

درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة
لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية

**The Degree of Applying Governance Principles by the
Academic Department Heads in Private Jordanian
Universities and its Relation to the Availability
Degree of Organizational Culture**

إعداد

هناء فهمي البراوي الدهشان

إشراف

الاستاذ الدكتور: عباس عبد مهدي الشريفي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أب، 2018

تفويض

أنا الطالبة هناء فهمي البراوي الدهشان أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : هناء فهمي البراوي الدهشان

التاريخ: 28 / 08 / 2018

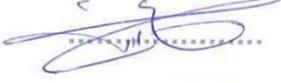
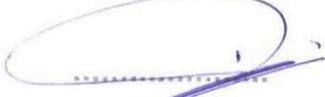
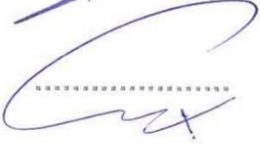
التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات

الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية "

وأجيزت بتاريخ: 12 / 08 / 2018 م.

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د عباس عبد مهدي الشريفي	مشرفا	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. إبتسام جواد مهدي	عضواً ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. خالد أحمد الصرايرة	عضواً خارجياً	جامعة مؤتة	

شكر وتقدير

قال تعالى: (الحمد لله رب العالمين الرحمن الرحيم) صدق الله العظيم.

اللهم لك الحمد حتى ترضى بما أنعمته علي من نعمك التي أعجز عن حصرها.
أصدق كلمات الشكر ومعاني الامتتان تعجز أن تقف أمام ما قدمه لي نهر العطاء
الذي لا ينضب الاستاذ الدكتور عباس الشريفي لتفضله بالموافقة على الإشراف على
رسالتي.

وأقدم خالص شكري وتقديري للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على
تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى رئيس الجامعة والسيدة عبير قتابي مديرة دائرة
الرئاسة والى أساتذتي في كلية العلوم التربوية، في جامعة الشرق الأوسط.
ولا يسعني الا أن أشكر مديرتي السيدة إيناس أبوزيد لكل ما قدمته لي من دعم
ومؤازرة نفسية ومعنوية.

وإلى كل من أسهم في أنبات هذه الثمرة أشكركم جميعاً

الباحثة: هناء فهمي الدهشان

الإهداء

شاعري المثقف ومثقفي الاندر في الوجود خيمتي التي تضلني من كل ما يحيط بي
اليد الحانية التي تهون سير الحياة أراني أكبر في بريق عينيه وتجاعيد وجهه وحنية
قلبه ولمسة يده .. أبي الغالي.

جنة الله في الارض ها أنا اليوم دعوتها النابعة من القلب ونظرة الخوف والترقب
والأمل في عينها ومعول يديها الذي نحت في الصخر لأقف هنا... أمي الحبيبة
زوجي الحبيب

فلذات كبدي اللذين تحملت لأجلهم كل الصعاب أبنائي الغوالي (إسراء، محمد).
أخواني وأخواتي (محمد، كفاح، رجاء).
غاليتي مديرتي المتميزة إيناس ابو زيد.

معلماتي الغاليات وزميلاتي في صرح سحاب الثانوية للبنات (نورا صالح، عبلة
أبوزيد، ميساء ابو زهيري، فاطمة المحارمه).

اليكم جميعا أهدي هذا العمل

الباحثة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول	
خلفية الدراسة وأهميتها	
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
5	هدف الدراسة وأسئلتها
8	أهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة
11	محددات الدراسة
الفصل الثاني	
الأدب النظري والدراسات السابقة	
13	الأدب النظري
32	الدراسات السابقة
42	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث	
الطريقة والإجراءات	
45	منهج الدراسة
45	مجتمع الدراسة
46	عينة الدراسة
47	أداتا الدراسة
48	صدق أداة الدراسة الأولى (استبانة مبادئ الحوكمة)
48	ثبات أداة الدراسة الأولى (استبانة مبادئ الحوكمة)

50 أداة الدراسة الثانية (استبانة الثقافة التنظيمية)
50 صدق أداة الدراسة الثانية (استبانة الثقافة التنظيمية)
51 ثبات أداة الدراسة الثانية (استبانة الثقافة التنظيمية)
53 الوسائل الإحصائية
53 إجراءات الدراسة
54 إجراءات التصحيح

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

56 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الاول
62 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
65 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
66 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
71 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

76 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الاول
82 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
86 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
87 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
89 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
93 التوصيات

المراجع

94 المراجع العربية
99 المراجع الاجنبية
100 المراجع الالكترونية

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان حسب الجامعة والجنس.	46
2 - 3	توزع أفراد العينة حسب الجامعة والجنس.	47
3 - 3	معاملات ثبات استبانة مبادئ الحوكمة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي.	50
4 - 3	معاملات ثبات استبانة الثقافة التنظيمية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي.	52
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.	56
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال المساءلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.	57
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال "الشفافية" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.	59
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال الاستقلالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.	60
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال "المشاركة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.	61
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.	63
11 - 4	قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة ودرجة توافر الثقافة التنظيمية.	65
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان، واختبار "ت" (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.	67
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان واختبار "ت" (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	68

69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة واختبار t-test تبعاً لمتغير الجنس.	14 - 4
70	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	15 - 4
71	إختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة باختلاف مستويات متغير الخبرة.	16 - 4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير الجنس.	17 - 4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	18 - 4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	19 - 4
74	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	20 - 4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
101	أداتا الدراسة بصورتيهما الأولى	1
106	أسماء محكمي أداتي الدراسة	2
107	أداتا الدراسة بصورتيهما النهائية	3
112	كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الاوسط موجه إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	4
113	كتاب تسهيل مهمة موجه من وزارة التعليم العالي إلى الجامعات الخاصة لجامعة الاسراء، جامعة الزيتونة	5

درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة

وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية

إعداد

هناء فهمي الدهشان

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس وقد تكونت عينة الدراسة من (242) عضو هيئة تدريس من كلا الجنسين واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتم تطوير استباننتين: الأولى لقياس درجة تطبيق لمبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والثانية لقياس درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

-أن درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة

-أن درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة

-هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.001)$ بين درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ الحوكمة ودرجة توافر الثقافة التنظيمية لديهم ، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.70).

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس في مجالي "المساءلة" و "المشاركة" و كانت الفروق دالة إحصائياً لمجالي "الشفافية" و "الاستقلالية" لصالح الذكور.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئتي (5- أقل من 10 سنوات) وعشر سنوات فأكثر.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس ، ولصالح الاناث.

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مبادئ الحوكمة، الثقافة التنظيمية، الجامعات الأردنية الخاصة، رؤساء الأقسام الأكاديمية.

The Degree of Applying Governance Principles by the Academic Department Heads in Private Jordanian Universities and its Relation to the Availability Degree of Organizational Culture

Prepared by

Hana Fahmi AL-Dhshan

Supervised by

Prof. Abbas A-M.AL- Sharifi

Abstract

This study aimed at finding out the degree of applying governance principles by academic department heads in private Jordanian universities and its relation to the availability degree of organizational culture. The sample of the study consisted of (242) faculty staff members from both sexes. Descriptive correlational methodology was used. Two questionnaires were developed: the first was to measure the degree of applying governance principles by department heads, the second was to measure the availability degree of organizational culture of academic department heads. Validity and reliability of the two tools were assured. The findings of the study showed the following:

-The degree of applying governance principles by the academic department heads in private Jordanian universities in the capital of Amman governorate was medium, from faculty staff member's point of view.

-The availability degree of the organizational culture of academic department heads in private Jordanian universities in the capital of Amman governorate was high, from faculty staff member's point of view.

There was a positive significant correlational relationship at ($\alpha \leq 0.001$) between the degree of applying governance principles by academic department heads and the availability degree of the organizational culture. The Pearson correlation coefficient value was (0.70). There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying governance principles by academic department heads in private Jordanian universities in the capital of Amman governorate attributed to sex variable in "accountability" and "participation" domains, but there were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in "transparency" and the of "in dependence" domains in favor of the males.

-There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying governance principles in private Jordanian universities in the capital of Amman governorate, attributed to the academic qualification variable.

-There were significant differences at($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying governance principles by academic department heads in private Jordanian universities in the capital of Amman governorate ,attributed to the years of experience variable, in favor of (5-lees than ten years) and (10- years and above) categories.

- There were significant differences at($\alpha \leq 0.05$) in the degree of the organizational culture of academic department heads in private Jordanian universities in the capital of Amman governorate attributed to sex variable in favor of the females.

-There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in availability the availability degree of the organizational culture of academic department heads in private Jordanian universities in the capital of Amman governorate attributed to academic qualification and years of experience variables.

Keywords: Governance, Governance principles, organizational culture, private Jordanian universities, and Academic department heads.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

تبارك الله أحسن الخالقين ومن أسمائه "الحكيم" سبحانه وصف نفسه بالحكمة، ليعلم البشر أن يأخذوا من الاسم القليل فالحكمة منبع علم لا ينضب ولا يفنى ومهما تطور الانسان في الوصول إلى المعرفة لن يدرك كل شيء ولكن حقه على بلاده ان يوفر له احتياجات العلم من مدراس ومدرسين ومرافق وجامعات وأعضاء هيئة تدريس وخدمات ليجد الطالب نفسه مؤهلا ليقرر أي طريق سيسلك، فالمؤسسات التربوية هي التي ترسم ملامح مستقبل الطلبة ففيها تصقل شخصياتهم وتبرز ملامح أحلامهم وطموحاتهم.

ويُعد موضوع الحوكمة من أهم الموضوعات المعاصرة , التي تهتم حقل الإدارة بعامة والادارة التربوية بخاصة لرفع جودة التعليم وتحسين المنتج الا وهو الانسان, ويشكل هذا الموضوع توجهاً مستقبلياً جديداً , لغرض اعتماده كمنهجية إيجابية سليمة داعمة للمؤسسات التربوية الذي يدعو بشكل متزايد إلى تفعيل متطلبات الحوكمة, وجعلها من أولويات العمل الحكومي ونشاطات الأجهزة الإدارية العامة والمؤسسات التربوية، لبلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية قصوى , بعيداً عن كل حالات الضعف في إدارة شؤونها التي ربطت بكل المؤسسات الصناعية والمالية وحديثاً توجهت الجامعات لتربط عملها في هذا المفهوم (شريف 2008).

أما الحوكمة الجامعية فهي من الموضوعات التي يمكن أن تطور أداء جميع الأطراف ذوي العلاقة بالعملية التعليمية داخل الجامعة، وفي الوقت الراهن أصبح ضرورياً التعامل مع مفهوم

الحوكمة الجامعية، حتى تتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها في مجال التعليم العالي والبحث العلمي والإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع وإعداد أجيال لسوق العمل يتمتعون بكفاءة وتميز وإتقان، فتطبيق الحوكمة يعمل على تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية لتلبي احتياجات أولياء الامور فيما يبحثون عنه، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة للمحافظة على الموارد المادية والمعنوية لها ، فضلا عن تهيئة مناخ جيد للعمل الجماعي للوصول إلى الأهداف المنشودة (مهدي والقيسي، 2017).

لقد تزايد الاهتمام بحوكمة مؤسسات التعليم العالي في العقود الأخيرة، وذلك بسبب التوسع في أنظمة التعليم العالي، نتيجة تزايد أعداد المستفيدين من خدماته والتنوع في الوسائل المستخدمة، وتعدد عروض الخدمات التعليمية، مما أدى إلى ظهور أشكال جديدة للتعليم العالي واعتماد البحث العلمي والإبداع، كدوافع لمخرجات مؤسسات التعليم العالي وتنوع الأطراف المستفيدة من الخدمات التعليمية، مما أدى إلى اعتماد الحوكمة كأداة رئيسة لتحسين الجودة في مجال التعليم العالي (تجاني، 2016).

أن أهم مقومات العمل الناجح داخل أي منظمة مهما كان حجمها هو الثقافة التنظيمية السائدة فيها فهي الثقافة التي تربط العاملين ببعضهم، ويلتزمون بها على الرغم من أنها غير رسمية، فإذا كانت مناسبة وتتلاءم مع ميول العاملين ستدفعهم للعمل أكثر وتعزز انتماءهم وولاءهم للعمل والمنظمة.

أن الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم رفيع القيمة والمستوى والمضمون، ويقتضي النهوض بالعملية التعليمية في أي جامعة عليها أن تطور الحوكمة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف وفق

المرجعية التشريعية المنظمة للعمل، بحيث يسير القرار الأكاديمي بحسب ما مخطط له. كما ويساعد تطبيق الحوكمة على تحقيق الجامعة لأهدافها، وذلك لان الحوكمة الجامعية تنظم العلاقة بين إدارة الجامعة وأصحاب المصالح والموظفين والطلبة والتدريسيين والجهات المشرفة على أسس علمية محددة (حلاوة وطه، 2010).

وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، لأنها تمثل الوسط البيئي الذي تعيش فيه تلك المنظمات، الذي يؤثر في نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها من المنظمات، أو مع العاملين فيها، لذلك وجب على الانسان التأقلم والتكيف ومواءمة سلوكه مع التغيرات، لضمان الاستمرارية وتحقيق النجاح، فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشرية هو مفتاح لنجاحها.

والثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات، التي يعملون فيها وتؤثر في فاعليتها وكفاءتها الإنتاجية، من أهم متطلبات العمل الإداري، لما تؤديه تلك الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الآخرين ومع الأشياء من حوله فالثقافة هي الشيء الوحيد الذي يشبه النقش على جدار المنظمة مهما اختلف الأفراد تبقى ثابتة يعمل بها دون أن يشعر الافراد انقيادهم لها (داود، 2011).

لقد أشارت توصيات المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (2017) المنعقد في عمان ، إلى ضرورة أن تكون القناعة راسخة بأهمية الحوكمة وجدواها في إدارة شؤون التعليم العالي، لمواجهة التحديات والصعوبات التي يتعرض لها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، ودعت إلى زيادة مقدره المؤسسات الأكاديمية على التغيير الايجابي، وتعميق دورها وفاعليتها في

عمليات الإصلاح والتحديث والتطوير والتنمية الشاملة، وأوصت بضرورة عد حوكمة الجامعات واحداً من متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة ومعايير الاعتماد، كما ودعت التوصيات إلى وضع مؤشرات ومعايير لتقييم أداء الجامعات في مجال الحوكمة، وتعزيز دور الأقسام العلمية في الجامعات في مجال رسم السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويؤمل أن تسهم أنظمة الحوكمة في المؤسسات التعليمية إلى تشجيع جميع مكوناتها على أن يكون لها رأي في إدخال التحسينات على المؤسسة والنهوض برسالتها ومن هنا تبدو أهمية التطرق لهذا الموضوع والتعرف إلى درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

تعد المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات التي تحتاج إلى الحوكمة لتنظيم عملها الداخلي وعلاقة العاملين ببعضهم بعضاً، وينطلق موضوع حوكمة الجامعات من استخدام مبادئ الشفافية، والنزاهة، والمشاركة والوضوح وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات، والمساءلة لتطوير المجتمعات وبنائها، وإعداد أجيال مقتردة على مسايرة الانفجار المعرفي والتقني، وتلبية احتياجات مجتمعاتها بما يساير العصر (خورشيد ويوسف، 2009).

وتعتبر الثقافة التنظيمية عن المعتقدات المتعلقة بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلطة، ومكافأة العاملين ورقابتهم، ودرجة الرسمية المعتمدة، ودرجة الميل إلى الانصياع والمبادرة لدى العاملين وهي تلخص طريقة الأداء الفعال للأعمال فإذا أريد الترويج لمبادئ الحوكمة فلا بد من الترويج للثقافة التنظيمية التي يشعر بها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشكلات

واتخاذ القرار وهي القاعدة التي تعزز التغييرات من خلال القيادات بإعطاء المثل والقيم وانماط السلوك التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات (عليما، 2004).

وبما أن الأقسام الأكاديمية في الجامعات هي وحدات تنظيمية تقوم بالدور الكبير في نشر المعرفة وتنميتها وتطبيقها، فإن رئيس القسم الأكاديمي مُطالب بتوظيف أساليب إدارية منظمة، لتحقيق رسالة المؤسسة الجامعية بدعم مبادئ الحوكمة من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في القسم الأكاديمي.

وقد أوصت الدراسات التي تم إجراؤها في مفهوم الحوكمة بتعزيز مفهوم الحوكمة ومبادئها واهدافها وآلياتها لدى العاملين من التدريسيين والاداريين والطلبة والعمل على تغيير الثقافة الجامعية السائدة لدى الاطراف الادارية بما يساير روح العصر، فقد أوصت دراسة محمود (2017) الاستمرار في توضيح مفهوم الحوكمة بمجالاتها المختلفة و بيان أهمية ممارستها لما لها من أثر إيجابي في تطوير مخرجات التعليم و تحسينها وتحقيق متطلبات المجتمع كما و أوصت دراسة الخضير (2017) بضرورة الإهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على ممارستها في المجالات كافة، وأوصت دراسة البستنجي (2017) بإجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق بموضوع الحوكمة وعلاقتها بمتغيرات أخرى ، مثل الالتزام الوظيفي والدعم التنظيمي والصمت التنظيمي، و في مجال الثقافة التنظيمية، أوصت دراسة درادكة والخالدي(2017) بإجراء دراسات في الثقافة التنظيمية وربطها بمتغيرات أخرى مثل الابداع الاداري و الالتزام التنظيمي و متغيرات أخرى تدعم العملية التربوية وتقومها، و أوصت دراسة عبدالاله (2006) بإجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية و متغيرات أخرى مثل الميزة التنافسية و الكفاءة الادارية والرضا الوظيفي .

