمية تطبيق منهجة التحسين (سيجما سنة) وتحقيق مزاياها في الجامعات.

واختلفت نتائج هذه الدراسة في كون درجة التوافر كانت متوسطة مع دراسة أبو ناهية (2012) إذ أظهرت النتائج أن درجة توافر معايير ستة سيجما في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كانت مرتفعة مع الاتفاق في الهدف من الدراسة.

أما بالنسبة للمجالات فقد تمت مناقشتها كما يأتي:

المجال الأول: ضبط الجودة والتحسين المستمر.

يرى الباحث أن حصول مجال ضبط الجودة والتحسين المستمر على الرتبة الأولى، تبرز أهمية هذا المجال للتعرف إلى درجة توافر معايير (سنة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الناتجة عن ضبط الجودة والتحسين المستمر، إذ أن القادة الأكاديميون والإدارات العليا في الجامعات الأردنية تستخدم أساليب حديثة من أجل ضبط الجودة، كذلك توفر إدارة الجامعة الإمكانيات المادية والمالية من أجل

تطبيق برامج ضبط الجودة، كذلك تعمل إدارة الجامعة على تسهيل تطبيق برامج ضبط الجودة والتأكد من تطبيقها وكيفية إدارتها التي تعتمد عليها في تطبيق إدارة المعرفة لمحاور الأبعاد الإدارية، وتعمل إدارة الجامعة على تدريب رؤساء الأقسام في الكليات على تشكيل فرق عمل لعملية التحسين المستمر، وكذلك توفر إدارة الجامعة نظام تبادل المعلومات والتأكد من تدقيقها من خلال برامج ضبط الجودة. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: العمليات والأنظمة والموارد.

يرى الباحث أن حصول مجال العمليات والأنظمة والموارد على الرتبة الثانية، يعود إلى أن أهمية هذا المجال للتعرف على درجة توافر معايير (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الناتجة عن العمليات والأنظمة والموارد، إذ تستخدم إدارة الجامعة برامج للمساعدة في اختيار المفاضلة بين برامج ضبط الجودة، وتعمل إدارة الجامعة على توفير قاعدة بيانات شاملة لربط برامج ضبط الجودة، والاتصال المباشر مع مدربين هذه البرامج، وتعمل إدارة الجامعة على تنفيذ العديد من برامج ضبط الجودة، والعمل على ربط الترتيبات الجامعية بالاعتماد على تطبيق برامج ضبط الجودة، وربطها أيضا بالمكافآت بمستوى نجاح تطبيق برامج ضبط الجودة، وكذلك تعمل إدارة الجامعة على تحفيز العاملين فيها من خلال تنفيذ برامج ضبط الجودة. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثانية وبدرجة متوسطة.

المجال الثالث: التقييم والتغذية الراجعة.

يرى الباحث أن حصول مجال التقييم والتغذية الراجعة على الرتبة الثالث، يعود إلى أهمية هذا المجال للتعرف إلى درجة توافر معايير (ستة سيجما) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الناتجة عن التقييم والتغذية الراجعة، إذ تعمل إدارة الجامعة قياس جميع الأقسام في الكليات من خلال برامج ضبط الجودة ومتابعتهم دوام العاملين في الجامعات الأردنية، ومتابعة أعمالهم اليومية وتوجيههم نحو الأفضل، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع مستوى الميداني لأعضاء هيئة التدريس، ورفع كفاءتهم معنوياً ومادياً، وكذلك تعمل

إدارة الجامعة على استخدام الأساليب الإحصائية لتقييم أداء العاملين ومراقبة مستوياتهم في الجامعة. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية وبين درجة توافر معايير (ستة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أشارت النتائج في الجدول (15) إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الحوكمة والتوافر معايير (ستة سيجما) لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ كانت قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً، كما وجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين جميع مجالات ممارسة الحوكمة ومجالات والتوافر معايير (ستة سيجما)، و أن درجة ممارسة الحوكمة تؤثر بدرجة توافر معايير (ستة سيجما) للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، إذ أن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة الحوكمة لدى القادة الأكاديميين ارتفعت درجة توافر معايير (ستة سيجما) والعكس صحيح.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس، والسلطة المشرفة، والكلية والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

1- متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الحوكمة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الجنس، في معظم مجالات الأداة، وكان الفرق في هذا المجال لصالح الإناث بدليل ارتفاع

متوسطهم الحسابي الذي بلغ (3.62) عن المتوسط الحسابي للذكور الذي بلغ (3.50).

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (-1.78) وبمستوى دلالة (0.06) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في معظم المجالات إذ كانت قيم (ت) غير دالة إحصائياً، حيث يبدو أن القيادات الأكاديمية تحفز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة والتعاون لتحقيق الأهداف، كما أن التزام أعضاء هيئة التدريس سواء ذكوراً أم إناثاً بالقواعد الأخلاقية المهنية والنظم التي تضمن تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة، في حين وجد فرق في مجال المشاركة، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-2.04) وكان الفرق في هذا المجال لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي الذي بلغ (3.62) عن المتوسط الحسابي للذكور الذي بلغ (3.50) ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أغلب أعضاء هيئة التدريس من الذكور، وأن نسبة الإناث قليلة نسبة إلى الذكور، لذا تحرص الإناث على المشاركة وإبداء الرأي أكثر من الذكور، وقد يرجع ذلك إلى سياسية تمكين المرأة، ولأبعاد اجتماعية أخرى مثل وجود حالة تنافسية بين الذكور والإناث.

2- متغير السلطة المشرفة:

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة، تبعاً لمتغير السلطة المشرفة، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (-0.04) وبمستوى دلالة (0.96) للدرجة الكلية للحوكمة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) في معظم المجالات إذ كانت قيم (ت) غير دالة إحصائياً في حين وجد فرق في مجال المشاركة، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة

(2.21) وبمستوى دلالة (0.03) وكان الفرق في هذا المجال لصالح الجامعات الخاصة بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي الذي بلغ (3.58) عن المتوسط الحسابي للجامعات الحكومية الذي بلغ (3.4) ويمكن أن يعزى ذلك بأن الجامعات الخاصة تعزز مبدأ المشاركة كآلية لرفع الولاء التنظيمي في الجامعات ورفع الدافعية، إذ تعمل المشاركة على تطوير وتنمية كليات الجامعية وتحسين الأداء من ناحية الجودة والاشراف التربوي.

3- متغير الكلية:

أظهرت النتائج في الجدول (18) يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الكلية في الدرجة الكلية (الأداة ككل) إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (2.82) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة إحصائية. وكذلك في مجال الشفافية والمساءلة يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وهذه الفروقات لصالح أصحاب الكلية الإنسانية.