وفي ضوء ما تقدم وبناء على توصيات الدراسات السابقة فإن مشكلة الدراسة تتبلور بالسؤال الآتي: ما درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة وما علاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة تطبيق مبادئ الحوكمة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: ما درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ودرجة توافر الثقافة التنظيمية لديهم؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

السؤال الخامس: هل هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبها النظري والتطبيقي من خلال تناولها متغيري مبادئ الحوكمة والثقافة التنظيمية إذ يؤمل أن:

- تكون نتائج الدراسة الحالية بمثابة إضافة علمية مهمة في ميدان الأدب النظري التربوي في المكتبة الأردنية والمحلية والعالمية.

- تفيد نتائج الدراسة الحالية رؤساء الأقسام الأكاديمية لتعزيز الثقافة التنظيمية وتأطيرها لتطوير أقسامهم الأكاديمية.

- تفيد نتائج الدراسة الحالية الباحثين في مجال الإدارة التربوية في الأردن وبخاصة في موضوع الحوكمة ومبادئها وطريقة تطبيقها فضلاً عن الثقافة التنظيمية كونها قواعد منظمة للعمل في الجامعات من خلال القيام بإجراء الدراسات العلمية.

- تسهم نتائج الدراسة الحالية في تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة على ممارسة مبادئ الحوكمة من خلال ثقافة تنظيمية داعمة لتلك الممارسة.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الحوكمة: هي الإدارة التي تقوم على النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون على الجميع وتوفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية ويمكن تطبيقها في أي منظمة حكومية أو خاصة (مهدي والقيسي 2017).

مبادئ الحوكمة: عرفها الشمري (2014) بأنها معايير للإدارة والرقابة تقوم على وضع هيكل لتوزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المؤسسة كما تحدد القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة ووضع أهدافها.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس من أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة التي تم تطويرها واستخدامها لأغراض هذه الدراسة.

أما مبادئ الحوكمة فقد عرفت على النحو الآتي:

الاستقلالية: حرية الجامعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونها الداخلية ذات العلاقة بالأعمال الإدارية والأكاديمية فضلاً عن الاستقلال المالي (صابر، 2007).

الشفافية: توفير المعلومات والبيانات للعاملين في المؤسسة بشكل واضح لا يشوبه غموض (Olson,2009) وتتمثل في وضوح التعليمات وسهولة إدراكها وفهمها وانسجامها ومرونتها ووضوح اللغة التي كتبت بها (خرابشة، 1997).

المشاركة: وتعني الاسهام الفاعل للعاملين في الجامعة من الهيئتين الادارية والتدريسية والطلبة في صنع القرارات الادارية للوصول إلى اتخاذ قرارات ناضجة ورشيده، وايجاد الحلول المناسبة للمشكلات (الحاج الياس والحاج خليل، 1988).

المساءلة: هي الاعتراف بالمسؤولية عن الافعال والنشاطات والمنتجات والقرارات والسياسات وتحمل العواقب الناجمة عن تلك الممارسات (الدويك، 2013).

وتعرف هذه المبادئ الاربعة (الشفافية والمشاركة والمساءلة والاستقلالية) إجرائيا بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة عن الفقرات الخاصة بكل مبدأ والواردة في استبانة "مبادئ الحوكمة " التي طبقت في هذه الدراسة.

الثقافة التنظيمية: مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدركات يشترك بها العاملون في المؤسسة وتمثل إطارا يوجه سلوك الفرد في إثناء عمله وعلاقته مع زملائه والآخرين من خارج المؤسسة (العنبي، 2014).

ويمكن تعريفها إجرائيا بأنها الدرجة التي يحصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة التي تم تطويرها واستخدامها لأغراض هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

-الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان

- الحدود المكانية: الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان

-الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (2017\2018).

محددات الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة الحالية بدرجة صدق أدوات الدراسة وثباتهما وكذلك موضوعية إجابات أفراد

عينة الدراسة كما إن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات

المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري لهذه الدراسة والذي تحدد بمحورين هما: مبادئ الحوكمة والثقافة التنظيمية، كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تم استعراض الأدب النظري في محوري، الحوكمة والثقافة التنظيمية وكما يأتي:

(1) الحوكمة:

مفهوم الحوكمة:

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في عديد من المنظمات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين.

ويستخدم مصطلح الحوكمة لوصف تلك الهياكل والعمليات والأنشطة التي تشارك في التخطيط والتوجيه للمؤسسات والأشخاص الذين يعملون في التعليم العالي. وإن هدف الحوكمة الجيدة هو بناء منظمة قوية تحقق أعلى مستويات الأداء وتكون مسؤولة أمام المجتمع الذي تخدمه (برقعان والقرشي، 2012)

لا يوجد تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، ويرجع ذلك إلى تداخله في عديد من القضايا الإدارية والمالية والاجتماعية. فقد عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC, 2012) الحوكمة بأنها ذلك النظام الذي يتم بموجبه إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها. وعرفت منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية (OECD,2001) بأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.

وتُعرف بأنها المقدرة على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية رشيدة واصلاح الممارسات السلبية في المؤسسات بشكل عام (العريني، 2014).

والحوكمة بصفة عامة هي طريقة عملية صنع القرار وكيفية تنفيذه لتسيير الاعمال على جميع المستويات وهي تتضمن الآليات والعمليات والمؤسسات، والتي من خلالها يعبر العاملون عن أهدافهم ويمارسون حقوقهم ويلتزمون بواجباتهم، ويولونها كل الاهتمام من اجل حل خلافاتهم (تجاني، 2016).

وعرّفت بأنها مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الجامعات بمختلف إبعاده الكمية والكيفية وتنظيم العلاقات داخلها ويُعد مصطلح الحوكمة بمثابة أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، ويفتقر مصطلح الحوكمة (Governance): إلى التّرجمة الدّقيقة إلى اللّغة العربية، إلا أنّ مجمع اللغة العربية اعتمد لفظ الحوكمة بعد عدة محاولات لتعريبه مثل: الحاكمية، الحكم، الحوكمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضّبط فالحوكمة الرشيدة عبارة عن حكم يُقصد منه ممارسة السّلطة السّياسيّة والاقتصاديّة والإداريّة لتسيير شؤون الدولة، وتشمل جميع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وتعمل على تفعيل مفهوم المشاركة بينها(الحاج عرابية، 2017).

وعرفها حاملة وسلامة (2017) الحوكمة بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها تفادي المفاجآت السلبية وتنظم العلاقة في النظام وتحدد زمن الإنجاز لوضوح اتخاذ القرار و مصداقيته ، إذ تقوم الحوكمة على قواعد الإنصاف والعدالة لتعزيز القانون ، بوصفها نظاماً شاملاً يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي تأثير سلبي على نشاط

المؤسسة ، وهي كهيكل وعمليات توجّه أعمال المؤسسة وتديرها في ممارسة رشيدة لسلطات الإدارة مرتكزة على القوانين والمعايير المنضبطة ، إذ تتمثل الحوكمة باختصار في إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية صنع القرار ، وتوفير المعلومات لجميع الأطراف ذوي العلاقة وللمواطنين بشفافية ووضوح وذلك لتجنب حالات الفساد الإداري، بغية الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل والإنتاجية.

في ضوء ما سبق تستخلص الباحثة بأن الحوكمة مجموعة من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة وتوجه أداءهم نحو تحقيق أهدافها بما يضمن تحقيق التوازن لمتطلبات جميع الأطراف أصحاب المصلحة.

مبادئ الحوكمة:

أشار ناصر الدين (2012) إلى أن هناك ثلاثة مبادئ للحوكمة هي:

- الشفافية: وتعني تصميم النظم والآليات والسياسات والتشريعات وتطبيقها، وتعني الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين في الجامعة.

-المشاركة: وهي إتاحة الفرصة للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع،

المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية.

- المساءلة: وتعني تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل

دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين.

وأوضح البستجي (2017) أن الشفافية: تعني 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 تقيّد جميع أعضاء المنظمة من إيجاد بيئة تعمل على التوظيف الأمثل للمعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات بحيث يتم توفيرها بالوقت المناسب ولجميع الأطراف المعنية

وأوضح أبو كريم والثويني (2014) بأن أهمية الشفافية تكمن في العمل على التقليل من الغموض والاسهام في التخلص من الفساد والعمل على تلبية الحقوق الاجتماعية وتقوية النسيج المجتمعي من خلال مشاركتهم في ابداء الرأي، وتزويدهم بالمعلومات والعمل على تعميق الديمقراطية وتحقيق المساءلة وضمان تطبيقها، وتساعد الشفافية على إيجاد ترابط في المؤسسة، وتفعيل دور العاملين للتأثير في القرارات ذات الصلة بهم وتعمل الشفافية على تحقيق الانضباط بشكل غير مباشر إذ من خلالها يتحقق الحرص والدقة والإنجاز.

وتمثل المشاركة في جوهرها روح منهج الحوكمة للجامعات، وتبدأ من عمل أعضاء الجامعة جنباً إلى جنب، بحيث يتيح مجلس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية، والإدارية، والطلبة، والمجتمع، المشاركة في صنع القرار والسياسات، ووضع قواعد العمل في مجالات الحياة الجامعية كافة ولا بد للحوكمة الجيدة أن تتضمن جميع جوانب المشاركة لمساندة القادة الأكاديميين فيها (ناصر الدين، 2012).

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

- مشاركة الهيئتين الإدارية والأكاديمية في صنع القرارات ورسم السياسات العامة للجامعة لمساندة قيادة الجامعة .
- قيام الطلبة بالمشاركة في الأنشطة اللامنهجية وفي خدمة المجتمع.
- المشاركة في تحمل المسؤولية المجتمعية من قبل الهيئتين الإدارية والتدريسية.

أما المساءلة وهي العملية التي يكون الموظفون من خلالها مسؤولين عن الأعمال التي يقومون به ومحاسبتهم إذا لم تتحقق النتائج حسب المعايير الموضوعية وتتطلب المساءلة

وضوح المسؤوليات لدى الموظفين ومعايير محددة عن الالتزام بها وتنفيذها بحيث تفرض عليهم العقوبات اللازمة في حال عدم القيام بها وكذلك الثواب المناسب للأعمال التي يقومون بها على أكمل وجهه، ومن خلال المساءلة تُكرّس الشفافية في المؤسسة من خلال استجواب المديرين داخليا من طرف مجلس الإدارة والمساهمين، أو خارجيا من طرف مُراجع خارجي (حسام الدين، 2015)

وقد بيّن الشيباب وأبو حمود(2011) أهمية المساءلة كما يأتي: -

إنها وسيلة لمتابعة عمل المرؤوسين وآلية لضبط العمل الإداري لتحقيق فاعلية المنظمة، فضلاً عن تنوير المسؤول بردود الفعل لعمله أو لنتائج 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 العاملين لتحمل مسؤولياتهم نحو نتائج أعمالهم.

وهناك من الباحثين من أضاف مبدأ رابعاً لحوكمة الجامعات يتمثل في الاستقلالية التي يقصد بها أن تكون الجامعة مستقلة عن المؤسسات الأخرى للدولة من حيث إدارة شؤونها وتمويلها وصنع القرار واتخاذها فيما يتعلق بالعملية الإدارية الجامعية. وأن الاستقلالية كما ذكر صابر (2007) تشمل حرية الجامعة في اتخاذ القرار المناسب ذي العلاقة بالشؤون الداخلية للجامعة سواء فيما يتعلق بالعمل الإداري أم العمل الأكاديمي. وتعني الاستقلالية أيضاً، أن تكون الجامعة مستقلة في إدارة شؤونها المالية، وتتمتع بحرية تحديد الأولويات بحيث لا يتعارض ذلك مع مبدأي المساءلة والشفافية، واللذين يتيحان للدولة القيام بمراقبة الميزانية والمحاسبة، ان كانت هناك تجاوزات، دون ان يكون للدولة الحق في التدخل في كيفية التعامل مع تلك الميزانية التي وضعتها الجامعة.

ولا يكتمل استقلال الجامعة عن مؤسسات الدولة الأخرى إلا إذا تمتعت الجامعة بالإدارة الذاتية لشؤونها، وبخاصة فيما يتعلق بالأداء الأكاديمي، وهذا يعني حق الجامعة في تحديد المناهج الدراسية للطلبة وفقاً للتخصصات المتاحة، ومنح أعضاء هيئة التدريس الحرية الأكاديمية في التدريس والبحث العلمي، فضلاً عن تحديد ما تحتاجه من الموارد البشرية، ولا سيما أعضاء هيئة التدريس، وكل ما يتعلق بهم من ترقية علمية أو تفرغ علمي وفق تعليمات خاصة بذلك تعدها كل جامعة بشكل منفصل ومستقل عن الجامعات الأخرى (هادي، 2010).

فضلاً عن ذلك فإن استقلال الجامعة يقصد به الاستقلال المالي والإداري والأكاديمي، وإن لا تكون هناك سلطة خارجية تؤثر في القرارات الموجهة نحو أهداف الجامعة التي وضعتها وتسعى لتحقيقها. وأن تمتع الجامعة بالاستقلالية، يُمكنها من القيام بمهامها والوظائف المنوطة بها بالشكل المطلوب.

أهداف الحوكمة: -

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

- العمل على تحقيق الحماية لمصالح المعنيين من خلال دقة المعلومات ذات الصلة بأنشطة المؤسسة وشفافيتها حتى يستطيع الأطراف المعنيون من اتخاذ قراراتهم بناءً عليها مما يسهم في استمرارية المنظمة بمختلف مجالاتها سواء الإداري أم المالي في المؤسسات إذ عن طريق تفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية وتفعيل قواعد الحوكمة تقل الأخطاء والتجاوزات غير المشروعة.
- زيادة كفاءة المؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة على المنافسة وتمكينها من السيطرة على أكبر نسبة ممكنة من الفئة المستهدفة في مجال أنشطتها.
- توفير بيئة صحية للعمل من خلال تعزيزها لجوانب المساءلة واحترام القوانين والتعليمات والعمل على تقييم أداء الإدارة العليا بشكل صحيح .

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

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال تطوير سياسات واجراءات مناسبة لنشاطات تلك المؤسسة .

-إيجاد هيكل إداري كفي داخل المؤسسة ووضوح مسؤولياته.

-حماية حقوق العاملين سواء في فرص صناعة القرار أم في المردود المادي والمعنوي.

-تأكيد حالة من الشرعية في المجتمع .

حوكمة الجامعات:

تسعى الجامعات في دول العالم ومنها الجامعات الأردنية إلى الحصول على تصنيفات دولية في أداؤها، ولأجل تحقيق هذا الغرض كان لا بد لتلك الجامعات من تطبيق الحوكمة للحصول على ذلك التميز في الأداء ، فقد ذكر (salmi.2009) المشار اليه في مهدي والقيسي(2017) ان الجامعات ذات التصنيفات الدولية المرتفعة ترتبط بثلاثة عوامل متصلة هي (التركيز على المواهب، والتمويل الوفير، والحوكمة المناسبة) ، إذ تعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم رفيع القيمة والمستوى والمضمون، ويقتضي النهوض بالعملية التعليمية في أي جامعة تطوير الحوكمة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف وفق المرجعية التشريعية المنظمة للعمل، بحيث يسير القرار الأكاديمي بحسب ما مخطط له .

ويساعد تطبيق الحوكمة على تحقيق الجامعة لأهدافها، ذلك لان الحوكمة الجامعية تنظم العلاقة بين إدارة الجامعة وأصحاب المصالح والموظفين والطلبة والتدريسيين والجهات المشرفة على أسس علمية محددة. وتشخيص المشكلات الإدارية التي يعاني منها النظام التعليمي ومنها مشكلات الهيكل التنظيمي المتمثلة بإتباع التنظيم العمودي والمركزي الذي يسبب صعوبة

الاتصالات وانتقال المعلومات والبطء في اتخاذ القرارات فضلا عن تراجع المناخ التنظيمي الذي تتركز فيه المشكلات الإدارية والتنظيمية كافة من تعدد مصادر القرار إلى الروتين وغيرها من الممارسات الإدارية غير المناسبة وتداخل وتضارب وعدم وضوح كبير في الصلاحيات الخاصة بكل مستوى من المستويات الإدارية وينطلق موضوع حوكمة الجامعات من استخدام مفاهيم الشفافية، والنزاهة، والمشاركة والوضوح وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات، والمساءلة لتطوير المجتمعات وبنائها، وإحداث تغييرات إيجابية في الدول التي أسست هذه الجامعات، وإعداد أجيال مقادرة على مسايرة الانفجار المعرفي والتقني، وتلبية احتياجات مجتمعاتها بما يساير العصر.

فالحوكمة الجامعية طريقة يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي وإساليب تقييم إدارتها وإساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي. (مهدي والقيسي، 2017).

وأشار حلاوة وطه (2011) إلى أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق أعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أم خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة لذا تعد حوكمة الجامعات عنصراً رئيساً في التركيز على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم. ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات وهو (مفهوم جديد نسبياً طوره كلارك عام

1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم) لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها.

إن لا تشير الحوكمة كثيرا إلى ما تفعله المؤسسات، وإنما إلى كيفية أدائها، أي الأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها توجهها وتنظم ذاتها لتحقيق الغرض من وجودها ويمكن أن تفهم الحوكمة، بوجه عام، على أنها تنطوي على "توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة (برقعان، القرشي، 2012).