يرى الباحث أن نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية في مجال المشاركة، يرجع إلى تشابه جميع ظروف العملية التدريسية في الجامعات الأردنية، فإنهم يتعاملون مع الطلبة ويتفاعلون في بيئة تعليمية واحدة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، إذ جميعهم يعطون إهتماماً لمهارات التدريس في الجامعات الأردنية، ولديهم القدرة على تطوير وتنمية معارفهم حول درجة ممارسة الحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وتحسين الأداء من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي، وزيادة المعرفة من خلال التعليم الذاتي، وتطوير مفاهيم الشراكات للطلبة لتشجيعهم على الانخراط في مجالات الخدمة المجتمعية والمجالات التدريبية، وتحسين الأداء والإرتقاء بجودة المخرجات التعليمية، أما مجالي المساءلة والشفافية فيمكن تفسير وجود فروق دالة إحصائية في هذا المجال، يرجع إلى درجة اهتمام أكثر من ذوي التخصصات الإنسانية، عنها في التخصصات العلمية الذين يبدون اهتماماً أكثر في العلوم التجريبية.

4- متغير الرتبة الأكاديمية:

أظهرت النتائج في الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في معظم مجالات الاستبانة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (2.04) عند مستوى دلالة (0.13) وهي غير دالة إحصائياً.

ويرى الباحث أن نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة الحوكمة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وأن هناك تشابه بين الرتب الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية، يفسر بأن الحوكمة التربوية لا تنحصر عند مستوى تعليمي معين، فأعضاء هيئة التدريس جميعهم متكافئين وأنهم على اطلاع ومعرفة، ولديهم القدرة على تطوير وتنمية معارفهم وتحسين الأداء من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي، وزيادة المعرفة من خلال التعليم الذاتي من أجل تطبيق ممارسة الحوكمة، أما الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في مجال الشفافية، إذ أنه توجد فروق بين رتبة أستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ، ويكون الانحياز في هذا المجال لصالح رتبة الأستاذ، بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي، ويلاحظ أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رتبة أستاذ مشارك وأستاذ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويفسر الباحث ذلك أن الرتبة الأكاديمية للأستاذ تمنحه حصانة علمية توفر له غطاء أكبر لممارسة الشفافية، عنها لرتبة الأستاذ المشارك ورتبة الأستاذ المساعد.

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 ودراسة الزين (2017) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح فئة أستاذ بالمقارنة مع فئة أستاذ مشارك في هذا المجال.

5- متغير عدد سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج في الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (0.95) عند مستوى دلالة (0.38) وهي غير دالة إحصائياً .

ويرى الباحث أن عدد سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس قلت أم كثرت، ليس لها تأثير في إظهار التباين في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة التربوية بالجامعات الأردنية، كما أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية يمتلكون الخبرة الكافية في التدريس، ويتابعون البحث العلمي ويواكبون المستجدات العلمية في مجالات تخصصهم، طالما أنهم موجودون في نفس البيئة التعليمية، ويعملون على تحقيق الأهداف، ولديهم المقدرة على الإبداع والإبتكار وتحفيز الطلاب،

كما أظهر الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مجال المساءلة؛ إذ إنه توجد فروق فئة (5 سنوات فأقل)، وفئة (11 سنة فأكثر)، ووجود فروق بين فئة (6 - 10 سنوات)، ومن (11 سنة فأكثر)، وتكون الفروق في هذا المجال لصالح فئة (5 سنوات فأقل) ، ويرجع الباحث ذلك الأمر لأن هذه الفئة، يكون عندها اندفاع قوي تجاه العمل، وقد يكون هذا الاندفاع غير مدروس، ولا يبنى على تجربة كبيرة، وحكمة في التعامل مع الأمور.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، في درجة توافر معايير (ستة سجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس، والسلطة المشرفة، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

1- متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة توافر معايير (ستة سجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الجنس، في جميع مجالات الأداة.

يرى الباحث أن هذه نتيجة إلى تشابه الإجابات لأفراد عينة الدراسة، من إذ درجة توافر منهج (ستة سجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس التي تخدم عملية سير العملية التربوية، مما يشير إلأنه لا توجد فروق بين الذكور والاناث لبرنامج تطبيق توافر معايير (ستة سجما) في الجامعات الأردنية، حول جودة أداء الكليات في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية، وتوفير بيئة تعليمية مجتمعية من خلال التعاون مع الجامعات والمؤسسات الوطنية، والمساهمة بفكر جديد في بناء مجتمع المعرفة، وتنمية القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم والتعلم، إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (0.69) عند مستوى دلالة (0.48) وهي غير دالة إحصائياً.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة في نتائجها دراسة إبراهيم (2014) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لدرجة توافر معايير (ستة سجما) في جامعة الطائف.

2 - متغير السلطة المشرفة:

أظهرت النتائج في الجدول (24) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة توافر منهج (ستة سجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس تعزى لمتغير السلطة المشرفة في جميع مجالات الأداة، إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (1.02) عند مستوى دلالة (0.30) وهي غير دالة إحصائياً. ويفسر الباحث هذه النتيجة أن جهة الإشراف سواء كانت حكومية أم خاصة، تمارسان الرقابة على القوانين والأنظمة الجامعية، والمعرفة والخبرة في معايير (ستة سيجما) تعملان على تطوير وتنمية الكليات الجامعية وتحسين الأداء من ناحية الجودة والإشراف، وهذا هدف للسلطة المشرفة بمختلف تصنيفاتها.

3- متغير الكلية:

أظهرت النتائج في الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لدرجة توافر منهج (ستة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية، في الاداة ككل وفي جميع مجالات الاستبانة، إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (0.46) عند مستوى دلالة (0.64) وهي دالة غير إحصائية.

يرى الباحث أن نتيجة ذلك يعود إلى تشابه جميع ظروف العملية التدريسية في الجامعات الخاصة، لذلك لم تتأثر إجابات أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف الكلية الأكاديمية سواء كانت تخصصاتهم إنسانية أم علمية فإنهم يتعاملون مع الطلبة ويتفاعلون في بيئة تعليمية واحدة بغض النظر عن تخصصاتهم العلمية أم إنسانية. ولا يوجد اية فروق بين الاساتذة الجامعيين من ذوي الكلية العلمية والاساتذة الجامعيين ذوي الكلية الانسانية في درجة توافر معايير (ستة سيجما) إنجميعهم يعطون اهتماماً لمهارات التدريس الجامعي في الجامعات الأردنية، يعود كذلك إلى عملهم في حقل التعليم الذي يلبي احتياجاتهم وطموحاتهم واقتناعهم بالادوار والمهام الادارية المسندة اليهم، واعادة النظر في مناهج الدراسية ومواردها وانشطتها ورسائلها التعليمية، والإشراف على تنفيذ مشاريع الجامعة.