وأشار خورشيد ويوسف (2009) إلى أن حوكمة الجامعات تعد الاسلوب الذي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة. وهنا تُثار عديد من التساؤلات حول البدائل الممكنة لحوكمة الجامعات ، ونظم إدارتها و أساليب تقويم أدائها، وتشكيل هيكلها التنظيمي، وأساليب متابعة اتخاذ القرار ودعمه، وكيفية تخصيص مواردها المالية و إدارة مواردها البشرية، كما أن هناك عديداً من التساؤلات حول ضرورة الحوار مع ذوي المصالح المختلفة، بغرض الوصول إلى المعايير والأطر التي تناسب البيئة وتحكم عمل الجامعات، وهو الأمر الذي يتطلب وجود توجهات ورؤى واضحة حول عديد من التساؤلات والقضايا التي تعد ذات طابع استراتيجي عند التعامل مع قضية تطوير الجامعات والبحث العلمي وتطبيق معايير الحوكمة ووضع التصورات والسياسات اللازمة لإحداث عملية التطوير.

الثقافة التنظيمية:

إشتملت الثقافة التنظيمية على الموضوعات الاتية:

مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة بصفة عامة هي النتاج الجمعي المنظم للعقل البشري إذ تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر من بقية المجموعات البشرية الأخرى. أو هي تكامل بين الخصائص العامة التي تؤثر في استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيطها. ولكل مؤسسة ثقافتها الخاصة التي تعبر عن شخصيتها والتي هي تراكم منظم من الخصائص العامة والتي تؤثر في الممارسات الإدارية للعاملين. لقد ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات من القرن العشرين، وازداد الاهتمام به بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم ومقدراتهم الابتكارية فضلا عن المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة (عبدالله، 2002).

أشارت بركة (2016) إلى أن جذر ثقافة ورد في لسان العرب (ثقف) بمعنى: جدد وسوى، ورجل ثقف: أي رجل حاذق، وثقف الرمح: قومه وسواه أما في اللغة الإنجليزية، فكلمة **Culture**: فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة والتهديب، وقد تعني عبادة ودين، وتعني أحيانا معنى الحضارة وقد رأى ديمورغون (Démorgon) المشار إليه في سالم (2006). أن مصطلح الثقافة " Culture " اللاتيني الأصل يعني عملية حراثة الأرض، فيما رأى آخرون أن هذا المصطلح يعبر عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية.

وعرف هذا المصطلح تحولا جديدا سنة (1871) مع أعمال كل من غوستاف (Gustav) وتاييلور (E.B Taylor) اللذان استعملا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة، فصار يعبر عن مجموع وقائع وخصائص مجتمع ما وأول من استعمل هذا المصطلح هم علماء الانسان، وعلى الرغم من كثرة استخدام هذا المصطلح إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه،

وذلك لاختلاف وجهات النظر وتعددتها، ولكن يظل تعريفه مهما اتسع قاصراً على الإحاطة بكل الجوانب المكونة للثقافة. وتعني كلمة الثقافة في اللغة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان.

تتحدد الثقافة التنظيمية كما أوضح المغربي (2007) بخصائص التقاليد والقيم المشتركة بين العاملين، والقيم هي الاعتقادات الأساسية لما يجب عمله أو عدم عمله وما هو مهم أو غير مهم فالقيم ترشد السلوك وتوجهه وتؤثر فيه وتشكل السلوك الأخلاقي. وقد تعني القيم المعاني المختلفة للأشخاص المختلفين فقد تعني لفئة ما النواحي المادية في المجتمع، وربما تعني لفئة أخرى ما اتفق عليه الأفراد والمجتمع ويعملون على أساسه. ان الثقافة التنظيمية مهمة من الناحية الأخلاقية لأن الثقافة تعكس القيم المشتركة والتي بدورها توجه سلوك العاملين وتقوده فالثقافة ليست مجرد أداة مؤسسية تؤثر في الأخلاق بل هي القوة الرئيسية لأنها تقوم بتعريف العاملين بالقيم التي تدعمها المنظمة أو تلك التي تسمح بها وهناك أدوات مؤسسية أخرى مثل القوانين والسياسات الواضحة ونظام المكافآت ودرجة اهتمام المنظمة بالعاملين ونظام الاختيار والتركيز على المعايير المهنية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وبالتالي تتحدد ثقافة المنظمة.

وقد ذكر طالب (2011) عدة تعريفات للثقافة التنظيمية منها أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم السائدة التي تساعد العاملين في المنظمة على فهم التصرفات والأعمال المقبولة وغير مقبولة وهي أيضاً النمط الأساسي للافتراضات كالقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير العاملين وتصرفهم داخل المنظمة وحل المشكلات والفرص الموجودة. وتعد الثقافة التنظيمية مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة وتتعلق بوجود وظائف المنظمة وهكذا يمكن القول أن ثقافة المنظمة هي مجموعة الافتراضات والقيم كالمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة كتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

وعرفتها بركة (2016). بأنها: مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياته في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه، فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته.

وأشار العاجز (2011) إلى أن مصطلح الثقافة التنظيمية أُستخدم كمظلة يأوي تحتها كثير من المفاهيم الإنسانية، مثل: القيم، والنماذج الاجتماعية، والقيم الأخلاقية، والتكنولوجيا وتأثيراتها وهي أنموذج من الافتراضات الأساسية تخترع وتكتشف وتطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي - لها مصداقية معتبرة وتعلم للأعضاء الجدد لتكون أساساً من الوعي والإدراك والتفكير، وذكر عدة تعريفات لهذا المصطلح يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهمات، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء المنظمة في الإيمان بها والالتفاف حولها ويمكن القول أيضاً بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في المنظمة.

والثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وهي نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها أعضاء المنظمة، وهي مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة. وهي تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المجتمع من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وإن

ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك فهي مجموعة من الافتراضات والروابط المناسبة وتحفز الأفراد.

عرف أبو بكر (2000) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعة العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم.

وعرفها الدوري (2008) بأنها مجموعة القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تحكم قبول أو رفض إدخال فكره ما في الإدارة وهي تمثل مقدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير في المنظمات أو أنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال.

وعرفها الصيرفي (2009) بأنها مجموعة الأشياء التي تتشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والمعتقدات وطرق التفكير والمعايير التي تجمع بين أفراد المنظمة.

أما إبراهيم (2009) فقد عرفها بأنها مجموعة من القيم والعادات والاتجاهات المشتركة والسائدة بين العاملين في المؤسسة التي تشكل معايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة ثم تنعكس على أدائها الكلي أو تصفها بصيغة محددة.

في ضوء ما سبق تستخلص الباحثة تعريف الثقافة التنظيمية بأنها نظام يتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات التي لها تأثير واضح في سلوك الأفراد داخل الجامعة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها الأفراد بوصفهم أعضاء عاملين فيها.

مكونات الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية كياناً متكاملاً له عدة مكونات تثبت وجوده وتعززه ومن هذه المكونات:

إن القيم في المنظمة تعكس قيم الفرد والجماعة العاملة في المنظمة وإن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة، فهي اعتقاد واسع للتصرف بطريقة معينة. فهي تشكل معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعد قيماً للمنظمة ذاتها (عثمان، 2005).

وأشار عبد الوهاب (2000) إلى أن هناك ثلاثة مكونات لثقافة المنظمة وهي: المكتسبات التي تعد أوضح مستويات الثقافة في المنظمة وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة والابتكارات واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها وانتباه الأفراد وسلوكهم. وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة التي تعمل على توجيه سلوك الأعضاء وتقودهم للنظر والتفكير بدقة في الأمور والأشياء المحيطة، وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش أو المجابهة إما الافتراضات غير الواقعية لأنها تؤدي إلى مواقف ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك مجموعة خصائص للثقافة التنظيمية تتمثل الخصيصة الأولى في أنها نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل هذه الثقافة ، ويمكن تقسيم هذه المكونات إلى ثلاثة أقسام أساسية هي: المكونات المعنوية: وتضم كل العناصر المعنوية من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد، والمكونات السلوكية: وتضم كل العناصر السلوكية من عادات و تقاليد و آداب و فنون وممارسات مختلفة، والمكونات المادية: وتضم كل الأشياء الملموسة الموجودة في المنظمة كالمباني و الأدوات و المعدات و المنتجات وغيرها والخصيصة الثانية من خصائص الثقافة التنظيمية أنها نظام متكامل والتكامل يخص كل العناصر المكونة للثقافة التنظيمية وهذا ما يضمن تماسك هذه الثقافة واستقرارها واستمرارها فالثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتوارثي بحيث يعمل كل جيل من العاملين في المنظمة على توريثه للجيل الذي يأتي بعده وذلك عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتراكم الثقافة

من خلال ما تضيفه الأجيال من عناصر جديدة، وتتميز الثقافة التنظيمية ، بخصيصة التكيف: بقاء الثقافة التنظيمية واستمرارها يستدعي منها التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا استجابة لمطالب العاملين واحتياجاتهم من جهة وتهديدات المنافسين من جهة أخرى .

العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في تشكيل السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الا أن هناك عوامل محددة للثقافة التنظيمية يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

يتحدد تشكيل الثقافة التنظيمية بمجموعة من العوامل وفقاً لما يراه أبو بكر (2004) هي:

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات وخصائص الوظيفة ومدى ملاءمتها مع صفات الأفراد الشخصية.
- خصائص البناء التنظيمي التي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد وتأثيرها في سلوكه وطريقة عمله.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة التي تشمل أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم ببعض ومع الأطراف الخارجية.

وأشارت بركة (2016) إلى أن هناك عوامل محددة للثقافة التنظيمية منها:

- التاريخ والملكية: إذ يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعية القيادة التي مرت بها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوع الملكية هل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة.

- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصال ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باختلاف الحجم.
- التكنولوجيا: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملها، على سبيل المثال، على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة المستفيدين والمهارات الشخصية.
- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.
- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من مستفيدين ومنافسين وموردين وعاملين سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم مواردها وأنشطتها وتشكيل ثقافتها.
- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة الزبائن سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات الزبائن في ثقافتها التنظيمية.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

ذكر عبد الرحيم (2003) أن للثقافة التنظيمية خمسة أبعاد تتمثل في:

-البعد الخاص بالقيادة والذي يشير إلى إدراك دور الإدارة، وقبول المسؤولية المتعلقة بالجودة، والتحول الشامل، والسلوك والدافعية، وقيادة التغيير.

- بعد الهياكل والنظم ويشمل الاتصال، والعمل الجماعي، والتدريب.

- بعد التوجه للمجتمع والطلبة ويشمل الطلبة، والمجتمع.

- بعد التقويم ويشمل تفهم العملية، والقياس، وتحسين النظام.

- بعد التحسين المستمر ويتضمن التخطيط الاستراتيجي، واستثمار التفكير وتعظيم الأهداف، وشهادات الجودة، والعائد.

بينما حدد الثويني (2008) أبعاداً للثقافة التنظيمية تمثلت في:

1. القيادة: توجه الإداريين نحو القيادة للنهوض بالمنظمة ورفع كفاءة الموظفين.

2. العلاقات الإنسانية: توطيد العلاقات الانسانية لضمان ولاء العاملين ليقوموا بعملهم على أكمل وجه لتحقيق الاهداف.

3. عمل الفريق: تنظيم فعاليات العمل بروح الفريق لتحقيق أفضل النتائج.

4. الابتكار والتجديد: السعي نحو التقدم والتطور والبحث عن السبل المتاحة التي تخدم المنظمة.

5. التوجه بالنتائج: الاهتمام بالأداء وتأثير النتائج على سلوك العاملين.

6. التكيف مع البيئة: اكتساب مهارة التكيف مع الظروف ووضع خطة بديلة للعمل عليها في حال وجود مشكلات.

7. المسؤولية الاجتماعية: تعزيز روح الولاء والانتماء للمؤسسة لخلق الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.

8. الصورة الذهنية: بناء أنموذج ذهني للعمل لدى العاملين وكذلك صورة مستقبلية للمنظمة للسعي إلى تحقيقها.

9. الرقابة على الأداء: استخدام القواعد والانظمة والتعليمات والاشراف على الموظفين.

عناصر الثقافة التنظيمية:

يعتمد وجود الثقافة التنظيمية في المؤسسات على عدة عناصر مهمة يجب توافرها في المؤسسات فيما يأتي عرض لهذه العناصر. تشتمل ثقافة أية منظمة على مجموعة من العناصر والمكونات يمكن تلخيص أهمها فيما يأتي (ديب والبهلول، 2017).

1-القيم: تعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، وبناء عليها يتحدد السلوك المقبول والسلوك المرفوض، وتتميز القيم بالثبات النسبي مقارنة مع الاتجاهات ومن الأمثلة على القيم التي تركز عليها المنظمات المختلفة: جودة المنتج والاهتمام بالزبائن، وتخفيض التكلفة و العلاقة التعاونية بين العاملين والمساواة بينهم، وتؤدي القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الأفراد

2-الأعراف: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة بوصفها معايير مفيدة،

مثال ذلك التزام

المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة ذاتها وعادة تكون هذه الأعراف غير مكتوبة إلا أنها تكون واجبة الإلتباع

3-المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة لدى العاملين في المنظمة تخص طبيعة

العمل والحياة الاجتماعية داخل المنظمة، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع

القرار وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وقسمت بركة (2016) عناصر الثقافة التنظيمية إلى فئتين هما عناصر مادية وعناصر غير مادية

العناصر المادية: لا يتم التعرف إلى العناصر غير المادية (المعنوية) للثقافة التنظيمية، إلا من خلال العناصر المادية والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه عن طريق الحواس تتلخص في: الطقوس والاحتفالات والرموز والموروث الثقافي والأساطير والقصص والأبطال. **العناصر غير المادية:** يقصد بها تلك العناصر التي لا يمكن إدراكها بالحواس إذ أنها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة، وتتمثل هذه العناصر في: القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

(1) الدراسات السابقة ذات الصلة بالحوكمة

أجرى كاسي كوبر (Casey-Cooper,2005) دراسة هدفت إلى التعرف إلى هيكلية المجلس التربوي للحوكمة التربوية في إحدى مناطق جنوبي كاليفورنيا وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء مجلس الحوكمة التربوية في المقاطعة واستخدمت أداة تحليل نوعي مقترحة من قبل المختصين في القياس تضمنت ثلاث استراتيجيات وهي نموذج المقارنة، وتحليل السلاسل الزمنية , ومدى التغير عبر الوقت, وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من بينها أن هذه الهيكلية نجحت في تطبيق الحوكمة التربوية في هذه المنطقة وأن قيادة مجلس الحوكمة ركزت على احتياجات الطلبة و تحصيلهم الدراسي .

وأجرى كيم (Kim,2007) دراسة هدفت إلى تحليل الهيكل التنظيمي وهيكل الحوكمة للجامعات الأوروبية، وإيجاد إطار للظروف التي تسهل العمل في الجامعة، وتحديد إطار العمل القائم على التنبؤ بالسمات الرئيسية في المؤسسة، وقد وضعت الدراسة عدة سمات كانت محلاً للبحث والتحليل وهي الملكية والاستقلالية وأنموذج للحوكمة والهيكل التنظيمي، وإلى سمات بيئية أخرى مثل الحجم والعمر والموقع والوضع الاجتماعي، وأن الجامعات التي ليس لديها استقلالية كاملة لا تكون لديها مقدرة كافية على العمل .

وهدفت دراسة كيبس (KPIS, 2009) إلى تعرّف بعض المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا، وقد استخدمت كلاً من المنهجية الكمية والكيفية في جمع البيانات عن مؤشرات أداء الحوكمة في تلك الجامعات، واشتملت الدراسة على (128) نائباً للعميد و(72) عميداً و(278) عضو هيئة تدريس، 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.

وهدفت دراسة الشناق(2009) التعرف إلى مفهوم الحاكمية، ودرجة ممارسة معايير الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وقد أجريت الدراسة على (501) عضواً من أعضاء المجالس وهيئات التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحاكمية في الجامعات الخاصة كان مرتفعاً .

وأجرى حلاوة وطه (2010) دراسة هدفت إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وقد تكونت

عينة الدراسة من (120) فرداً، منها (60) من أعضاء الهيئة الإدارية و(60) من أعضاء الهيئة التدريسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن (الحوكمة) في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة (عالمياً)، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشكلات إلى القيم والاتجاهات، أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها.

وقام يانج ولي (Yang & Li 2010) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى تحكم الحكومة والحزب الشيوعي الصيني في التعليم الجامعي، وطبقت الدراسة على جامعة الصين الشرقية، ولجمع المعلومات تمت دراسة استقلالية الجامعة من خلال دراسة القوانين والأقسام التنظيمية وعلاقتها بالدولة ووزعت استبانة على خمسة أعضاء مختارين من تخصصات مختلفة لجمع البيانات، وتم إجراء مقابلة مع (22) شخصاً من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة بمبادئها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) أدى إلى الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بالجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي.

واجرى ناصر الدين (2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها وقد استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات و تكونت عينة الدراسة من (113) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، منهم (64) عضو هيئة تدريس و(49) إدارياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز

الوظيفي، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

وأجرت ويقينز (Wiggins,2013) دراسة هدفت التعرف إلى أنماط القيادة للمسؤولين في مقاطعة كولومبيا، ونماذج الحوكمة التربوية ولتحقيق هذا الهدف أجريت الدراسة على جميع افراد المدرسة البالغ عددهم (51) قائداً تربوياً في الولايات المتحدة الأمريكية وقد تم الحصول على استجابات (60%) منهم وقد تم تطبيق أنموذج يتضمن إطار القيادة الرمزية والسياسة والموارد البشرية والهيكلية (نمط القيادة المتعددة) وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من بينها أن مسؤولي المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية الذين يستخدمون القيادة متعددة العوامل كانوا بمستوى جيد وبدلالة إحصائية كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين عدد سنوات الخبرة وبين أنماط القيادة وأنه كلما إزدادت خبرة المسؤول التربوي في الولاية كان هناك ميل لاستخدام جميع الأنماط للقيادة المتعددة.