4- متغير الرتبة الأكاديمية:

أظهرت النتائج في الجدول (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في درجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، في معظم المجالات، إستناداً إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (2.12) عند مستوى دلالة (0.11) وهي غير دالة إحصائية. ويلاحظ أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العمليات والأنظمة والموارد، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة في هذا المجال (4.48) عند مستوى دلالة (0.01) وهي دالة إحصائية، ويظهر الجدول (30) أنه توجد فروق دالة إحصائية، بين رتبة أستاذ مساعد وأستاذ مشارك، وتوجد فروق بين رتبة أستاذ مشارك وأستاذ في مجال العمليات والأنظمة والموارد، ويكون الانحياز في هذا المجال لصالح رتبة الأستاذ بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويرى الباحث أن تشابه الدرجة التي حصل عليها أصحاب الرتب الأكاديمية المختلفة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، في معظم المجالات، في درجة توافر معايير (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، أن درجة توافر معايير (سنة سيجما) لا تنحصر عند مستوى تعليمي أو رتبة محددة، فأعضاء هيئة التدريس يحملون مؤهلات عليا ولديهم القدرة على تطوير وتنمية معارفهم لدرجة توافر معايير (سنة سيجما)، وتحسين الأداء من خلال الإستفادة من التطور التكنولوجي، وزيادة المعرفة من خلال التعليم الذاتي، وتطوير الاستراتيجيات، أما في مجال العمليات والأنظمة والموارد وكونه ذا دلالة إحصائية، ولصالح رتبة أستاذ، فيمكن ارجاع ذلك أن أصحاب رتبة أستاذ أكثر معرفة، وأكثر اطلاع على التجارب السابقة، وأكثر قدرة على التعامل مع التغيرات المفاجئة، ويمكن ان تعزى هذه الفروق إلى أن من يحملون رتبة أستاذ هم أكثر مهارة ومعرفة في مجال العمليات والأنظمة والموارد لخبراتهم المتنوعة والطويلة في المجال الأكاديمي والقيادي ولذلك كانت نتائج التحليل لصالح رتبة أستاذ، بالمقارنة بالرتب الأخرى.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة إبراهيم (2014) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لتوافر معايير في جامعة الطائف لصالح رتبة أستاذ، إذ أظهرت هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية .

متغير عدد سنوات الخبرة:

أظهرت نتائج الجدول (32) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، في مجال العمليات والأنظمة والموارد، إستناداً إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (2.26) عند مستوى دلالة (0.10) وهي غير دالة إحصائياً.

يرى الباحث أن عدد سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس قلت أم كثرت، ليس لها تأثير في إظهار تباين في استجابات أفراد العينة في درجة توافر منهج (سنة سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، في مجال العمليات والأنظمة والموارد. ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى تشابه الظروف البيئية التي تحيط بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، والتي يقومون من خلالها بأداء أعمالهم، كما أن بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة يمتلكون الخبرة الكافية في التدريس، ويتابعون البحث العلمي، المستجدات العلمية في مجالات تخصصهم، طالما انهم موجودون في نفس البيئة التعليمية، ويعملون على تحقيق الأهداف والقدرة على الابداع والابتكار وتحفيز الطلاب.

أما في مجالات ضبط الجودة والتحسين المستمر، التقييم والتغذية الراجعة، فيظهر الجدول (33) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجالي ضبط الجودة والتحسين المستمر، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ أنه توجد فروق بين فئة (5 سنوات فأقل) وفئة (11 سنة فأكثر) يكون

الانحياز في هذا المجال لصالح (فئة 5 سنوات فأقل) بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي (فئة 5 سنوات فأقل)، ويفسر الباحث ذلك أن فئة (5 سنوات فأقل) يسعون باستمرار إلى التحسين المستمر، خلافاً للفئة (11 سنة فأكثر) ، إذ تكون أعمالهم غالباً في إطار ما ألفوه واعتادوا عليه، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن مقاومة التغيير للفئة (11 سنة فأكثر) تكون أقوى منها في الفئة (فئة 5 سنوات فأقل)، ويلاحظ وجود فروق دالة احصائياً في مجال التقييم والتغذية الراجعة بين فئتي (5 سنوات فأقل، 6 - 10 سنوات)، لصالح فئة (6-10 سنوات) بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لهذه الفئة إذ بلغ (3.46) .

وانسقت هذه الدراسة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة لهذا المجال مع كل من دراسة العتيبي والشمري (2014) ودراسة إبراهيم (2014).

أما بالنسبة للمجالات في درجة توافر معايير (سته سيجما) فتمت مناقشتها كمال يأتي :

المجال الأول : العمليات والأنظمة والموارد:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر منهج (سته سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية إذ أنه يوجد فروق بين رتبة أستاذ مساعد ومشارك يكون الانحياز في هذا المجال لصالح لرتبة الأستاذ المساعد بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي. يرى الباحث أن هناك اختلافات بين الرتب الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في وصفهم لدرجة توافر منهج (سته سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، يظهر أنه يوجد فروق بين رتبة أستاذ مساعد و مشارك يكون الانحياز في هذا المجال لصالح لرتبة أستاذ مساعد بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مساعد التخطيط الاستراتيجي تنحصر عند مستوى تعليمي، فأعضاء هيئة التدريس هم الأكثر اطلاع وأكثر معرفة من ذوات المؤهلين من أعضاء هيئة التدريس ويحملون مؤهلات عليا في مجال التخصص، ولديهم القدرة على تطوير وتنمية معارفهم وتحسين الأداء من خلال الاستفادة من التطور

التكنولوجي، وزيادة المعرفة من خلال التعليم الذاتي من أجل تحسين التخطيط الاستراتيجي لدرجة توافر منهج (سته سيجما)، وأهمية تجعل هذه الفئة تعطي تقديراً مختلفاً عن باقي الفئات.

وبذلك توافقت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع دراسة إبراهيم (2014) في وجود فروق دالة إحصائياً لمتغير الرتبة الأكاديمية في مجال العمليات والأنظمة لصالح رتبة أستاذ مساعد وكذلك توافقت مع نتائج دراسة العتيبي والشمري (2014) في هذا المجال .

المجال الثاني: ضبط الجودة والتحسين المستمر:

أظهرت النتائج في جدول (31) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لدرجة توافر منهج (سته سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. إذ أنه يوجد فروق بين فئة (5 سنوات فأقل) و(11 سنة فأكثر) يكون الانحياز في هذا المجال لصالح فئة (11 سنة فأكثر) بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لرتبة (11 سنة فأكثر).

يعتقد الباحث أن عدد سنوات الخبرة لها تأثير في إظهار تباين في استجابات أفراد العينة عن درجة توافر منهج (سته سيجما) إذ هناك تباين في إجاباتهم، وقد تعزى هذه النتيجة أن أصحاب الخبرة فئة (11 سنة فأكثر) من أعضاء هيئة التدريس هم يشكلون النسبة الأكبر في الجامعات الأردنية، ويعتقد الباحث أن أصحاب الخبرة فئة (11 سنة فأكثر) يعملون على المساهمة الإيجابية في إنجاح البرامج التعليمية والاجتماعية لدرجة توافر منهج (سته سيجما) وتحقيق التعاون والتكامل بين قطاع العام والخاص في الجامعات الأردنية من حيث الدعم والتمويل المقدم للجامعات والبحث عن مصادر جديدة وبدائل مقترحة لتمويل التعليم واساليبه، إنبلغت قيمة (ف) للأداة ككل (9.11) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة إحصائياً.

المجال الثالث: التقييم والتغذية الراجعة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لدرجة توافر منهج (سته سيجما) عند القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة،

إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (3.35) عند مستوى دلالة (0.02) وهي دالة إحصائية. وتوجد فروق بين فئة (5 سنوات فأقل) و (6 - 10 سنوات) يكون الانحياز في هذا المجال لصالح لرتبة (6 سنوات - 10 سنوات) بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لفئة (6 - 10 سنوات).

يعتقد الباحث أن عدد سنوات الخبرة لها تأثير في إظهار تباين في استجابات أفراد العينة عن درجة توافر منهج (سته سيجما) إذ هناك تباين في إجاباتهم، لأن درجة توافر منهج (سته سيجما) عند القادة الأكاديميين ممارسة يمكن ملاحظتها بوضوح من القادة الأكاديميين أصحاب الخبرات، وقد تعزى هذه النتيجة أن أصحاب الخبرة فئة (6- 10 سنوات) من أعضاء هيئة التدريس هم يشكلون النسبة الأكبر في الجامعات الأردنية، وأنهم أكثر علماً ودراية في مجال التقييم والتغذية الراجعة أكثر من غيرهم، ويعتقد الباحث أن أصحاب الخبرة فئة (6 - 10 سنوات) يعملون على المساهمة الايجابية في إنجاح البرامج التعليمية والاجتماعية لدرجة توافر منهج (سته سيجما) وتحقيق التعاون في الجامعات الأردنية.

وجاءت نتائج هذه الدراسة منسقة مع نتائج دراسة إبراهيم (2014) إذ كانت درجة توافر معايير (سته سيجما) في جامعة الطائف بدرجة متوسطة ، واتفقت معها في عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة ، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العتيبي والشمري (2016) إذ كانت درجة المتطلبات الإدارية لمعايير (سته سيجما) بدرجة متوسطة. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة دودوين ومساعدة (2014) إذ كانت درجة توافر معايير في الجامعات الأردنية منخفضة، واختلفت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو ناهية (2014) إذ أظهرت درجة توافر مرتفعة لمعايير في الجامعات في غزة، بينما أظهرت هذه الدراسة درجة توافر منخفضة لمنهجية التحسين، إلا أنها اتفقت مع هذه الدراسة في وجود علاقة إيجابية بين تطبيقات معايير وجوده الأداء.

التوصيات

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الحوكمة كانت متوسطة لذا:

1- يوصي الباحث بضرورة قيام المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية لتنظيم دورات تدريبية توضح للقيادات الأكاديمية فيها مفهوم الحوكمة لغرض إعدادهم ورفع مستوى ممارسة الحوكمة لدى القادة الأكاديميين لدرجة مرتفعة.

2- العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية من خلال:

أ. حصل مبدأ الشفافية على متوسط حسابي متدني، لذا يوصي الباحث بالتركيز على مبدأ الشفافية بين العاملين في الجامعات الأردنية.

ب. تقييم خطط الكليات باستمرار بهدف تطويرها.

ج. إطلاع أعضاء هيئة التدريس بالأدوار المنوطة بهم.

د. تكليف الجامعات من قبل وزارة التعليم العالي بإنشاء مجالس للحوكمة وأخرى للتحسين المستمر.

3- ويوصي أيضاً بالسعي إلى توفير معايير (سته سيجما) في الجامعات الأردنية كونها حصلت على درجة توافر متوسطة من خلال:

أ. تدريب رؤساء الأقسام على تشكيل فرق عمل لعملية التحسين المستمر.

ب. ربط المكافآت المقدمة من إدارة الجامعة بنجاح تطبيق برامج ضبط الجودة.

ج. تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على تطبيقات منهجية ستة سيجما.

4- إجراء المزيد من الدراسات بما يتعلق بموضوع الحوكمة وعلاقتها بمتغيرات أخرى، مثل الإلتزام الوظيفي والدعم التنظيمي والصمت التنظيمي.

المراجع

المراجع باللغة العربية:-

القرآن الكريم .

إبراهيم، صفاء(2010). درجة توافر متطلبات سيجما ستة في جامعة الطائف.(رسالة ماجستير غير منشورة)،

جامعة الطائف، الطائف: المملكة العربية السعودية .

أبو حمام، ماجد إسماعيل(2009). اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية.(

رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين .

أبوكريم، أحمد والثويني، طارق (2014).درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائلوجامعة الملك

سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس.مجلة العلوم التربوية والنفسية, 15(3)55-94.

أبو ناهية، جيهان(2012). مدى استخدام معايير (ستة سيجما) لتحقيق جودة التدقيق الداخلي في الجامعات

ال فلسطينية في قطاع غزة.(رسالة ماجستير غير منشورة)الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

الإمام،صلاح الدين(2010).إدارة الحكم الرشيد في المصارف دراسة تحليلية .مؤتمر التفكير الإداري

والاستراتيجي في عالم متغير , جامعة الاسراء، عمان : الأردن.

بدح، أحمد والعملة، حسن(2016). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة

البلقاء التطبيقية، عمان: الأردن.

برقعان، أحمد والقرشي، عبدالله(2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. المؤتمر العلمي الدولي

عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17) كانون الأول، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

الترميذي، محمد بن عيسى. الجامع الكبير. ط1، بيروت، دار الغرب الإسلامي، لبنان.