وهدف دراسة العريني (2014) إلى التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وقد أُستخدَم المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (854) فرداً وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة، في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد تعود إلى اختلاف المؤهل وسنوات الخبرة و الوظيفة الحالية.

وأجرى محمود (2016) 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 الحكومية الثانوية، فضلا عن التعرف إلى تأثيرات متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية وجنس المدرسة والمديرية وتقييم الأداء السنوي ، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة، طبقت على عينة عدد أفرادها (173) مدير مدرسة من أصل مجتمع الدراسة البالغ (370) مدير مدرسة وأظهرت النتائج ان درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية وجنس المدرسة وتقييم الأداء السنوي ، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المديرية ولصالح مديرتي طوباس وقباطية . وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة إجراءات العمل.

وأجرى مسلم (2016) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا في صنعاء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة احتوت على (56) فقرة موزعة على مبادئ الحوكمة موضوع الدراسة (المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية و الاستقلالية)، وشملت عينة الدراسة جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة والبالغ عددهم (82) فردا ، وتوصلت الدراسة إلى إن مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية كان عاليا وبمتوسط بلغ (71.2%)، كما لا توجد فروق دالة إحصائيا في آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الحوكمة وفقا لمتغيرات الجنس، والتخصص، ونوع الوظيفة القيادية وفي جميع المبادئ موضوع الدراسة، و لم تظهر هناك فروق دالة إحصائيا وفقا لمتغير سنوات الخدمة .

وأجرت الزبن (2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة للدارسة مكونة من (261) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد استخدمت اداتان لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأن درجة تفويضهم للسلطة كانت متوسطة أيضاً.

وهدف دراسة أبو العلا (Abo Alola, 2017). إلى اقتراح استراتيجية لتطوير ممارسة القيادة في جامعة الطائف من خلال الحوكمة الرشيدة. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف. وطُبقت استبانة على عينة عشوائية تكونت من (312) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس كانوا ينظرون إلى درجة ممارسة الحوكمة الرشيدة عموماً بأنها معتدلة. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين درجة الأهمية ودرجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة وكانت هناك فروق دالة إحصائية حسب الرتبة الأكاديمية لصالح الرتبة الأكاديمية العليا فقط في الأبعاد الثلاثة الآتية لممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة: الشفافية والمشاركة الفعالة والمساءلة.

2- الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية:

أجرى ماسلوسكي (Maslowski, 2001) دراسة هدفت التعرف إلى الخصائص الثقافية للمدارس الثانوية وفيما إذا كانت هناك علاقة بين الثقافة والأداء في التعليم الثانوي الهولندي وهي دراسة تحليلية تجريبية تم استخدام المقابلات شبه المفتوحة و الاستبانة وضعت لقياس الثقافة المدرسية في التعليم الثانوي التي تعكس القيم وتم أخذ عينة من أعضاء هيئة التدريس وتراوحت المشاركة بين (20%) إلى (71%) مع متوسط معدل استجابة 46% وأظهرت النتائج وجود

فروق دالة إحصائياً بين المستويات الأربعة للثقافة التنظيمية إذ حصلت المدارس بصورة عامة على درجة متوسط للقيم المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والتوجه بالعملية الداخلية في حين كانت النتيجة أعلى من المتوسط في اتجاه النظم المفتوحة وقل من المتوسط على التوجه إلى الهدف العقلاني أما العلاقة بين حجم المدرسة والثقافة التنظيمية فقد كشفت النتائج وجود علاقة ضعيفة بين الحجم والتوجه بالنظم المفتوحة وإن المدارس الكبيرة تميل إلى أن تكون أكثر ابتكاراً وتغييراً أما التوجهات الثلاثة الأخرى فلم تكن لها علاقة مع حجم المدرسة إذ لم تظهر النتائج وجود علاقة بين ثقافة المدرسة والأداء المدرسي.

وهدفت دراسة ماكدرموت و براجوغو (McDermott & Prajogo, 2005) إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة لغرض تحديد الثقافات ولا سيما التي تحدد النجاح في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وقد وظفت جودة المعايير الوطنية كإطار لإدارة الجودة الشاملة، والقيم المتنافسة كنموذج لإطار الثقافة التنظيمية من (194) منظمة في أستراليا وتم تحليل البيانات باستخدام المعادلة الهيكلية (تقنية النمذجة) وكانت النتائج تدعم وجهة النظر التعددية، وتتحدد فيها مجموعات فرعية مختلفة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة من أنواع مختلفة من الثقافات. وإن الثقافة الهرمية ذات علاقة كبيرة مع بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة فضلاً عن ذلك، فقد اشارت النتائج إلى أنه على الرغم من أن العوامل الثقافية التي تقوم عليها العناصر المختلفة للجودة الشاملة مختلفة ومتباينة بشكل كبير في المنظمات إلا إنه يمكن تنفيذها بانسجام. وهدفت دراسة عبدالاله (2006) التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وهدفت التعرف إلى مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاث المذكورة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الجامعات ومستوى التطوير التنظيمي. وأستخدم المنهج الوصفي، وقد أظهرت

نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما تميل ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى إلى ثقافة النظم والأدوار، وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدا وفي جامعة الأزهر مرتفع بينما في جامعة الأقصى متوسط، وأظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

وهدفت دراسة الغامدي (2009). إلى تعرف مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وقد أُستخدِم المنهج الوصفي ، و استخدمت الاستبانة أداة للدراسة ، و بلغت عينة الدراسة والمتمثلة بمديري وأعضاء هيئة التدريس في الكلية التقنية بالباحة (86) فردا توزعوا على أقسام الكلية وإداراتها ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية عموماً والكلية التقنية بالباحة محط الدراسة في ظل ثقافتها التنظيمية الحالية التي تحققت بدرجة متوسطة مما يستوجب مزيداً من الجهود لتنمية تلك الثقافة بما يتلاءم مع متطلبات الجودة و وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد مجتمع الدراسة تعزى لسنوات الخبرة إذ أتضح أن الفروق كانت لصالح الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات .

وأجرى طالب (2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) وهدفت أيضا إلى التعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الثلاث كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الجامعات ومستوى الولاء التنظيمي. وكانت عينة الدراسة طبقية مكونة من (454) فردا من الإداريين والأكاديميين استجاب منهم (413) فرداً بنسبة (91.7%) وأُستخدِم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد أظهرت

نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الأزهر الإسلامية تميل إلى وجود قيم تنظيمية ولديهما أنماط سلوكية إيجابية وأن هناك سياسات وإجراءات يلتزم بها العاملون، كما أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي في جامعتي الأزهر والإسلامية مرتفع جداً بينما في جامعة الأقصى متوسط. وأظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين كل من (الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية والأنماط السلوكية والسياسات والإجراءات المتبعة والأنظمة والقوانين التي تتبعها الجامعة والتوقعات التنظيمية) والولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة العاجز(2011) إلى التعرف إلى " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل إذ وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة وعددهم (294) موظفاً وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1-توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين عناصر الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية ، والأعراف التنظيمية و التوقعات التنظيمية وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة.

2-لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

3 -لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم العمل وآلياته في البرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

أجرى درادكة والخالدي (2017) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام و الكشف عن دلالة الفروق الاحصائية في درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف التي تُعزى للمتغيرات الاتية : التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية، وقد أُتبع في الدراسة المنهج الوصفي وقد تكوّنت عينة الدراسة من (332) معلماً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

جاءت جميع مجالات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام للبنين بمدينة الطائف بدرجة عالية وهناك فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة والتخصص والمؤهل العلمي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

-اختلفت الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة في أهدافها فقد أشار بعضها إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية كدراسة حلاوة وطه (2010)، وهدفت أخرى إلى التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات كدراسة ناصر الدين (2012) ودراسة العريني (2014)، في حين هدفت دراسة مسلم (2016) إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة وهدفت دراسة درادكة والخالدي (2017) إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، وهدفت دراسة عبدالاله (2006) إلى تعرّف واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات وأما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بدرجة ممارسة الثقافة التنظيمية

- استخدمت معظم الدراسات التي تم عرضها الاستبانة أداة لجمع البيانات وهو ما اتفقت عليه الدراسة الحالية معها في استخدامها الاستبانة أداة لتحقيق أهدافها.

- اختلف حجم المجتمع والعينة في الدراسات السابقة، فمنها من اعتمد الهيئتين التدريسية والإدارية كدراسة حلاوة وطه (2010)، ودراسة ناصر الدين (2012) ودراسة العريني (2014) عينة لها، في حين اعتمدت دراسة مسلم (2016) أعضاء هيئة التدريس فقط عينة لها، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة مسلم (2016) في اعتماد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة عينة لها.

- وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في: بلورة مشكلة البحث وأهميته، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة، واختيار منهج البحث وإجراءاته، وتطوير أدوات الدراسة، واختيار الوسائل الإحصائية المناسبة.

-وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تبحث في متغيرين مهمين هما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بدرجة توافر بالثقافة التنظيمية لديهم.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداتي الدراسة، وصدق الأدوات وثباتهما، فضلاً عن المعالجة الإحصائية للبيانات وإجراءات الدراسة، وذلك على

النحو الآتي:

منهج الدراسة المستخدم.

اعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يعد المنهج الملائم لمثل هذا النوع من الدراسات

مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في

العاصمة عمان إذ بلغت أعدادهم (1614) عضو هيئة تدريس، في (10) جامعة خاصة حسب

إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (<http://www.mohe.gov.jo>)

والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

الخاصة في محافظة العاصمة عمان حسب الجامعة والجنس.

(1) الجدول

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان حسب الجامعة والجنس.

المجموع	الجنس		الجامعة
	إناث	ذكور	
112	23	89	عمان العربية
170	51	119	الشرق الأوسط
256	88	168	عمان الاهلية
254	57	197	العلوم التطبيقية
15	1	14	الأكاديمية الأردنية للموسيقى
227	70	157	البتراء الأهلية
219	60	159	الزيتونة الاردنية
98	13	85	الأميرة سمية للتكنولوجيا
40	12	28	الجامعة العربية المفتوحة
223	42	181	الإسراء
1614	417	1197	المجموع

عينة الدراسة: تم أخذ عينة من أعضاء هيئة التدريس على مرحلتين:

المرحلة الأولى: العينة عشوائية بسيطة، إذ تم اختيار ثلاث جامعات خاصة في عمان عشوائياً وهي الشرق الأوسط والزيتونة الأردنية والإسراء وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة للجامعات الثلاث (612) عضو هيئة تدريس.

المرحلة الثانية: العينة الطبقية العشوائية النسبية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في عمان وبلغ عدد أفرادها (242) عضو هيئة تدريس من الثلاث جامعات وفقاً

لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجسي ومورجان (Krejciea 1970) (Morgan, والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

توزع أفراد العينة حسب الجامعة والجنس

المجموع	الجنس		الجامعة
	إناث	ذكور	
64	19	45	الشرق الأوسط
82	15	67	الإسراء
96	23	73	الزيتونة الأردنية
242	57	185	المجموع

أداتا الدراسة:

للتعرف إلى درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية لديهم، تم تطوير أداتين للدراسة؛ الأولى؛ لقياس درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة، والثانية؛ لقياس درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كالآتي:

الأداة الأولى "استبانة مبادئ الحوكمة:"

قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة وذلك بالرجوع إلى دراسة ناصر الدين (2012) ودراسة مسلم (2016).

وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (46) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي كالآتي:

مجال المساواة وقد تكون من ثماني فقرات هي (1-8).

مجال الشفافية وقد تكون من ست عشرة فقرة هي (9-24).

مجال الاستقلالية وقد تكون من عشر فقرات، هي (25-34).

مجال المشاركة وقد تكون من اثنتي عشرة فقرة هي (35-46).

وتم إعطاء فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، وكانت أبدال الإجابة كالآتي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً. وقد تم إعطاء البديل (دائماً) أعلى درجة، وهي خمس درجات والبديل (غالباً) أربع درجات، والبديل (أحياناً) ثلاث درجات، والبديل (نادراً) درجتين، والبديل (أبداً) درجة واحدة، والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتيهما الأولى.

صدق أداة الدراسة الأولى (استبانة مبادئ الحوكمة):

تم التأكد من صدق أداة الدراسة الأولى بإيجاد الصدق الظاهري، إذ قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في عدد من الجامعات الأردنية المشهود لهم بالكفاءة والدراية والمعرفة في مجال البحث العلمي، والأشراف على الرسائل الجامعية والملحق (2) يبين ذلك، و تم الأخذ بالملاحظات التي أقرحتها المحكمون من إضافة أو حذف أو تعديل ، وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) أو أكثر ، و إجراء التعديلات اللازمة على الفقرات ، أو إعادة صياغتها ،أو حذفها وأصبحت الاداة تشتمل بصورتها النهائية على(24) فقرة وبذلك عُدت الاستبانة صادقة والملحق (3) يبين الاستبانة بصيغتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الأولى:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى وهي "استبانة مبادئ الحوكمة" من خلال:
 أولاً: طريقة (الإختبار وإعادة الإختبار) (test-retest): تم تطبيق أداة الدراسة الأولى على عينة مكونة من (20) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من خارج عينة الدراسة وبعد مرور أسبوعين على التطبيق الأول جرى إعادة تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أنفسهم مرة أخرى، وحُسب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) فبلغت قيمة معامل الارتباط (0.95) وقد عدت هذه القيمة مناسبة لأغراض هذه الدراسة كما هي موضحة في الجدول (3).

ثانياً: معامل الاتساق الداخلي:

استخدمت معادلة كرونباخ _ ألفا (Cronbach-Alph) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لاستبانة مبادئ الحوكمة وقد تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة ما بين (0.90) و (0.97)، وقد عدت هذه القيم مناسبة لأغراض هذه الدراسة، والجدول (3) يبين معاملات ثبات استبانة مبادئ الحوكمة بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار وطريقة الاتساق الداخلي.

الجدول (3)

معاملات ثبات استبانة مبادئ الحوكمة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	المجال	معامل الثبات باستخدام طريقة الاختبار - إعادة الاختبار	معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا
1	المساءلة	0.91	0.95
2	الشفافية	0.95	0.97
3	الاستقلالية	0.92	0.93
4	المشاركة	0.92	0.90
	الدرجة الكلية للحوكمة	0.95	—

أداة الدراسة الثانية (استبانة الثقافة التنظيمية):

قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وذلك بالرجوع إلى دراسة الغامدي (2009)، و دراسة العجلوني (2010) وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (40) فقرة وتم إعطاء فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، وكانت أبدال الإيجابية كالاتي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً، وقد تم إعطاء البديل (دائماً) خمس درجات والبديل (غالباً) أربع درجات، والبديل (أحياناً) ثلاث درجات، والبديل (نادراً) درجتين، والبديل (أبداً) درجة واحدة، والملحق (1) يبين استبانة الثقافة التنظيمية بصيغتها الأولية.

صدق أداة الدراسة الثانية "استبانة الثقافة التنظيمية":

للتأكد من صدق الأداة الثانية تم اعتماد الصدق الظاهري، من خلال عرض الأداة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في كليات العلوم التربوية في الجامعة العربية المفتوحة وجامعة الشرق الأوسط وجامعة البلقاء التطبيقية وذلك للتأكد من مدى صلاحية الفقرات

لما وضعت لأجله والتأكد من سلامتها اللغوية، وهل هي بحاجة إلى تعديل أو حذف. وقد تم إختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وإجراء التعديلات اللازمة على الفقرات، أو إعادة صياغتها، أو حذفها وأصبحت الاداة تشتمل بصورتها النهائية (28) فقرة، وبذلك عُدت الاستبانة صادقة، والملحق (3) يُبين الاستبانة بصيغتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الثانية "استبانة الثقافة التنظيمية":

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية من خلال الإجراءات الآتية:

أولاً: طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest):

طبقت طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest) على عينة مكونة من (20) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، إذ طبقت الاستبانة على أفراد العينة وبعد مرور أسبوعين جرى إعادة التطبيق للاستبانة ويظهر الجدول (4) قيمة معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (0.98) وعدت هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة.

ثانياً: طريقة الاتساق الداخلي:

استخدمت معادلة كرونباخ _ ألفا (Cronbach-Alph) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي

لاستبانة الثقافة التنظيمية وقد كانت قيمة معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (0.97).

وقد عدت هذه القيم مناسبة لأغراض هذه الدراسة، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4)

معاملات ثبات استبانة الثقافة التنظيمية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ - الفا	معامل الثبات باستخدام طريقة الاختبار - إعادة الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون	المتغير	الرقم
0.97	0.98	الثقافة التنظيمية	1

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات:

- المتغيرات المستقلة الوسيطة وتمثلت في:

- الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى)

- المؤهل العلمي وله مستويان:

(ماجستير، دكتوراه).

- سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات:

أقل من 5 سنوات، 5 - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.

- المتغيرات التابعة:

- درجة تطبيق مبادئ الحوكمة.

- درجة توافر الثقافة التنظيمية.

الوسائل الإحصائية:

قامت الباحثة باستخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) والجداول الإحصائية لمعرفة الدلالة المعنوية لقيمة معامل الارتباط.

- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس قامت الباحثة باستخدام الإختبار التائي (t- test) لعينتين مستقلتين فيما يتعلق بمتغير الجنس والمؤهل العلمي وتحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمتغير الخبرة.