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

حلاوة جمال وطه، نداء (2011). واقع الحوكمة في جامعة القدس. جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة،

القدس: فلسطين.

داودي، الطيب(2008). الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات، قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن

الواحد والعشرين. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

دودين، أحمد ومساعدة، ماجد(2014). مدى استخدام مفاهيم (six sigma) في الجامعات الأردنية الحكومية

والخاصة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 7(16)1-24.

الزين، هديل(2017). درجة ممارسة القادة التربويين للحوكمة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتنفيذ

السلطة من وجهة نظر أعضاء التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان:

الأردن.

الشثري، عبد العزيز بن ناصر (2010). متطلبات تطبيق مدخل (ستة سيجما) (six sigma) لتحسين جودة

الأداء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن

سعود الإسلامية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

الشحادات، محمد قاسم (2008). أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحوكمة على قرارات

المستثمر المؤسسي في بورصة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

شرف، هناء (2015). واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر

عمداء الكليات وروؤساء 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 الحوكمة من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

الشناق، راضي (2009). مفهوم الحوكمة ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة. (أطروحة دكتوراه

غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان : الأردن.

الشنواني، أسامة (2011). الإتجاهات المعاصرة لإدارة وتطوير الأداء (ستة سيجما). ط 2، القاهرة: مصر

مركز جامعة القاهرة الطباعة والنشر.

الشياب، أحمد وأبوحمور، عنان (2011). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان: الأكاديميون للنشر.

العنتيبي، دلال والشمري، راضي (2014). المتطلبات الإدارية والبشرية لتطبيق (سيجما ستة) في كلية الشرق

العربي للدراسات العليا بمدينة الرياض. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 5(9) 1-27.

صوالحة، عبد المولى (2017). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات دراسة حالة جامعة آل البيت. المؤتمر

الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

العريني، منال عبد العزيز (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية

العاملين في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية. *المجلة الدولية المتخصصة*، (12)، 114-148

عقلان، أفراح محمد (2015). واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في جامعة تعز. *مجلة العلوم التربوية*، 1(1)،

15-56.

عوض، أسماء (2011). حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، (30) 465، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة

حلوان، القاهرة: مصر.

الغالي، طاهر وصالح العامري (2008). *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر.

الفرجات، عيسى محمد (2007). *حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقها في الأردن*. (رسالة ماجستير غير

منشورة) الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

محمد، مديحة فخري محمود (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات

المصرية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، 18(72)، 45-47.

محمود، جمال معزوز (2016). *درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات*

التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر القادة الأكاديميين الحكومية

الثانوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012 أ). *الحاكمية والتفكير الاستراتيجي*. عمان: المكتبة الوطنية.

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012 ب). *واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء*

الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

النعيمة، محمد عبد العال(2007). Six sigma. منهج حديث في مواجهة العيوب. المؤتمر العلمي لجامعة

الزيتونة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

النعيمة، محمد عبد العال وصويص، راتب جليل (2008). (سته سيجما) تحقيق الدقة في إدارة الجودة. دار

اثراء النشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الهنيني، إيمان أحمد (2004). تطوير نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة

الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية

للداسات العليا، عمان: الأردن .

يوسف، أمير(2012). الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي

والأقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. ط1، الإسكندرية: مكتبة الوفاء.

المراجع الأجنبية:-

Abdelhamid, T. S. (2003). **Six Sigma in Lean Construction Systems**

Opportunities and Challenges. Construction Management Program, Michigan State University.

Al Atiqi. I. M. & Deshpande. P. B (2009). **Transforming Higher Education With Six Sigma**, (International Network of Quality Assessment Agencies in Higher Education) Biannual Conference in Abu Dhabi, 30 March-2 April 2009.

Anderson, D. N. (2004), **Operations and Quality Management. MANA 6333 Spring .**

Basu, R.& Wright, N. (2003), **Quality Beyond Six Sigma**, First published Butterworth-Heinemann, Library of Congress,

Eckes, G. (2003A). **Six Sigma For Everyone.** John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

Eckes, G. (2003B). **Six Sigma Team Dynamics.** The Elusive Key to Project Success, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

Furterer, S. 2005, **Improving the Community Through Six Sigma in Engineering Education**, University of Central Florida, ASEE Southeast Section Conference.

Garrison, R. Noreen, E. and Brewer, P. (2010). **Managerial Accounting.** New York: McGraw-Hill, 11 edition.

- Goffnett, Sean P. (2004), Understanding Six Sigma : Implications for Industry and Education, **the National Association of Industrial Technology**, 20(4) 1-10 September . www.nait.org.
- Grouch, L. & Winkler, D. (2009). **management and financing of education for all**, Report: Over come inequality, Why governance matters?
- Halawany, A. (2014). **A curricula Assessment And Improvement Quantative Model For Higher Education A Desin For Six Sigma Methodology**. (Unpublished doctoral dissertation), College of Engineering and Computer Science, Florida. USA.
- Ho, S.L. Xie , M. & Goh , T.N. (2006) . **Adopting Six Sigma in higher education: some issues and challenges**, International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage.
- Kim, Terri (2007). **Changing university Governance and Management in the u.k and Elsewhere Under Market Conditions: issues of Quality Assurance and Accountability**. London: Brunel University.
- KPIS (2009). **Key Performance Indicators (KPIS) For Governance of Public Universities in Malaysian, Department of Higher Education Malaysia**. Asian Centre for Research on university learning and teaching.
- Krijcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample for research activities, **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607-610.
- Konging, H. D & Mast, J. DE (2007). **The CTQ Flow down As A Conceptual Model Of Project Objective**. Institute For Business And Industrial Statistics Of The University Of Amsterdam (IBISUVA), www.ASQ.org
- Park, Sung H. (2003) . **Six Sigma for Quality and Promotion**. Asian Productivity Organization.
- Raifsnider, R. & Kurt, D. (2004). **Lean Six Sigma in higher education: Applying proven methodologies to improve quality, remove waste and quantify opportunities in colleges and universities**, xerox corporation, Xerox Global Services Inc. www.xerox.com:
- Salaheldin, I. and Abdelwahab, I. Shafee, (2009). Six Sigma Practices in The Banking Sector in Qatar. **Global Business and Management Research: An International Journal**, 1(1), 23-35.