للتحقق من ثبات اداتي الدراسة تم استخدام:

- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداتين.

- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من ثبات أداتي الدراسة بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار.

إجراءات الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينتها وتطوير الأداتين قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

-الحصول على كتاب تسهيل مهمة للباحثة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التعليم

العالي و البحث العلمي في تطبيق أداتي دراستها على الجامعات الأردنية الخاصة المشمولة

بالدراسة و الملحق (4) يبين ذلك.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي و البحث العلمي لتطبيق الدراسة في

جامعة الزيتونة الأردنية و جامعة الإسراء وجامعة الشرق الاوسط والملحق (5) يبين ذلك.

- توزيع الاستبانتين على أفراد العينة في الجامعات الثلاث (جامعة الزيتونة الأردنية وجامعة الاسراء، جامعة الشرق الأوسط).

- جمع الاستبانات ورصد البيانات في جداول خاصة.

- تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً.

- استخلاص النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات.

إجراءات التصحيح:

تم تحديد درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان

لمبادئ الحوكمة ودرجة توافر الثقافة التنظيمية لديهم باستخدام المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد البدائل}}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من (1 - 2.33)

وتكون الدرجة المتوسطة من (2.34 - 3.67)

وتكون الدرجة المرتفعة من (3.68 - 5)

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه "ما درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات استبانة درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	المساءلة	3.31	1.02	1	متوسطة
2	الشفافية	3.16	1.08	2	متوسطة
3	الاستقلالية	3.15	1.04	3	متوسطة
4	المشاركة	2.99	0.90	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.15	0.97		متوسطة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (3.15) بانحراف معياري (0.97) وتراوحت المتوسطات الحسابية

للمجالات بين (2.99-3.31) وبدرجة تطبيق متوسطة لجميع المجالات، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: المساواة، الشفافية، الاستقلالية، المشاركة ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تندرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكل فقرة على حده، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

المجال الأول: المساواة:

اشتمل هذا المجال على ست فقرات تقيس درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال المساواة، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال المساواة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يبحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على استخدام نظام التعلم الإلكتروني	3.41	1.17	1	متوسطة
4	يتابع رئيس القسم أداء العاملين باستمرار	3.36	1.17	2	متوسطة
6	يتحقق رئيس القسم من تنفيذ إجراءات الحصول على شهادة الجودة في قسمه	3.34	1.18	3	متوسطة
2	يتابع رئيس القسم مدى تحقق مخرجات التعليم مع أعضاء هيئة التدريس	3.29	1.11	4	متوسطة
1	يعمل رئيس القسم على تطبيق قواعد المساواة على أعضاء هيئة التدريس بشكل عادل	3.27	1.14	5	متوسطة
3	يعتمد رئيس القسم نظاماً فعالاً لمساواة العاملين	3.16	1.14	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.31	1.02		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (6) أن درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان لفقرات مجال "المساواة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.31) بانحراف معياري (1.02)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.16-3.41)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) والتي تنص على " يحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على استخدام نظام التعلم الالكتروني"، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.17) وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) والتي تنص على " يتابع رئيس القسم أداء العاملين باستمرار " بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.17)، وفي الرتبة قبل الاخيرة جاءت الفقرة (1) التي تنص على " يعمل رئيس القسم على تطبيق قواعد المساءلة على أعضاء هيئة التدريس بشكل عادل " بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.14)، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (3) والتي تنص على "يعتمد رئيس القسم نظاماً فعالاً لمساءلة العاملين"، بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.14).

المجال الثاني: الشفافية:

اشتمل هذا المجال على سبع فقرات تقيس درجة تطبيق رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الشفافية، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال "الشفافية" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	1	1.10	3.22	يراعي رئيس القسم تطبيق اللوائح والتعليمات على العاملين دون تمييز	8
متوسطة	2	1.16	3.21	يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس باستمرار في تطوير البرامج الدراسية	7
متوسطة	3	1.23	3.20	يعمل رئيس القسم على تسهيل تبادل المعلومات بين العاملين	9
متوسطة	4	1.19	3.17	يطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على المعلومات الخاصة بمجلس القسم والكلية	10
متوسطة	5	1.19	3.14	يوفر رئيس القسم أدلة تعريفية بالقسم وأهدافه وبرامجه	12
متوسطة	6	1.14	3.08	يطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على نتائج تقييمهم	11
متوسطة	6	1.13	3.08	يتبع رئيس القسم الأسلوب الديمقراطي في إدارة القسم	13
متوسطة	1.08		3.16	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (7) أن درجة تطبيق فقرات بعد "الشفافية" من قبل رؤساء الأقسام

الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.16) وانحراف معياري (1.08)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.08-3.22)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) والتي تنص على "يراعي رئيس القسم تطبيق اللوائح والتعليمات على العاملين دون تمييز" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.10)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة

التدريس باستمرار في تطوير البرامج الدراسية " بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.16) ، وفي الرتبة قبل الاخيرة جاءت الفقرة (12) التي تنص على "يوفر رئيس القسم أدلة تعريفية بالقسم وأهدافه وبرامجه" بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.19) ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (11) والتي تنص على "يطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على نتائج تقييمهم " والفقرة (13) والتي تنص على " يتبع رئيس القسم الاسلوب الديمقراطي في إدارة القسم " بمتوسط حسابي (3.08) وانحرافين معيارين (1.14) و(1.13) على التوالي.

المجال الثالث: الاستقلالية:

اشتمل هذا المجال على خمس فقرات تقيس درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الاستقلالية، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال الاستقلالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	يعمل رئيس القسم على وضع خطة استراتيجية للقسم	3.31	1.19	1	متوسطة
15	يعمل رئيس القسم على تقييم البرامج الأكاديمية باستمرار	3.21	1.20	2	متوسطة
16	يقيم رئيس القسم ما تم تنفيذه من الخطط الموضوعية	3.12	1.13	3	متوسطة
17	يعمل رئيس القسم على استقطاب الطلبة بما يحقق الطاقة الاستيعابية للقسم	3.11	1.15	4	متوسطة
18	يعمل رئيس القسم على وضع خطة تنفيذية للقسم	3.03	1.20	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.15	1.04		متوسطة

أظهرت النتائج الجدول (8) أن درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان لمجال "الاستقلالية" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت

متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.15) بانحراف معياري (1.04)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.03-3.31)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14) والتي تنص على " يعمل رئيس القسم على وضع خطة استراتيجية للقسم " بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.19)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (15) والتي تنص على " يعمل رئيس القسم على تقييم البرامج الأكاديمية باستمرار " بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.20)، وجاءت الفقرة (17) التي تنص على "يعمل رئيس القسم على استقطاب الطلبة بما يحقق الطاقة الاستيعابية للقسم " بالرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.15) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) والتي تنص على " يعمل رئيس القسم على وضع خطة تنفيذية للقسم " بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.20).

المجال الرابع المشاركة:

اشتمل هذا المجال على ست فقرات تقيس درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال المشاركة، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال " المشاركة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.

الرقم	الدرجة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
22	مرتفعة	3.22	1.23	1	يشرك رئيس القسم أصحاب العلاقة في اتخاذ القرار لتسيير العملية التعليمية
20	متوسطة	3.01	1.11	2	يشجع رئيس القسم العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس
23	متوسطة	2.98	1.15	3	يشرك رئيس القسم الطلبة والخريجين في تقييم مدى تحقيق نتائج التعليم والتعلم
19	متوسطة	2.94	1.13	4	يهتم رئيس القسم بوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في القضايا المباشرة لتطوير أداء القسم
21	متوسطة	2.92	1.08	5	يشرك رئيس القسم ممثلين من المجتمع المحلي في لجان القسم ومجلسه
24	متوسطة	2.88	1.00	6	يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث التي تسهم في حل مشكلات المجتمع
	متوسطة	2.99	0.90	—	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (9) أن درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان لفقرات مجال "المشاركة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.99) بانحراف معياري (0.90)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.88-3.22)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (22) والتي تنص على "يشرك رئيس القسم أصحاب العلاقة في اتخاذ القرار لتسيير العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.23)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (20) والتي تنص على "يشجع رئيس القسم العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.11) وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (21) التي تنص على "يشرك رئيس القسم ممثلين من المجتمع المحلي في لجان القسم ومجلسه" بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.08) وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (24) والتي تنص على "يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث التي تسهم في حل مشكلات المجتمع" بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.00).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه: ما درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف لمعياري	الرتبة	الدرجة
8	يحث رئيس القسم التدريسيين على المشاركة في صياغة رؤية الكلية وأهدافها واستراتيجيتها	4.88	0.98	1	مرتفعة
7	يحث رئيس القسم التدريسيين على تطبيق تعليمات الجزاءات السلوكية للطلبة	4.70	1.03	2	مرتفعة
1	يتعاون رئيس القسم مع التدريسيين في رسم خطط تنفيذية للقسم بما يتلاءم واستراتيجية الكلية	4.59	1.04	3	مرتفعة
27	ينمي رئيس القسم لدى التدريسيين روح احترام حقوق الآخرين	4.01	1.04	3	مرتفعة
11	يصدر رئيس القسم التوجيهات اللازمة للتدريسيين لتحسين بيئة التعليم والتعلم على وفق آراء الطلبة	4.00	1.07	4	مرتفعة
9	يشجع رئيس القسم مبادرات التدريسيين من أجل تحسين أداء العمل	4.00	1.11	4	مرتفعة
4	يلتزم رئيس القسم بالانصاف التدريسي المحدد للتدريسيين عند توزيع الساعات التدريسية	3.92	1.10	6	مرتفعة
26	يسهم رئيس القسم في تصحيح الممارسات الادارية غير العادلة حين اكتشافها	3.91	1.25	7	مرتفعة
24	يحث رئيس القسم التدريسيين للتعاون مع الطلبة بهدف رسم برامج اجتماعية لهم	3.88	1.23	8	مرتفعة
10	يشارك رئيس القسم التدريسيين في لجان داخل القسم وخارجه بما يتلاءم وخبراتهم ومراتبهم العلمية	3.86	1.08	9	مرتفعة
18	يعمل رئيس القسم على استضافة الخريجين بصورة دورية والاستماع إلى مشكلاتهم المهنية	3.86	1.17	9	مرتفعة
5	يشارك رئيس القسم الطلبة في صياغة القرارات المتعلقة بالمشكلات الطلابية	3.85	1.08	11	مرتفعة
6	يراعي رئيس القسم التخصص العلمي للتدريسيين عند توزيع تدريس مقررات الماجستير والدكتوراه	3.85	1.21	11	مرتفعة
13	يراجع رئيس القسم مع التدريسيين أهداف القسم من أجل التحسين	3.84	1.18	13	مرتفعة
2	يمارس رئيس القسم الصلاحيات الممنوحة له كافة لأداء العمل بكافية	3.83	1.26	14	مرتفعة

مرتفعة	14	1.26	3.83	يستطلع رئيس القسم مستوى الرضا الوظيفي لدى التدريسيين عن اداء القسم	28
مرتفعة	16	1.19	3.82	يستطلع رئيس القسم آراء مؤسسات العمل المعنية للتعرف إلى كفاية الخريجين بشكل دوري	17
مرتفعة	17	1.17	3.81	يحث رئيس القسم التدريسيين على تحديث المناهج بشكل دوري بما يتلاءم ومهارات سوق العمل المطلوبة والمستجدات والتغيرات الحاصلة	12
مرتفعة	17	1.14	3.81	يراعي رئيس القسم وجود علاقات عمل فعالة بين التدريسيين وعمادة الكلية	22
مرتفعة	19	1.10	3.80	يعمل رئيس القسم على تعريف التدريسيين والعاملين في القسم بواجباتهم ومسؤولياتهم بشكل واضح	3
مرتفعة	20	1.35	3.79	يسمح رئيس القسم للتدريسيين بالتعبير عن آرائهم بحرية في القضايا الجامعية	25
مرتفعة	21	1.28	3.77	يناقش رئيس القسم التدريسيين بنتائج تقييم ادائهم	21
مرتفعة	22	1.24	3.74	يتعاون رئيس القسم مع التدريسيين للتعرف إلى اسباب رسوب الطلبة	20
مرتفعة	23	1.26	3.73	يستمع رئيس القسم لمشكلات التدريسيين الاكاديمية والادارية ويسهم في حلها	23
متوسطة	24	1.35	3.70	يتابع رئيس القسم تنفيذ خطط القسم طبقا لجدولها الزمنية بشكل دوري	19
متوسطة	25	1.10	3.66	يعمل رئيس القسم على توفير احتياجات التدريسيين والعاملين لتمكينهم من أداء عملهم	15
متوسطة	26	1.30	3.65	يقترح رئيس القسم تخصصات علمية جديدة لمواكبة المستجدات العلمية	16
متوسطة	27	1.24	3.60	يعمل رئيس القسم على توفير الأعداد الكافية والمؤهلة من التدريسيين لسد حاجة القسم.	14
مرتفعة		0.98	3.92	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (10) أن درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في

الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت

مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.98)، وجاءت فقرات الأداة في الدرجتين

المرتفعة و المتوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60-4.88)، وجاءت في الرتبة

الأولى الفقرة (8) والتي تنص "يحث رئيس القسم التدريسيين على المشاركة في صياغة رؤية

الكلية وأهدافها واستراتيجيتها" بمتوسط حسابي (4.88) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة تليها الفقرة (7) والتي تنص على "يحث رئيس القسم التدريسيين على تطبيق تعليمات الجزاءات السلوكية للطلبة" بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة ما قبل الاخيرة جاءت الفقرة (16) والتي تنص على " يقترح رئيس القسم تخصصات علمية جديدة لمواكبة المستجدات العلمية" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.30) وبدرجة متوسطة وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (14) والتي نصها "يعمل رئيس القسم على توفير الأعداد الكافية والمؤهلة من التدريسيين لسد حاجة القسم " بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان ودرجة توافر الثقافة التنظيمية لديهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ايجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة مبادئ الحوكمة ومجالاتها، والدرجة الكلية لاستبانة الثقافة التنظيمية. والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11)

قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة ودرجة توافر الثقافة التنظيمية

		مبادئ الحوكمة				
		المساءلة	الشفافية	الاستقلالية	المشاركة	الدرجة الكلية
الثقافة التنظيمية		**0.56	**0.61	**0.45	**0.54	**0.70
الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية		**0.56	**0.61	**0.45	**0.54	**0.70

يشير الجدول (11) إلى أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق

مبادئ الحوكمة ودرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية

الخاصة في العاصمة عمان، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.70) عند مستوى دلالة (0.001)، وتراوحت قيم معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية ومجالات مبادئ الحوكمة ما بين (0.45) و(0.61).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه: هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

1. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم تطبيق اختبار "ت" (t-test) تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك في الجدول (12).

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، واختبار "ت" (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المساءلة	ذكر	185	3.34	1.04	1.002	0.317
	أنثى	57	3.19	0.95		
الشفافية	ذكر	185	3.24	1.09	2.211	0.028
	أنثى	57	2.88	1.02		
الاستقلالية	ذكر	185	3.25	1.04	2.502	0.013
	أنثى	57	2.86	0.99		
المشاركة	ذكر	185	3.04	0.89	1.445	0.150
	أنثى	57	2.84	0.91		
الدرجة الكلية	ذكر	185	3.22	0.98	1.870	0.063
	أنثى	57	2.95	0.90		

تشير النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ الحوكمة ككل من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت القيمة التائية للدرجة الكلية (1.870) عند

مستوى $(\alpha \leq 0.063)$ ، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية في مجالي "المساءلة"، و

"المشاركة" إذ بلغت القيمتان التائيتان (1.002) و (1.445) على التوالي، بينما كانت الفروق

دالة إحصائية لمجال "الشفافية" إذ بلغت القيمة التائية (2.211) ولصالح الذكور، ولمجال

"الاستقلالية" بلغت القيمة التائية (2.502) ولصالح الذكور.

2. المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى

رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وتم تطبيق الإختبار التائي (t-test) لعينتين

مستقلتين والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان واختبار "ت" (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المساءلة	ماجستير	38	3.14	0.93	-1.087	0.278
	دكتوراه	204	3.34	1.04		
الشفافية	ماجستير	38	3.05	.95	-0.662	0.509
	دكتوراه	204	3.18	1.10		
الاستقلالية	ماجستير	38	2.97	0.95	-1.210	0.228
	دكتوراه	204	3.20	1.05		
المشاركة	ماجستير	38	2.76	0.74	-1.719	0.087
	دكتوراه	204	3.03	0.92		
الدرجة الكلية	ماجستير	38	2.99	0.85	-1.167	0.244
	دكتوراه	204	3.19	0.99		

أشارت النتائج في الجدول (13) الى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، في درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة التائية للدرجة الكلية (-1.167) وبمستوى دلالة (0.244) كما كانت القيم التائية غير دالة إحصائياً للمجالات كافة، إذ تراوحت ما بين (0.662 - 1.719).

3. سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، كما يظهر ذلك في الجدول (14).

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
.92	3.25	76	من 1- أقل من 5 سنوات	المساءلة
1.09	3.67	58	من 5 - أقل من 10 سنوات	
1.02	3.15	108	10 سنوات فأكثر	
.96	3.09	76	من 1- أقل من 5 سنوات	الشفافية
1.25	3.48	58	من 5 - أقل من 10 سنوات	
1.04	3.03	108	10 سنوات فأكثر	
.99	3.01	76	من 1- أقل من 5 سنوات	الاستقلالية
1.21	3.43	58	من 5 - أقل من 10 سنوات	
.95	3.12	108	10 سنوات فأكثر	
.82	2.90	76	من 1- أقل من 5 سنوات	المشاركة
1.03	3.22	58	من 5 - أقل من 10 سنوات	
.86	2.94	108	10 سنوات فأكثر	
.87	3.06	76	من 1- أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
1.11	3.45	58	من 5 - أقل من 10 سنوات	
.93	3.06	108	فأكثر 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، فعلى الدرجة الكلية بلغ المتوسط الحسابي لذوي فئة الخبرة (5- أقل من 10 سنوات) (3.45) يليهم ذوي فئة الخبرة (1- أقل من خمس سنوات) (3.06) و (عشر سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.06) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تم تطبيق

تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، كما موضحة في الذي يوضحه الجدول (15).

الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
المساءلة	بين المجموعات	10.651	2	5.325	5.276	0.006
	داخل المجموعات	241.221	239	1.009		
	المجموع	251.872	241			
الشفافية	بين المجموعات	8.116	2	4.058	3.545	0.030
	داخل المجموعات	273.614	239	1.145		
	المجموع	281.730	241			
الاستقلالية	بين المجموعات	6.254	2	3.127	2.956	0.054
	داخل المجموعات	252.806	239	1.058		
	المجموع	259.059	241			
المشاركة	بين المجموعات	3.883	2	1.942	2.445	0.089
	داخل المجموعات	189.767	239	.794		
	المجموع	193.650	241			
الحوكمة	بين المجموعات	6.824	2	3.412	3.704	0.026
	داخل المجموعات	220.177	239	.921		
	المجموع	227.001	241			

تشير النتائج في الجدول (15) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، فعلى الدرجة الكلية بلغت قيمة "ف" (3.704) عند مستوى (0.026)، وكانت الفروق دالة احصائياً لمجالي "المساءلة" و"الشفافية" إذ بلغت قيمتا "ف" (5.276) و(3.545) على التوالي، ولم تكن الفروق

بين المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً للمجالين الآخرين ولمعرفة عائدية الفروق على الدرجة الكلية وعلى مجالي "المساءلة" و "الشفافية" تم استخراج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول (16)

إختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات متغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	1- أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10- فأكثر
المساءلة	1- أقل من 5 سنوات	3.25	-	0.42 *	0.10
	5- أقل من 10 سنوات	3.67	-	-	*0.52
	10- فأكثر	3.15	-	-	-
الشفافية	1- أقل من 5 سنوات	3.09	-	*-0.39	0.06
	5- أقل من 10 سنوات	3.48	-	-	*0.45
	10- فأكثر	3.03	-	-	-
الدرجة الكلية	1- أقل من 5 سنوات	3.06	-	*-0.39	0.00
	5- أقل من 10 سنوات	3.45	-	-	*0.39
	10- فأكثر	3.06	-	-	-

يلاحظ من الجدول (16) أن الفروق في الدرجة الكلية ومجالي المساءلة والشفافية تعزى

لذوي فئة الخبرة (5 - أقل من 10 سنوات)، وعشر سنوات فأكثر

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس والذي نصه: هل هناك فروق دالة

إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل

العلمي، وسنوات الخبرة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال كما يأتي:

1. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى

رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس، حسب متغير الجنس، كما تم تطبيق الاختبار التائي (t-test) يظهر ذلك والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.001	-3.57	0.99	3.66	183	ذكر	الثقافة كلية
		0.88	4.18	59	أنثى	

تُشير نتائج الجدول (17) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إذ بلغت القيمة التائية (-3.57) وبمستوى (0.001) ولصالح الإناث.

2. المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما يظهر ذلك في الجدول (18)

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مؤهل العلمي	الثقافة
0.148	-1.451	0.84	3.57	38	ماجستير	الدرجة الكلية
		1.02	3.82	204	دكتوراه	

أظهرت نتائج الجدول (18) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية إذ بلغت القيمة التائية (-1.451) عند مستوى (0.148).

3- سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، كما يظهر ذلك في الجدول (19).

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	
1.04	3.88	76	من 1- أقل من 5 سنوات	الثقافة التنظيمية
0.93	3.59	58	من 5- أقل من 10 سنوات	
1.00	3.82	108	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولتحديد فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج كما في الجدول (20).

الجدول (20)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

درجة الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموعات المربعات	مصدر التباين	
0.227	1.492	1.487	2	2.974	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		0.997	239	238.228	داخل المجموعات	
			241	241.202	المجموع	

تشير نتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات

الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير سنوات

الخبرة، إذ بلغت قيمة "ف" (1.492) عند مستوى (0.227).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

اشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة، فضلا عن التوصيات التي قدمت بناء على النتائج ذاتها وكما يأتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على " ما درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"؟

أشارت النتائج في الجدول (5) إلى أن درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة للدرجة الكلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.15) بانحراف معياري (0.97) وتراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات الحوكمة ما بين (2.99-3.31) ، ويستدل من هذه النتيجة أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان يطبقون مبادئ الحوكمة الأربعة المتمثلة في "المساءلة" و "الشفافية" و "الاستقلالية" و "المشاركة" و بدرجة متوسطة. وعلى الرغم من أن الدرجة المتوسطة لا ترقى إلى مستوى الطموح إلا أنها تعد مؤشراً إيجابياً على عملية التطبيق لهذه المبادئ. وقد يعزى ذلك إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يدركون هذه المبادئ بأنها كل متكامل، ينبغي الأخذ بها والالتزام بما ورد فيها، وبما يضمن تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها. إذ أن هناك ترابط قوي، وتفاعل إيجابي بين هذه المبادئ قد يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة. وكل مبدأ يعد ضرورة من ضرورات العمل الإداري الجامعي، إذ لا يستقيم العمل بدون الأخذ بهذه المبادئ مجتمعة.

واتفقت هذه النتيجة المتوسطة مع ما توصلت اليه دراسة العريني (2014) ودراسة ابوكريم والثويني (2014) ودراسة محمود (2016) ودراسة الزين (2017) ودراسة (ابو العلا Abo (2017 Alola

واختلفت مع ما توصلت اليه دراسة الشناق (2009) ودراسة ناصر الدين (2012) ودراسة مسلم (2016).

اما بالنسبة لمجالات الحوكمة المتمثلة في مبادئها فقد تمت مناقشة كل مجال على حدة في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها وعلى النحو الآتي:

1- مجال المساءلة:

أظهرت النتائج في الجدول (6) أن درجة تطبيق رؤساء الاقسام الأكاديمية لفقرات مجال "المساءلة" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.31) بانحراف معياري (1.02). وكانت المتوسطات الحسابية للفقرات كافة متوسطة أيضاً، إذ تراوحت ما بين (3.41-3.16) وقد تنسب هذه النتائج إلى أن رئيس القسم يعمل على حث العاملين معه من أعضاء هيئة التدريس على استخدام الأنظمة الالكترونية في عمليتي التعليم والتعلم، ايماناً منه بأهمية التكنولوجيا التعليمية وضرورتها في العملية التربوية وأن مستقبل الحياة العلمية يتوقف على مدى استخدام الأنظمة الالكترونية في التعلم. فالتعلم الالكتروني أصبح واقعاً ينبغي التعامل معه بفاعلية. وربما عكست هذه النتيجة قيام رئيس القسم الأكاديمي بمتابعة العاملين كافة وبخاصة أعضاء هيئة التدريس، وتعرف ما تم القيام به وما ينبغي إنجازه، والوقوف على العقبات او الصعوبات التي قد تعترض تحقيق الأهداف.

وقد يستدل من هذه النتيجة المتوسطة أن المتابعة لأعضاء هيئة التدريس لم تكن مستمرة إلى درجة كافية، وربما لم تكن مجزية في إنجاز الأعمال المنوطة بالأفراد. وقد تعود هذه

النتيجة إلى تحقق رئيس القسم من تنفيذ الإجراءات المطلوبة بهدف الحصول على شهادة الجودة على مستوى القسم الأكاديمي، إدراكاً منه بأهمية الجودة في العمل الجامعي، والنتائج الايجابية التي يمكن أن تحققها وانعكاساتها على المخرجات التربوية.

فضلا عن ذلك، فقد تعزى هذه النتيجة إلى متابعة رئيس القسم الأكاديمي لمدى تحقق مخرجات العملية التعليمية التعلمية مع القائمين عليها من أعضاء هيئة التدريس وربما تنسب هذه النتيجة إلى الطريقة العادلة التي يستخدمها رئيس القسم الأكاديمي في تطبيق قواعد المساءلة على أعضاء هيئة التدريس، وتأثير ذلك على سير العمل داخل القسم الأكاديمي، فالعدالة تمنع التحيز والانحراف، وتقود إلى السلوك القويم، وإذا ما تم ذلك تحققت الاهداف والغايات والمرامي على مستوى القسم الأكاديمي وقد تعود هذه النتيجة إلى أن رئيس القسم الأكاديمي يستند إلى نظام فعال في مساءلة العاملين في القسم سواء أكانوا من أعضاء هيئة التدريس أم الإداريين أم العاملين الآخرين. وقد يكون هذا النظام عاملاً إيجابياً في تحقيق أهداف القسم وطموحاته .

2- مجال الشفافية:

أشارت النتائج في الجدول (7) إلى أن درجة تطبيق رؤساء الاقسام الأكاديمية لفقرات هذا المجال كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.16) وانحراف معياري (1.08). وكانت المتوسطات الحسابية للفقرات كافة متوسطة أيضاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.08-3.22). وقد تعود هذه النتيجة إلى أن رئيس القسم يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين على قدم المساواة دون تفریق او تمييز، بطريقة تعكس العدالة في العمل من حيث تطبيق القوانين والتعليمات، مما قد يشعر العاملين بالرضا عن رئيس القسم،

وقد يؤدي ذلك إلى تحقيق التعاون والانسجام بين أعضاء هيئة التدريس نتيجة لهذه المعاملة العادلة والموضوعية والابتعاد عن التحيز أو التمييز بين الافراد.

وربما جاءت هذه النتيجة بسبب قيام رئيس القسم بمناقشة أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالمناهج والبرامج الدراسية وسبل تطويرها للارتقاء بمستوى القسم الأكاديمي.

ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى ما يعتمد عليه رئيس القسم من اجراءات من شأنها تسهيل تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس ، اعتقاداً منه بأهمية المعلومات وضرورة تبادلها بين الافراد ويحتمل ان تكون هذه النتيجة بناء على ما يقوم به رئيس القسم من اجراءات لاطلاع العاملين معه على المعلومات ذات الصلة سواء أكانت بمجلس القسم أم بمجلس الكلية ، لأهمية هذه المعلومات في العمل .فضلا عن ذلك ، فقد تنسب هذه النتيجة إلى قيام رئيس القسم الاكاديمي بتوفير الادلة التعريفية الخاصة بالقسم من حيث أهدافه ونشاطاته وبرامجه المتنوعة على مدى الفصل الدراسي الواحد . وربما نسبت هذه النتيجة إلى أن رئيس القسم يُطلع العاملين معه على نتائج تقويمهم ليكونوا على بينة من أمرهم، لتلافي الخطأ والزلل وتعزيز الجوانب الايجابية في ضوء نتائج التقويم.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى التعامل الايجابي والاسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه رئيس القسم الأكاديمي في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين وأثر ذلك في تحقيق النتائج المرجوة في العمل، من خلال الإدارة الفاعلة للقسم الأكاديمي الذي يرأسه وبشكل عام يمكن ان تعود هذه النتيجة إلى وضوح التعليمات والاجراءات الجامعية وكيفية تنفيذها فالشفافية تعني الوضوح، والوضوح يعني تجاوز حالات الصراع التنظيمي داخل القسم الأكاديمي.

أظهرت النتائج في الجدول (8) أن درجة تطبيق رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان لفقرات مجال " الاستقلالية" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.15) بانحراف معياري (1.04). وجاءت جميع فقرات المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.03-3.31).

وقد تنسب هذه النتيجة إلى حرص رئيس القسم الأكاديمي على وضع خطة استراتيجية لقسمه تكون شاملة لجميع متطلبات العمل الأكاديمي على مستوى القسم آخذاً في الاعتبار الامكانيات المادية والبشرية المتاحة والتي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الخطة بما يحقق أهدافها. وربما تعزى هذه النتيجة إلى قيام رئيس القسم الأكاديمي بتقييم البرامج الاكاديمية، بما يضمن مواكبتها للتغيرات والتطورات في المجالات المختلفة، وتعرف نقاط القوة والضعف فيها لتلافي نقاط الضعف وتعزيز النقاط الايجابية بهدف التطوير والارتقاء بالمستوى الأكاديمي للقسم.

ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى تقييم رئيس القسم الأكاديمي للخطط التي أعدت للقسم للوقوف على ما تضمنه من جوانب ايجابية او سلبية من خلال التنفيذ والعمل بعد ذلك على تلافي الخلل وإصلاح الخطأ وتجاوز الصعوبات من أجل الوصول إلى خطط سليمة تحقق الغرض منها. وقد يمكن السبب في هذه النتيجة في قيام رئيس القسم بالعمل جاهداً على تحقيق الطاقة الاستيعابية للقسم من خلال مشاركته أو ترأسه لعملية الاستقطاب للطلبة مما قد يدفع أعضاء هيئة التدريس للقيام بعمل مماثل، باعتبار أن مصلحة القسم هي مصلحتهم. فضلاً عن ذلك، فربما جاءت هذه النتيجة بناء على قيام رئيس القسم الأكاديمي بوضع خطة تتضمن خطوات تنفيذ العمل في القسم، الأمر الذي من شأنه أن يسهل العمل ويحقق الهدف وينذل الصعوبات التي تعترض سير العملية التربوية والادارية.

4- المشاركة:

أشارت النتائج في الجدول (9) إلى أن درجة تطبيق رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان لفقرات هذا المجال كانت متوسطة. بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0.90). وأن جميع فقرات هذا المجال جاءت في الدرجة المتوسطة أيضاً، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.88-3.22).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى قيام رئيس القسم الأكاديمي بالطلب من أعضاء هيئة التدريس في القسم ومن يهتمهم أمر العملية التعليمية للمشاركة في عملية صنع القرار من أجل تسهيل تحقيق الأهداف للعملية التربوية فالمشاركة في صنع القرار مبدأ ديمقراطي يستند إلى أن تعدد العقول أفضل من العقل الواحد. لذلك فإن اسهام أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار التربوي، يعد نوعاً من الاسهام الفاعل الذي يدفع العملية التربوية إلى أمام بما يضمن تحقيق مخرجاتها المنشودة.

وربما عكست هذه النتيجة مدى تشجيع رئيس القسم الأكاديمي لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في العمل الجامعي الذي خطط له ورسم خطواته بما يخدم الأهداف الاكاديمية للقسم. ولما كان العمل داخل المنظمات - أياً كانت هذه المنظمات - هو عمل جماعي يستند إلى التعاون، فلا بد من تحفيز رئيس القسم للعاملين معه على المشاركة الفاعلة في هذا النوع من العمل، لما فيها من فائدة للقسم والكلية والجامعة.

فضلاً عن ذلك، فقد تنسب هذه النتيجة إلى قيام رئيس القسم الأكاديمي بمشاركة الخريجين والطلبة لتعرف مدى تحقيق نتائج التعليم والتعلم من خلال تقويم هذه العملية للوقوف على جوانب قوتها وضعفها، تمهيدا لأجراء التعديلات او التطورات المناسبة.

وربما تعود هذه النتيجة إلى اهتمام رئيس القسم بما يبيده أعضاء هيئة التدريس من آراء ووجهات نظر بصدد القضايا التي من شأنها تطوير أداء القسم الأكاديمي بالشكل الذي يحقق رؤيته ورسالته وأهدافه، فأعضاء هيئة التدريس هم الأكثر معرفة بعملية التطوير هذه وما يبدونه من آراء لها فوائد متعددة تصب في مصلحة القسم. ولا يقتصر عمل رئيس القسم على مشاركة الطلبة والخريجين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين من الإداريين، بل يتجاوز ذلك إلى خارج الجامعة، فقد يدعو بعض الأفراد من ممثلي المجتمع المحلي للمشاركة في بعض لجان القسم الأكاديمي، وربما يدعوهم لحضور اجتماعات مجلس القسم للإسهام في تطوير القسم وتحقيق الأهداف المطلوبة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى قيام رئيس القسم بتشجيع أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث ذات العلاقة بتخصص القسم الأكاديمي والتي قد تفيد في تطوير القسم، أو الإسهام في المؤتمرات العلمية التي يقيمها القسم سواء أكانت محلية أم عربية أم دولية، والتي من شأنها رفع مكانة القسم والكلية ومن ثم الجامعة من الناحية العلمية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على " ما درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت نتائج الجدول (10) أن درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.98). وجاءت فقرات استبانة الثقافة التنظيمية في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.88-3.60).

وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة لتوافر الثقافة التنظيمية إلى عدة عوامل وأسباب منها ،قيام رئيس القسم بتشجيع أعضاء هيئة التدريس وحثهم على المشاركة في صياغة رؤية الكلية ورسالتها واستراتيجيتها ، والاهداف التي تسعى اليها ، ايماننا منه بأن أعضاء هيئة التدريس هم أكثر العاملين إدراكاً بالدور الذي يؤديه قسمهم و كليتهم ، وربما كانوا الاكثر وعياً بماهية الأهداف التي ينبغي تحديدها للكلية من أجل وضع الاستراتيجية المناسبة على مدى السنوات المقبلة بشكل يتسق مع ما تقوم به الكليات الاخرى وبشكل ينسجم مع مهمات الكليات واعمالها وفقاً لتخصصاتها .