الملحقات

ملحق (1) :أداتي الدراسة بصورتيهما الأوليتين



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كلية التربية العلوم التربوية

تحكيم استبانة

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل:..... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير عن "درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة وعلاقتها بتوافر منهجية التحسين (سيجما ستة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في العاصمة عمان"، تهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية وتوافر معايير (سيجما ستة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في العاصمة عمان، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس والسلطة المشرفة، والكلية، والرتبة الأكاديمية ، وعدد سنوات الخبرة.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالاتي: (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، أعارض، أعارض بشدة).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم حول عباراتها من حيث انتمائها للمجال أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

الباحث

يوسف مصطفى عيسى البستنجي

الرجاء كتابة البيانات التالية:

الاسم	
الرتبة الأكاديمية	
جهة العمل	

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

- الجنس: ذكر . أنثى.
- السلطة المشرفة: حكومية . خاصة .
- الكلية: إنسانية. علمية .
- الرتبة الأكاديمية : أستاذ مساعد . أستاذ مشارك . أستاذ.
- عدد سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل 6 سنوات- 10 سنوات 11 سنة فأكثر .

1. الاستبانة الأولى : الحوكمة

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للحوكمة		الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
					المجال الأول: الشفافية.
					وضوح رؤية الجامعة لمجلس الأمناء.
					تنشر الجامعة جميع المعلومات الخاصة بمهام مجلس الحوكمة لجميع العاملين.
					يشكل مجلس الحوكمة في الجامعة بطريقة ديمقراطية.

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للحوكمة		الفقرات
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة	
					أهداف مجلس الحوكمة واضحة.
					وضوح التشريعات الإدارية المطبقة في الجامعة.
					دور مجلس الحوكمة محدد في التشريعات الإدارية للجامعة.
					يعي أعضاء هيئة التدريس الأدوار المنوطة بهم لتحقيق الحوكمة.
					تقيم الجامعة خطتها باستمرار بهدف تطويرها.
					يتم توضيح جميع الأنشطة التطويرية للجامعة.
					يتم توضيح ارتباط جميع الأنشطة الاثرانية (مؤتمرات ندوات، لقاءات) برؤية الجامعة وأهدافها ورسالتها.
					توفر آلية واضحة لتنفيذ المسؤوليات من قبل العاملين.
					توفر آلية واضحة لتقييم أداء العاملين في الجامعة.
					تتابع إدارة الجامعة تنفيذ المسؤوليات والواجبات.
					تدعم إدارة الجامعة مبدأ شفافية تبادل المعلومات لجميع المستفيدين.
					تطبق التشريعات الإدارية على جميع منتسبي الجامعة بهدف حفظ حقوقهم.
					وعي العاملين بالجامعة ومعرفتهم بمعايير جودة البرامج التعليمية
					توضح سياسة الرواتب والعلاوات والحوافز للعاملين.

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للحوكمة		الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
					تراعي الجامعة العدل والمساواة في تطبيق التشريعات الإدارية على جميع العاملين في الجامعة.
					توفر الجامعة نظاماً للإعلام بالتشريعات المنظمة للعمل في الجامعة.
					يشعر جميع العاملين في الجامعة بالأمن الوظيفي
					توفر الجامعة نظاماً مالياً متطوراً.

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:.....

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للحوكمة		الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المجال الثاني: المشاركة					
					يتم الأخذ بوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً.
					تتبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى قرارات من خلال لجان مجلس الحوكمة.
					يشارك العاملون في الجامعة في إبداء آرائهم فيما يؤدي إلى تطوير العمل الجامعي.
					يتم اتخاذ القرارات برأي الأغلبية.
					يعمل القادة في الجامعة على تسهيل العمل التعاوني والعلاقات التعاونية بين الوحدات الإدارية والأكاديمية المختلفة.
					تتبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال لجان مجلس الحوكمة
					توضع خطط التطوير بالجامعة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للحوكمة		الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
					مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع استراتيجية الجامعة.
					يعمل القادة في الجامعة على تشجيع الحوار بالإتصال المفتوح بما يسهم بتحقيق الأهداف.
					يشارك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع خطط التطوير بناء على التغذية الراجعة.
					تعمل مجالس الحوكمة في الجامعة كوحدة واحدة دون سيطرة أي عضو أو مجموعة على المجلس.

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للحوكمة		الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
					المجال الثالث: المساءلة.
					يشارك ممثلون من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في وضع قواعد المساءلة.
					يراعى في المساءلة الموضوعية في الأداء.
					تساهم المساءلة في تحديد حاجات الجامعة.
					تشجع المساءلة على تحفيز الموظف في عمله.
					تطبيق مبدأ الإنصاف للعاملين في الجامعة من خلال المساءلة.
					تطبق قواعد المساءلة على المستويين الفردي والجماعي بعدالة
					تستخدم المساءلة للتحقق من التزام العاملين.

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للحكومة		الفقرات
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	
					تعمل المساءلة على تقليل هدر المال والوقت والجهد إلى أدنى درجة ممكنة.
					تستخدم المساءلة لتطوير الأداء للعاملين.
					توفر المساءلة علاقة أقوى بين العاملين في الجامعة.
					تؤمن الجامعة بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء العاملين في الجامعة.

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

الاستبانة الثانية: توافر معايير (سيجما ستة)

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة سيجما ستة		الفقرات
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	
					المجال الأول: ضبط الجودة.
					يتوفر لدى إدارة الجامعة الاستعداد اللازم لاستخدام برامج ضبط الجودة.
					يتوفر لدى إدارة الجامعة الاستعداد التام لاستخدام أساليب معاصرة في مجال ضبط الجودة.
					يتوفر لدى إدارة الجامعة الامكانية المالية لاستخدام برامج ضبط الجودة.

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة سيجما ستة		الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
					يوجد لدى إدارة الجامعة الامكانية المادية (أثاث، أجهزة،...) لاستخدام برامج ضبط الجودة.
					يوجد لدى إدارة الجامعة الاستعداد لتوفير التسهيلات (الوقت والأدوات) لاستخدام برامج ضبط الجودة.

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة سيجما ستة		الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المجال الثاني: القياس والتغذية الراجعة					
					تقوم إدارة الجامعة بقياس أداء جميع الأقسام العاملة فيها.
					تعتمد الإدارة العليا على المؤشرات التربوية لتقويم الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.
					تعتمد إدارة الجامعة على الأساليب الإحصائية لمراقبة مستويات الأداء.
					تسهم أساليب القياس المعتمدة في الجامعة في تحسين الأداء الكلي.
					تعتمد إدارة الجامعة على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات التي تساعد في تقديم الخدمات الجامعية.

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة سيجما ستة		الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المجال الثالث: التحسين المستمر					
					تتظر إدارة الجامعة إلى التحسين المستمر في العمل الجامعة على أنه جزء من متطلبات الجودة.
					تعتمد إدارة الجامعة على برامج ضبط الجودة لغرض تحسين جودة التدقيق الداخلي.
					تعتمد إدارة الجامعة على برامج ضبط الجودة لغرض تطوير المعرفة لأبعاد العملية الادارية
					تحرص إدارة الجامعة على معرفة اقتراحات المستفيدين للاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات الجامعة
					تحرص إدارة الجامعة على تدريب رؤساء الأقسام على تشكيل فرق عمل لعملية التحسين المستمر.
					تقوم إدارة الجامعة بالإجراءات اللازمة للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين.
					تعمل إدارة الجامعة على التحسين المستمر لغرض التقليل من عدد الأخطاء التي تحدث في عملية التعلم.
					تعتمد إدارة الجامعة على برامج ضبط الجودة لغرض الدقة في اكتشاف أخطاء التعلم.
					إدارة الجامعة لديها الاستعداد لتوفير نظام لتبادل المعلومات وتدققها بين برامج ضبط الجودة.

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة سيجما ستة		الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المجال الرابع: العمليات والأنظمة والموارد:					
					إدارة الجامعة لديها الاستعداد التام لاستخدام برامج للمساعدة في اختيار المفاضلة بين برامج ضبط الجودة .
					إدارة الجامعة لديها المقدرة على توفير قاعدة بيانات لكافة برامج ضبط الجودة.

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة سيجما ستة		الفقرات
	مناسبة غير مناسبة	مناسبة	منتمية غير منتمية	منتمية	
					إدارة الجامعة لديها الاستعداد لتوفير نظام اتصال مباشر بمدربي برامج الجودة.
					تقوم إدارة الجامعة بتنفيذ البرامج التدريبية بناء على أسس ومعايير واضحة.
					إدارة الجامعة لديها الاستعداد لربط الترقيات في الجامعة ببرامج ضبط الجودة.
					إدارة الجامعة لديها الاستعداد التام لربط مكافأة الإدارة العليا بنجاح تطبيق برامج ضبط الجودة.
					إدارة الجامعة لديها الاستعداد لتعيين خبراء واستشاريين ببرامج ضبط الجودة.
					توفر إدارة الجامعة حوافز مادية للعاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ برامج ضبط الجودة.
					توفر إدارة الجامعة حوافز معنوية للعاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ برامج ضبط الجودة.

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

ملحق (2) : أداتي الدراسة بصورتيهما النهائيتين

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير عن "درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة وعلاقتها بتوافر معايير (سنة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في العاصمة عمان" إذ تهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية بتوافر معايير (سنة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في العاصمة عمان، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والكلية، والسلطة المشرفة، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة. ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير أدواته مكونة من (49) فقرة موزعة على: الأولى؛ درجة ممارسة الحوكمة، ومكون من ثلاثة مجالات (الشفافية والمشاركة والمساءلة)، والثانية، درجة توافر معايير (سنة سيجما)، ومكون من ثلاث مجالات (ضبط الجودة والتحسين المستمر، والعمليات والأنظمة والموارد، والتقييم والتغذية الراجعة)، وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالتالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). شاكرين لكم حسن تعاونكم، آمليين أن تمنحونا من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلنا ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها نعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط

الباحث/ يوسف مصطفى عيسى البستنجي

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

- الجنس : ذكر . انثى.
- السلطة المشرفة : حكومية . خاصة.
- الكلية: إنسانية. علمية.
- الرتبة الأكاديمية: أستاذ مساعد . أستاذ مشارك. أستاذ.
- عدد سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل 6 سنوات - 10 سنوات 11 سنة فأكثر .

1- الحوكمة :

درجة الممارسة					الفقرات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
المجال الأول: الشفافية						
					1	يوضح أهداف القسم للعاملين.
					2	ينشر جميع المعلومات الخاصة بمهام مجالس الحوكمة.
					3	يوضح أهداف مجالس الحوكمة للعاملين
					4	يوضح التشريعات الإدارية المطبقة في الجامعة.
					5	يطلع أعضاء هيئة التدريس بالأدوار المنوطة بهم لتحقيق الحوكمة.
					6	يقيم خطط الكلية باستمرار بهدف تطويرها.
					7	يوضح جميع الأنشطة التطويرية للقسم .
					8	يربط جميع الأنشطة الإثرائية (مؤتمرات وندوات ولقاءات)، برؤية الجامعة وأهدافها ورسالتها.
					9	يتابع تنفيذ المسؤولين اتقي القسم .
					10	يدعم مبدأ شفافية تبادل المعلومات مع أرباب العمل.
					11	يراعي العدل في تطبيق التشريعات الإدارية على جميع العاملين .
					12	يشعر جميع العاملين بالأمن الوظيفي .
المجال الثاني: المشاركة						
					13	يحترم وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس عند اتخاذ القرارات.
					14	يتبع أسلوب الحوار في الوصول إلى قرارات رشيدة .
					15	يتم صنع القرارات الإدارية برأي الأغلبية.
					16	يسهل إجراءات العمل التعاوني بين الوحدات الأكاديمية المختلفة.
					17	يضع خطط التطوير بالقسم بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.

درجة الممارسة					الفقرات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					يعمل على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع استراتيجيات لـ قسم.	18
					يعمل على إشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع خطط التطوير.	19
					يحث اللجان للعمل كوحدة واحدة دون سيطرة أي عضو أو مجموعة عليها.	20
المجال الثالث: المساءلة						
					يطبق قواعد المساءلة على المستويين الفردي والجماعي بعدالة.	21
					يستخدم المساءلة للتحقق من التزام العاملين.	22
					تقلل المساءلة الهدر في المال والوقت والجهد إلى أدنى حد ممكنة.	23
					يستخدم المساءلة لتطوير أداء العاملين	24
					توفر المساءلة علاقة أقوى بين العاملين في القسم.	25

الاستبانة الثانية: معايير (ستة سيجم).