وربما تعود هذه النتيجة إلى حث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بالتعليمات الادارية والقوانين واللوائح وبخاصة تلك المتعلقة بالجزاءات السلوكية للطلبة، والعمل على تطبيقها على المخالفين من الطلبة، وعدم التهاون في ذلك، وبما يحقق مصلحة القسم ومن ثم الكلية. ويحتمل أن تنسب هذه النتيجة إلى ما يبديه رئيس القسم الأكاديمي من تعاون وتنسيق للأعمال مع أعضاء هيئة التدريس بهدف رسم الخطط التنفيذية للقسم وفقاً لاستراتيجية الكلية، وبالشكل الذي يحقق الاهداف المطلوبة.

وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى قيام رئيس القسم الأكاديمي بغرس الاحترام والتقدير للأخرين وتأكيد أهمية احترام حقوق الآخرين، وتأثير ذلك العمل الإداري التربوي في القسم، وما قد ينجم عن ذلك من احترام متبادل بين أعضاء هيئة التدريس ورئيس القسم الأكاديمي من جهة وأعضاء هيئة التدريس فيما بينهم من جهة أخرى.

وربما تنسب هذه النتيجة إلى ما يصدره رئيس القسم من توجيهات للعاملين معه بشكل عام، وأعضاء هيئة التدريس بشكل خاص للاهتمام بالبيئة التعليمية التعلمية داخل القسم آخذاً في

الاعتبار ما يبديه الطلبة من آراء بصدد تحسين هذه البيئة وتطويرها، وبما يحقق تعليماً وتعلماً أفضل.

فضلاً عن ذلك، فقد تعود هذه النتيجة المرتفعة لدرجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية إلى تشجيع رئيس القسم للعاملين وأعضاء هيئة التدريس على المبادرات التي من شأنها تحسين الاداء لدى العاملين كافة، مما قد يعطي فرصة للتعبير عن الافكار التي تدور في أذهان العاملين من جهة، وفرصة لتحقيق نجاحات متنوعة من جهة اخرى.

ويحتمل أن تعزى هذه النتيجة إلى أن رئيس القسم يتصف بالعدالة، وبخاصة عدالة توزيع الساعات التدريسية على أعضاء هيئة التدريس ككل وفق نصابه، أخذاً في الاعتبار التخصصات الاكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وحاجة القسم لعدد محدد من الساعات التدريسية بما لا يتقل كاهل التدريسيين، وبما لا يحدث تبايناً في عملية التوزيع للساعات التدريسية. ولذلك فقد يسهم رئيس القسم في تصحيح أية ممارسة إدارية قد لا تكون عادلة عندما يكتشف القيام بها، تحقيقاً لمبدأ العدالة التنظيمية داخل المؤسسة التربوية.

ومن أجل تحقيق مبدأ التعاون وتشجيع العمل الطوعي، فقد يعمل رئيس القسم على حث أعضاء هيئة التدريس على التعاون مع الطلبة واقتراح برامج اجتماعية لهم، قد تكون عاملاً مساعداً في تجاوز كثير من العقبات والصعوبات التي تواجههم من اداء مهماتهم الدراسية، وتجاوز حالات سلبية قد يعاني منها بعض الطلبة كالجمل وضعف المشاركة في النشاطات الطلابية، والذي قد يؤدي إلى عزلة الطلبة وابتعادهم من المشاركة في مثل هذه النشاطات. ولتحقيق أهداف القسم، فقد يعمل رئيس القسم الأكاديمي على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عديد من اللجان التي يتم تشكيلها داخل القسم وخارجه، أخذاً في الاعتبار خبراتهم ورتبهم العلمية.

وهذا من شأنه أن يزيد في دافعية العاملين نحو العمل وتقديم الجهد المضاعف عندما يكون رئيس القسم عضواً مشاركاً وفاعلاً في هذه اللجان، وربما عكست هذه النتيجة قيام رئيس القسم باستضافة الطلبة المتخرجين في القسم بشكل دوري وتعرف ما يتعرضون اليه من مشكلات وبخاصة تلك المشكلات المتعلقة بمهنتهم ذات الصلة بتخصص القسم الأكاديمي الذي تخرجوا فيه، وبذلك تقل الفجوة بين الجامعة وسوق العمل، من خلال تلافي نقاط الضعف التي تظهر في اعمالهم ودعم نقاط القوة الناتجة من البرنامج الدراسي الذي قدمه القسم للطلبة.

وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى مشاركة رئيس القسم الأكاديمي لطلبته في صناعة القرارات ذات العلاقة بالمشكلات الطلابية، ذلك ان المشاركة في صنع القرار تعني الاهتمام بذلك القرار ومن ثم العمل على تنفيذه، مما يسهل كثير من الاجراءات التي تصدر القرارات بصددھا، ويحتمل أن تأتي هذه النتيجة نظراً لمرعاة رئيس القسم لتخصصات أعضاء هيئة التدريس، وبخاصة عندما يتم توزيع المساقات عليهم لمرحلتى الماجستير والدكتوراه، فالفائدة تكون أكثر إذا ما تم توزيع هذه المساقات في ضوء التخصص لعضو هيئة التدريس.

وربما تعود هذه النتيجة إلى ما يقوم به رئيس القسم من مراجعة لأهداف القسم بالتعاون والتنسيق مع أعضاء هيئة التدريس لتحقيق التطوير والتحسين المناسبين للقسم في ضوء المستجدات العلمية ذات العلاقة بتخصص القسم. ولذلك فقد يعمل رئيس القسم على حث أعضاء هيئة التدريس على القيام بتحديث المناهج الدراسية وفقاً لمتطلبات سوق العمل وما يستجد من تطورات في المجالات المختلفة ذات العلاقة بعمل رئيس القسم وتخصصه.

ويحتمل أن تعود هذه النتيجة إلى تعريف رئيس القسم جميع أعضاء هيئة التدريس بما عليهم من واجبات ومسؤوليات ينبغي تحملها فضلاً عن تعريفهم بحقوقهم، ليتمكن كل فرد في القسم من أداء المهمات ومعرفة ماله وما عليه من واجبات ومهمات.

وربما عكست هذه النتيجة قيام رئيس القسم بإتاحة الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس لممارسة حريتهم الأكاديمية داخل الجامعة وفي التدريس بشكل خاص، فهي حق له وممارستها تعد تعبيراً عن التمتع بالحرية المتعلقة بالجانب الأكاديمي وفقاً لتخصصه.

وقد تنسب هذه النتيجة إلى التعاون الذي يبديه رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس لتعرف الأسباب الكامنة وراء رسوب الطلبة سواء في الامتحانات الفصلية ام الامتحانات النهائية، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لتجاوز هذه الأسباب وتحقيق نسب نجاح عالية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى استماع رئيس القسم لمشكلات أعضاء هيئة التدريس بنوعها الأكاديمية والإدارية التي تواجههم في أثناء ادائهم لمهامهم المهنية والتربوية، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لتجاوز تلك المشكلات التي قد تحول دون تحقيق أهداف القسم، ولذلك فقد يعمل رئيس القسم جاهداً على توفير احتياجات أعضاء هيئة التدريس ذات العلاقة بعملهم التدريسي والأكاديمي ليتمكنوا من أداء مهامهم بالشكل الصحيح.

وقد تعكس هذه النتيجة اقتراحات رئيس القسم المتعلقة بالتخصصات العلمية الجديدة ذات الصلة بتخصص القسم في ضوء المستجدات العلمية على المستوى العالمي وبشكل يواكب التطورات العلمية.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة درادكة والخالدي(2017) واختلفت مع ما توصلت اليه دراسة الغامدي (2009) التي تحققت فيها الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان، ودرجة توافر الثقافة التنظيمية لديهم؟

إشارات النتائج في الجدول (11) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان ودرجة توافر الحوكمة لديهم، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.70) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.01$).

وتراوحت قيم معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية ومجالات مبادئ الحوكمة ما بين (0.45) و(0.61).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مبادئ الحوكمة المتمثلة في المساءلة والشفافية والاستقلالية والمشاركة هي من المحاور الرئيسة للثقافة التنظيمية والتي تستند إليها في نشر هذه الثقافة، لأن كلا المتغيرين يستندان إلى فلسفة متكاملة قائمة على التكامل المؤسسي لذلك يولي رؤساء الأقسام الأكاديمية مبادئ الحوكمة أهمية خاصة اعتقاداً من كونها مبادئ أخلاقية وإنسانية وإدارية تؤدي إلى الإدارة الرشيدة التي تؤدي بدورها إلى شيوع الثقافة التنظيمية ذات الطبيعة الأخلاقية والإنسانية التي تتسجم مع أداء المؤسسة الجامعية للمهام المنوطة بها.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على " هل هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

تمت مناقشة هذا السؤال حسب متغيراته وكما يأتي:

1- متغير الجنس:

أشارت النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت القيمة التائية (1.870)، لم تكن هناك فروق دالة إحصائياً في مجالي "المساءلة" و "المشاركة" بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجالي "الشفافية" و"الاستقلالية".

وقد يعزى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ككل وفقاً لمتغير الجنس إلى أن متغير الجنس لم يكن من المتغيرات التي يمكن أن تحدث اختلافاً في استجابات افراد العينة، بمعنى أن أعضاء هيئة التدريس من كلا الجنسين متفقون على وصف تطبيق مبادئ الحوكمة وتحديد درجة ذلك التطبيق.

كما ان متغير الجنس لم يكن مؤثراً في مجالي "المساءلة" و "المشاركة" ذلك أن الذكور والاناث اتفقوا في وصف هذين المجالين، وقد يعود ذلك إلى أن، المساءلة والمشاركة من المبادئ الواضحة التي يدركها أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن جنسهم، وربما عرفوا ما ترمي اليه فضلاً عن ادراكهم لأهمية كل منهما في العمل الاداري الجامعي.

أما المجالان اللذان اختلفت فيهما إجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس ، فقد ينسب ذلك إلى أن "الشفافية" و "الاستقلالية" من المبادئ التي تحتل عدة تفسيرات لدى الافراد، وقد يميل الذكور إلى ادراك ما يعنيه كلا المبدئين بشكل يختلف عن إدراك الاناث، وربما أثر التفسير لكل مبدأ في إدراكه وحدث الإختلاف وفقاً للجنس فالذكور قد يكون لديهم تفسيرهم الخاص بأن المتغيرين متأثران بالبيئة الاجتماعية والعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية، وكذلك الحال للإناث اللاتي يحتفظن بتفسيرهن الخاص النابع من طبيعة الوعي والادراك لهذين المفهومين.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة محمود (2016) ودراسة مسلم (2016).

أشارت النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة التائية للدرجة الكلية (-1.167) وبمستوى $(\alpha \leq 0.244)$. ولم تكن القيم التائية دالة إحصائياً للمجالات كافة إذ تراوحت ما بين (0.662 – 1.719).

وقد تنسب هذه النتيجة غير الدالة إحصائياً بين أعضاء هيئة التدريس من حملة الماجستير وحملة الدكتوراه إلى أن المؤهل العلمي الذي يحمله التدريسيون لم يكن متغيراً مؤثراً في إحداث فرق في الاجابة بين التدريسيين، وهذا يعني ان هناك اتفاقاً بين حملة شهادة الماجستير وحملة شهادة الدكتوراه من أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بوصفهم لدرجة تطبيق رؤساء أقسامهم لمبادئ الحوكمة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة محمود (2016) واختلفت مع ما توصلت اليه دراسة العريني (2014).

3- متغير سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج في الجدول (15) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة تطبيق رؤساء الاقسام الاكاديمية لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية وفي مجالي "المساءلة" و"الشفافية" ولم تكن الفروق دالة إحصائياً في مجالي "الاستقلالية" و "المشاركة" وأشارت نتائج شيفيه في الجدول (16) إلى ان الفروق لصالح فئتي الخبرة (5 – أقل من 10 سنوات) و (10 سنوات فأكثر) مقارنة بفئة الخبرة (أقل من خمس سنوات) وقد يستدل من هذه النتيجة ان سنوات الخبرة من المتغيرات المؤثرة في تحديد درجة تطبيق رؤساء الاقسام الاكاديمية لمبادئ الحوكمة ، إذ كلما زادت هذه السنوات ، تمكن أعضاء هيئة التدريس إدراك ما

يحيط بهم من متغيرات وبخاصة تلك المتغيرات المتعلقة بسلوك رؤساء الاقسام فكلما مكث أعضاء هيئة التدريس فترة أطول في القسم أدركوا سلوك رئيس قسمهم بشكل أفضل، لاسيما وأن ذلك السلوك يتعلق بمبادئ أساسية للحوكمة الجامعية تعكس الادارة الجامعية الرشيدة واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة ناصر الدين (2012) ودراسة العريني (2014) واختلفت مع ما توصلت اليه دراسة محمود (2016) ودراسة مسلم (2016).

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس الذي ينص على " هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

تمت مناقشة هذا السؤال كما يأتي:

1- متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (17) وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، إذ بلغت القيمة التائية (-3.57) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$).

وقد تنسب هذه النتيجة إلى أن الاناث من أعضاء هيئة التدريس ربما كُن أكثر تقيداً بالتعليمات التي تعكس طبيعة الثقافة العامة السائدة في الجامعة والمنبثقة من ثقافة المجتمع، وذلك نتيجة للالتزامهن بمتطلبات هذه الثقافة التي قد تنعكس في صورة تعليمات وتوجيهات تمثل

النظام الإداري للمؤسسة الجامعية، وقد تكون هذه النتيجة انعكاساً لمتطلبات المجتمع والضغط الاجتماعية التي تقع على الإناث.

وربما تعود هذه النتيجة أن بعض الأفكار المتعلقة بالثقافة التنظيمية ترغب بها وتؤيدها الإناث أكثر من الذكور، ولذلك فقد يكون عضو هيئة التدريس من الإناث أكثر التزاماً بهذه الثقافة التنظيمية، مقارنة بأقرانهم من الذكور.

ولم يكن متغير الجنس من المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية في الدراسة الحالية.

2- متغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان إذ بلغت القيمة التائية (-1.451) وبمستوى دلالة $(\alpha \leq 0.148)$ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن متغير المؤهل العلمي من المتغيرات التي لم تؤثر في إحداث أي فرق أو اختلاف بين أعضاء هيئة التدريس من حملة الماجستير وحملة الدكتوراه. مما قد تشير إلى أن التدريسيين من حملة كلا المؤهلين (الماجستير والدكتوراه) متفوقون في وصف الثقافة التنظيمية لدى رؤساء أقسامهم، وتحديد درجة توافرها. وربما يعود ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة يعملون في بيئة تربوية وثقافية واحدة، يتأثرون بمتغيرات هذه البيئة بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، فضلاً عن خضوع جميع العاملين من إداريين وأعضاء هيئة التدريس لتعليمات موحدة، ويعلمون في ظل نظام إداري واحد.

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة درادكة والخالدي (2017) التي أظهرت

نتائجها وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- متغير سنوات الخبرة:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان، إذ بلغت القيمة الفائية (1.492) وبمستوى دلالة $(\alpha \leq 0.227)$.

وقد تنسب هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة تعد من المتغيرات التي لم تؤثر في استجابات افراد عينة الدراسة وقد يعني هذا ان المستجيبين من أعضاء هيئة التدريس، على الرغم من اختلاف سنوات خبرتهم، متفوقون في وصف الثقافة التنظيمية لدى رؤساء أقسامهم. وربما تعني هذه النتيجة ان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مبادئ وافكار وتصورات ايجابية تفرض تعرفها من جميع العاملين والعمل بموجبها، وهي أمور حياتية يعيشها الأفراد في إطار البيئة الجامعية التي يعملون فيها، فضلاً عن كونها منبثقة من واقع الثقافة العامة للمجتمع. وأن الالتزام بهذه المبادئ والافكار يعد سمة إيجابية لذلك فقد أبدى أعضاء هيئة التدريس من مختلف سنوات الخبرة اتفاقاً فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية ودرجة توافرها، مما قد يشير إلى أهميتها وضرورتها في العمل الاداري الجامعي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة الغامدي (2009) ودراسة درادكة والخالدي(2017)، اللتين أظهرت نتائجهما وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

توصيات ومقترحات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية أوصت الباحثة بما يأتي:

1- أشارت نتائج السؤال الاول أن درجة تطبيق رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات

الاردنية الخاصة في العاصمة عمان، لمبادئ الحوكمة كانت متوسطة، وعليه يوصى

بتنظيم ندوات وورش عمل ذات العلاقة بالحوكمة ومبادئها لرؤساء الاقسام الأكاديمية،
وتوضيح أهمية الحوكمة والمبادئ التي تكونها.

2- أظهرت نتائج السؤال الثاني أن درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام
الأكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان كانت مرتفعة، لذلك
يوصى بالحفاظ على هذه الدرجة المرتفعة من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية
لرؤساء الاقسام الأكاديمية وتحفيزهم على إثراء هذه الثقافة وبما يضمن تحقيق مستوى
مناسب من الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعات الاردنية الخاصة.

3- القيام بإجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على الجامعات الاردنية الحكومية، ومقارنة
نتائجها بالنتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية.

4- القيام بإجراء دراسات ارتباطية لتعرف العلاقة بين مبادئ الحوكمة من حيث تطبيقها
ومتغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة مثل المناخ التنظيمي في الجامعات، والروح
المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

المراجع:

- المراجع العربية:

إبراهيم، محمد محمد (2009). إدارة الجودة من المنظور الإداري-مدخل إداري متكامل: الاسكندرية: الدار الجامعية.

أبو بكر، مصطفى محمود(2000). دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية.

أبو بكر، مصطفى محمود (2004). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.

أبو كريم، أحمد والثويني، طارق (2014) . درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15 (3)، 55-94.