درجة التوافر					الفقرات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
المجال الأول: ضبط الجودة والتحسين المستمر						
					تستخدم إدارة الجامعة أساليب معاصرة في مجال ضبط الجودة.	1
					تتوفر لدى إدارة الجامعة الامكانية المالية لاستخدام برامج ضبط الجودة.	2
					يوجد لدى إدارة الجامعة الامكانية المادية	3

م	الفقرات	درجة التوافر			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
	(أثاث، أجهزة،...) لاستخدام برامج ضبط الجودة.				
4	توفر إدارة الجامعة التسهيلات (الوقت والأدوات) لاستخدام برامج ضبط الجودة.				
5	تعتمد إدارة الجامعة على برامج ضبط الجودة لغرض تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية .				
6	تحرص إدارة الجامعة على معرفة اقتراحات أرباب العمل للاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات الجامعة .				
7	تدرب إدارة الجامعة رؤساء الأقسام على تشكيل فرق عمل لعملية التحسين المستمر.				
8	تتأكد إدارة الجامعة من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين.				
9	تعتمد إدارة الجامعة على برامج ضبط الجودة لغرض الدقة في اكتشاف أخطاء.				
10	توفر إدارة الجامعة نظاماً لتبادل المعلومات وتدققها بين برامج ضبط الجودة.				
	المجال الثاني: العمليات والأنظمة والموارد.				
11	تستخدم إدارة الجامعة برامج للمساعدة في اختيار المفاضلة بين برامج ضبط الجودة.				
12	توفر إدارة الجامعة قاعدة بيانات لكافة برامج ضبط الجودة.				
13	توفر إدارة الجامعة نظام اتصال مباشر بمدرسي برامج الجودة.				
14	تنفذ إدارة الجامعة برامج تدريبية بناء على معايير واضحة.				
15	تربط إدارة الجامعة الترقيات ببرامج ضبط الجودة.				
16	تربط إدارة الجامعة المكافآت بنجاح تطبيق برامج ضبط الجودة.				
17	تعين إدارة الجامعة خبراء واستشاريين ببرامج ضبط الجودة.				
18	تحفز إدارة الجامعة العاملين الذين يأخذون على عاتقهم				

م	الفقرات	درجة التوافر			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
	مسؤولية تنفيذ برامج ضبط الجودة.				
المجال الثالث: التقييم.					
19	تقيس إدارة الجامعة أداء جميع الأقسام العاملة فيها.				
20	تعتمد إدارة الجامعة على المؤشرات التربوية لتقويم الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية.				
21	تعتمد إدارة الجامعة على الأساليب الإحصائية لمراقبة مستويات الأداء.				
22	تسهم أساليب القياس المعتمدة في الجامعة في تحسين الأداء الكلي.				
23	تعتمد إدارة الجامعة على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات التي تساعد في تقديم الخدمات الجامعية.				
24	توفر إدارة الجامعة آلية واضحة لتقييم أداء العاملين في الجامعة.				

ملحق (3) قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لأداتي الدراسة .

الجامعة	التخصص	الأستاذ
أستاذ متقاعد	المناهج وطرق التدريس	أ.د. جودت سعادة
جامعة العلوم التطبيقية	الإدارة والعلوم المصرفية	أ.د. صلاح ذياب
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	أ.د. عباس الشريفي
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	أ.د. عبد الجبار البياتي
جامعة الشرق الأوسط	تكنولوجيا التعليم	أ.د. عبد الحافظ سلامة
جامعة البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية	أ.د. عمر محمد الخرايشة
جامعة الشرق الأوسط	المناهج وطرق التدريس	أ.د. محمود الحديدي
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	أ.د. هاني الطويل
جامعة العلوم التطبيقية	الإدارة والعلوم المصرفية	د. أسماء العمارنة
جامعة الشرق الأوسط	تكنولوجيا التعليم	د. حمزة العساف
جامعة الاسراء	العلوم المالية والمصرفية	د. فارس الصوفي
جامعة الاسراء	الإدارة العامة	د. محمد أبو قلة
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	د. محمد بني مفرج
جامعة العلوم التطبيقية	الإدارة والعلوم المصرفية	د. هنادي الزغير

ملحق (4) كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/22/ 1354
التاريخ: 2017/8/21

معالي الأستاذ الدكتور عادل الطويسي الأكرم

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب يوسف مصطفى عيسى البستجي بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة وعلاقتها بتوافر منهجية التحسين (سنة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في العاصمة عمان" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز لأصحاب الشأن بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لأدوات دراسته بما في ذلك الاستبانة المرفقة؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهتم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،



8.2017
مديرية
مؤسسات التعليم العالي
بالرئيس

المملكة الأردنية الهاشمية	
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	
٢٠١٧	أب
١٤٠٥٧	رقم السجل
٣/٥	رقم الملف



ملحق (5) كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي إلى الجامعات الأردنية الحكومية في العاصمة عمان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الرقم ٩٨٧٦/٥
التاريخ ١٤٤٨ هـ
الموافق ٦/٩/٢٠٢٦ م

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البلقاء التطبيقية
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الألمانية الأردنية

تحية طيبة، وبعد...

أرفق طياً صورة عن كتاب الاستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الاوسط رقم در/خ/٢٢/١٣٥٤ تاريخ ٢٠١٧/٨/٢١، بخصوص تسهيل مهمة الطالب "يوسف مصطفى عيسى البستاني" في جامعتكم بهدف جمع معلومات وبيانات تتعلق برسالة الماجستير الذي يقوم بإعدادها بعنوان (درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة وعلاقتها بتوافر منهجية التحسين "سته سيجما").

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي

مدير
مديرية مؤسسات التعليم العالي
الدكتور تيسير محمد العشيقات

نسخة إلى
قسم شؤون مؤسسات التعليم العالي (مع المرفق)
٢٠٢٦/٩/٦

ملحق (6) كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي إلى الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الرقم ٣٥٠
التاريخ ١٤٤١ هـ
الموافق ٦/٩/٢٠١٩

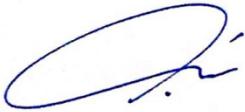
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الإسراء
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البترا الخاصة
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم التطبيقية
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم الإسلامية العالمية
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزيتونة الأردنية

تحية طيبة، وبعد...

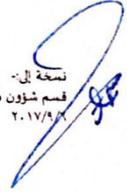
أرفق طياً صورة عن كتاب الاستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الاوسط رقم د ر/خ/٢٢/١٣٥٤ تاريخ ٢٠١٧/٨/٢١، بخصوص تسهيل مهمة الطالب "يوسف مصطفى عيسى البستنجي" في جامعتكم بهدف جمع معلومات وبيانات تتعلق برسالة الماجستير الذي يقوم بإعدادها بعنوان (درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة وعلاقتها بتوافر منهجية التحسين " ستة سيجمما").

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي



مدير
مديرية مؤسسات التعليم العالي
الدكتور تيسير محمد العشيقات



نسخة إلى:
قسم شؤون مؤسسات التعليم العالي (مع المرفق)
٢٠١٧/٩/٢

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: +٩٦٢ ٦٥٣٤٦٧١ فاكس: +٩٦٢ ٦٥٣٤٩٠٧٩ ص.ب: ٣٥٢٦٢ عمان ١١١٨٠ الأردن . الموقع الإلكتروني: www.mohe.gov.jo