الإمام، صلاح الدين(2010). إدارة الحكم الرشيد في المصارف دراسة تحليلية. مؤتمر التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، كلية العلوم الاقتصادية، العراق.

إلياس، سالم (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

برقمان، أحمد والقرشي، عبدالله (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17) كانون الأول، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

بركة، مشنان (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر. باتته . (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر _باتته_ الجزائر.

البستجي، يوسف مصطفى عيسى (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سته سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- تجاني، ربيعة (2016). حوكمة مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة على مستوى الكليات (القيادة الادارية). (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- الثويني، عبد الكريم إبراهيم (2008). أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الحاج عرابه، ليلي بن عيسى (2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات ، جامعة الاغواط، 4(3)، 45-54.
- الحاج الياس، طه والحاج خليل، محمد (1988). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ط1، عمان: الدار العربية للتوزيع والنشر.
- حاتمة، عبد السلام محمود وسلامة، كايد محمد (2017). "درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن: من وجهة نظر القادة الإداريين فيها". مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 11 (1)، 102-122
- حريم، حسين (2009). السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في المنظمات، عمان: دار الحامد للنشر.
- حسام الدين، غضبان (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة. عمان: دار الحامد للنشر.
- حلاوة جمال وطه، نداء (2011). واقع الحوكمة في جامعة القدس. جامعة القدس، القدس فلسطين: دار العلوم التنموية.
- خرايشة، عبد (1997). "الشفافية في الخدمة المدنية (تجربة ديوان المحاسبة)، الاسبوع العلمي الأردني الخامس المجلد الثاني الجمعية العلمية الملكية، عمان الأردن.
- الخضير، ممدوح علي جروح (2017). درجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة أدائهم الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- خورشيد، معتز، ويوسف، محسن (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية للنشر والتوزيع.
- داردكة، أمجد محمود والخالدي عبدالاله (2017). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (16)، 20-54.

داود، عبد العزيز احمد محمد (2011). "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة دراسة ميدانية بمحافظة شرم الشيخ " مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 35(2)، 9-89.

الدوري، زكريا مطلق (2008). أفاق ومستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم إلى المنظمة الإدارية المؤتمر العلمي الأول استشراف مستقبل التعليم المنعقد من 1-2 ابريل شرم الشيخ، مصر.

الدوك، عبد الغفار بن الصادق (2013). الاساليب الحديثة المستخدمة في المؤسسات التعليمية في حماية النزاهة ومكافحة الفساد، ادارة التخطيط وتطوير المناهج جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية.

ديب، كندة علي والبهلول، علي (2017). الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة البعث، 43(39)

الزبن، هديل (2017). درجة ممارسة القادة التربويين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن.

شريف، أثير (2008). دور الحاكمية في عملية إعداد الموازنة العامة للدولة في العراق دراسة حالة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد. بغداد، العراق.

الشمري، سعد عقاب (2014). درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الكويت، الكويت.

الشناق، راضي(2009). مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

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

صابر، خلود (2007). استقلال الجامعات، القاهرة: دراسات حقوق الإنسان.

الصيرفي، محمد (2007). التطوير التنظيمي. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

طالب، منير ابراهيم أحمد(2011). علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.

العاجز، إيهاب فاروق مصباح (2011). "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظة غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، القدس، فلسطين.

عبد الرحيم، محمد عباس (2003)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على جامعة جنوب الوادي في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أسيوط، أسيوط، مصر.

عبد الله، علي (2002). التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر.

عبد الوهاب، أحمد جاد (2000). السلوك التنظيمي، القاهرة: دار الوفاء.

عبدالله، سمير يوسف محمد (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة غزة، فلسطين.

العتيبي، سلمان ماجد، (2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عثمان، حسن عثمان (2005). دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

العريني، منال بنت عبد العزيز بن علي (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عليما، صالح ناصر (2004). ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عمان: دار الشروق.

الغالبى، طاهر والعامري صالح (2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.

الغامدي، مليحة مسعود (2009). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر.

الغوفي، محمد بن غالب (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

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.

محمود، ربي سمي (2017). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان لمبادئ الحوكمة التربوية وعلاقتها بدرجة ممارسة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

مسلم، بسام، (2016). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عمان، الأردن.

المغربي، كامل محمد (2007). الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

مهدي، ابتسام جواد والقيسي، عبد الغفار (2017). مفهوم الحوكمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد وتدريبها، المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم الدولي، مجلس حوكمة الجامعات للفترة من 11-13 آذار، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012) . "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها"، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

هادي، رياض عزيز (2010). الجامعات: النشأة والتطور-الحرية الأكاديمية - الاستقلالية، بغداد: سلسلة ثقافية جامعية لمركز التعليم والتطوير المستمر.

الهنيني، إيمان أحمد (2004). تطوير نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانونية، (اطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- Abo-Alola, L. M. (2017). **A strategy for developing the leadership Practice through wise governance from the viewpoint of al taif University members**, Journal of Education & Psychological Studies, 11, (1), 17-35.
- Casey-Cooper, M. (2005). **Educational governance of the Morongo unified school district**, DAI-A, 66(03) p.p.
- Kim, T. (2007) .**Changing university governance and management in the UK 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.
- Krejcie, R.V.X Morgan, D.W – (1970).**Determining sample size for research activities**, Educational and Psychological Measurement, 30 (3), 607- 610
- McDermott, M, Prajogo, D (2005).**The relationship between total quality management practices and organizational culture**, International Journal of Operations.
- Yang R., and Li, M. (2010). **Governance reforms in higher education: A study of China**. International Institute for Educational Planning (IIEP), Paris, France.
- Wiggins, L.A. (2013).**The self-perceived leadership styles of chief state school officers and models of Educational governance**. (Unpublished Master thesis) Morgantown University, West Virginia, USA.

المراجع الالكترونية:

<http://www.mohe.gov.jo> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

IFC, (2012)"International financial corporate governance", (IFC), (Online), available:
http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/CORP_EXT_Content/IFC_External_Corporate_Site/About+IFC_New/IFC+Governance/

OECD, (2001). The OECD principles of corporate governance (OECD),

(On-line), available: <file:///C:/Users/Ruba/Downloads/562-560-1-PB.pdf>

Olson, M – (2009) **Leading through good governance**, Center for International Private Enterprise, (CIPE) online available on <http://www.Cipe.Org/publications/detail/lading-through-good-governance>.

الملحق (1)

اداتا الدراسة بصورتها الاولية



Amman - Jordan

التخصص: الادارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

العام الجامعي: 2017/ 2018

قسم الادارة والمناهج

الفصل الدراسي: الثاني

استبانة تحكيم

الدكتور / ة المحترم / ة
تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية لديهم " وتتطلب الدراسة استخدام أداتين كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الاوسط. ونظرا لما نعده فيكم من خبرة ودراية في مجال البحث العلمي، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هاتين الاستبانتين وهما:

الاستبانة الاولى: استبانة مبادئ الحوكمة لقياس درجة تطبيق رؤساء الأقسام الاكاديمية لمبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة والتأكد من صحتها ودقتها وإبداء الرأي فيها الاستبانة الثانية: استبانة الثقافة التنظيمية لقياس درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة والتأكد من صحتها ودقتها وإبداء الرأي فيها وحرصا من الباحثة على الاسترشاد بأرائكم والاستفادة من ملاحظاتكم القيمة ، نرجو منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانتين وإبداء آرائكم بهما من حيث صلاحية فقراتهما أو أي ملاحظة ترونها ضرورية.

شاكرة حسن تعاونكم

اسم الطالبة: هناء فهمي الدهشان

اسم المشرف: أ. د. عباس الشريفي

بيانات المحكم:

	الاسم
	الرتبة الاكاديمية
	التخصص
	جهة العمل (الجامعة / الكلية)

اولاً: استبانة مبادئ الحوكمة بصورتها الاولية

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة		
المجال الأول: المساءلة							
1	وضع قواعد المساءلة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس						
2	تحديد حاجات الجامعة وفقاً لنظام المساءلة المعمول به						
3	تعد المساءلة من أساليب التحفيز العاملين في الجامعة						
4	وجود نظام فعال للمحاسبة ومساءلة الإدارة العليا						
5	يراقب المجتمع المحلي الأداء في الجامعة وتؤكد الجامعة على حقه في ذلك.						
6	تتصف القرارات الإدارية بالمنطقية.						
7	إدراك العاملون في الجامعة للقواعد المطلوب الالتزام بها.						
8	تطبق إجراءات العقوبات بعدالة على جميع المستويات الإدارية المختلفة.						
المجال الثاني: الشفافية							
9	تطور الجامعة برامجها باستمرار وتقومها.						
10	تتسم السياسة المالية بالجامعة بالوضوح.						
11	سهولة تبادل المعلومات بين العاملين بشفافية وتدعم القيادات الأكاديمية ذلك.						
12	وضوح المعلومات الخاصة بمجالس الحوكمة.						
13	واقعية أهداف مجلس الحوكمة.						
14	وجود بنية أساسية لمجالس الحوكمة.						
15	ترتبط أنشطة الجامعة التطويرية برسالتها.						
16	تعتبر رؤية الجامعة طموحة وهادفة وقابلة للتحقيق.						
17	تشمل رؤية الجامعة كلا من ريادة التعليم والبحث العلمي وخدمة						
18	تعمل المجالس في الجامعة كوحدة واحدة دون سيطرة أي عضو أو مجموعة فيها على المجالس.						

					تتسم القوانين والإجراءات ذات العلاقة بالعاملين بالوضوح مثل (التعيين، التقاعد، الترقية الخ).	19
					يتميز نظام الترقيات في المناصب الإدارية بوضوح المعايير والإجراءات المطبقة بعدالة.	20
					تطبق الأنظمة والقوانين بغض النظر عن ضعف الموارد المالية للجامعة	21
					تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب الظروف والمتغيرات.	22
					تصرح إدارة الجامعة بالسياسات المتعلقة بمكافئات وتعويضات أعضاء مجلس الإدارة.	23
					تفصح الإدارة العليا عن القواعد والإجراءات التي تحكم الرقابة الداخلية في الجامعة.	24
المجال الثالث: الاستقلالية						
					توضيح التشريعات والسياسات لتطبيق القواعد والمبادئ المحددة.	25
					تطبيق المجالس الأنظمة المنصوص عليها في حدود الصلاحيات.	26
					التوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات بين مجالس الحوكمة.	27
					أمكانية تطبيق آليات الحوكمة للوصول إلى النتائج بشكل دقيق.	28
					يمكن الأفراد من مراقبة العمل داخل الجامعة دون تعطيله.	29
					تكامل نظام المحاسبة والمساءلة مع درجة تطبيقه على جميع متخذي القرار.	30
					تطبيق مبدأ الالتزام بالقوانين والأنظمة والإجراءات في الجامعة.	31
					تفصح الجامعة عن أدائها المالي وغير المالي بشكل كافي.	32
					تدفق المعلومات بالشكل المناسب داخليا وخارجيا.	34
المجال الرابع: المشاركة						
					تهتم الجامعة بوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في القضايا المباشرة لتطوير الأداء الجامعي.	35
					تتوفر الثقة بين الأطراف المعنية في الجامعة والإدارة والعاملين.	36
					تتعاون الوحدات المختلفة في الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس بسهولة	37
					تتيح الجامعة لمنسوبيها تقديم المقترحات بطريقة معلنة.	38
					يشارك الطلبة والخريجون في تقييم مدى تحقيق الأهداف الأكاديمية.	39
					يراقب أصحاب العلاقة العمل داخل الجامعة دون الإساءة للآخرين.	40

						41	يشارك العاملين في وضع استراتيجية الجامعة.
						42	المشاركة والتوزيع المتوازن للمسؤوليات بين الإدارة التنفيذية والمستفيدين.
						43	التفاعل في قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
						44	السلاسة والتجاوب السريع يعزز التعامل مع الأنظمة.
						45	أشراك العاملين في وضع الخطط التطويرية.
						46	تقدم الجامعة الأبحاث العلمية لحل مشاكل المجتمع.

ثانيا: استبانة الثقافة التنظيمية بصورتها الأولية

الرقم	الفقرات	نادرا	أحيانا	غال	دائما
1	يتعاون رئيس القسم مع التدريسيين في رسم خطط تنفيذية للقسم بما يتلاءم واستراتيجية				
2	يمارس رئيس القسم الصلاحيات الممنوحة له كافة لأداء العمل بكافية.				
3	يعمل رئيس القسم على تعريف التدريسيين والعاملين في القسم بواجباتهم ومسؤولياتهم بشكل واضح.				
4	يلتزم رئيس القسم بالانصاب التدريسي المحدد للتدريسيين عند توزيع الساعات التدريسية.				
5	يشارك رئيس القسم الطلبة في صياغة القرارات المتعلقة بالمشكلات الطلابية.				
6	يراعي رئيس القسم تخصص العلمي للتدريسيين عند توزيع تدريس مقررات الماجستير				
7	يحث رئيس القسم التدريسيين على تطبيق تعليمات الجزاءات السلوكية للطلبة.				
8	يحث رئيس القسم التدريسيين على المشاركة في صياغة رؤية الكلية وأهدافها واستراتيجيتها.				
9	يشجع رئيس القسم مبادرات التدريسيين من أجل تحسن أداء العمل.				
10	يشارك رئيس القسم التدريسيين في لجان داخل القسم وخارجه بما يتلاءم وخبراتهم ومراتبهم				
11	يصدر رئس القسم التوجيهات اللازمة للتدريسيين لتحسين بيئة التعلم والتعليم على وفق اراء الطلبة.				
12	يحث رئيس القسم التدريسيين على تحديث المناهج بشكل دوري بما يتلاءم ومهارات سوق العمل المطلوبة والمستجدات والتغيرات الحاصلة.				
13	يراجع رئيس القسم مع التدريسيين أهداف القسم من أجل التحسين والتطوير.				
14	يعمل رئيس القسم على توفير الأعداد الكافية والمؤهلة من التدريسيين لسد حاجة القسم.				
15	يعمل رئيس القسم على توفير احتياجات التدريسيين والعاملين لتمكينهم من أداء عملهم				
16	يقترح رئيس القسم تخصصات عملية جديدة لمواكبة المستجدات العلمية.				

				يستطلع رئيس القسم اراء مؤسسات العمل المعنية للتعرف على كفاية الخريجين بشكل دوري.	17
				يعمل رئيس القسم على استضافة الخريجين بصورة دورية والاستماع إلى مشكلاتهم المهنية.	18
				يتابع رئيس القسم تنفيذ خطط القسم طبقا لجدولها الزمنية بشكل دوري.	19
				يتعاون رئيس القسم مع التدريسيين للتعرف على اسباب رسوب الطلبة.	20
				يناقش رئيس القسم التدريسيين بنتائج تقييم أدائهم.	21
				يراعي رئيس القسم وجود علاقات عمل فعالة بين التدريسيين وعمادة الكلية.	22
				يستمتع رئيس القسم المشكلات التدريسيين الاكاديمية والادارية ويسهم في حلها.	23
				يحث رئيس القسم التدريسيين للتعاون مع الطلبة بهدف رسم برامج اجتماعية لهم.	24
				يسمح رئيس القسم للتدريسيين بالتعبير عن آرائهم بحرية في القضايا الجامعية.	25
				يسهم رئيس القسم في تصحيح الممارسات الادارية غير العادلة حين اكتشافها.	26
				ينمي رئيس القسم لدى التدريسيين روح احترام حقوق الاخرين.	27
				يستطلع رئيس القسم مستوى الرضا الوظيفي لدى التدريسيين عن اداء القسم.	28
				يحرص رئيس القسم على تحقيق رضا التدريسيين عند توزيع الساعات التدريسية.	29
				يستطلع رئيس القسم رضا طلبة الدراسات العليا عن العملية التعليمية بالوسائل قياس	30
				يوصي رئيس القسم بمنح الحوافز للتدريسيين المتميزين.	31
				يعمل رئيس القسم على اعداد ادلة ارشادية تعليمية وتعريفية عن القسم للطلبة الجدد.	32
				يحرص رئيس القسم على معرفة الصعوبات التي تواجه الطلبة ويسهم في حلها.	33
				يحث رئيس القسم الطلبة على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية.	34
				يراعي رئيس القسم رغبات واحتياجات الطلبة عند وضع جداول الامتحانات.	35
				يحدد رئيس القسم مجموعه من الطلبة لكل تدريسي لغرض ارشدهم وتوجيههم.	36
				يتعاون رئيس القسم مع التدريسيين لتخطيط برامج زيارات ومشاهدات ميدانية للطلبة.	37
				يشجع رئيس القسم التدريسيين على اجراء الحوث العلمية.	38
				يحث رئيس القسم التدريسيين على اقامة المعارض والندوات العلمية والثقافية والتنمية.	39
				يحث رئيس القسم التدريسيين على تقديم الاستشارات العلمية لخدمة المجتمع.	40

الملحق رقم (2)
أسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم	التسلسل
الشرق الاوسط	المناهج وطرق التدريس	أ.د. ابتسام جواد مهدي	1
البلقاء التطبيقية	التخطيط التربوي	أ.د. بشير عربيات	2
الشرق الاوسط	الإدارة التربوية	أ.د. عباس الشريفي	3
البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية	أ.د. عدنان العضايلة	4
الشرق الاوسط	المناهج وطرق التدريس	أ.د. محمود الحديدي	5
الشرق الاوسط	الإدارة التربوية	د. أمجد درادكة	6
الشرق الاوسط	تكنولوجيا المعلومات	د. حمزة العساف	7
العربية المفتوحة	الإدارة التربوية	د. حسين أبو رياش	8
الشرق الاوسط	المناهج وطرق التدريس	د. فواز شحادة	9
البلقاء لتطبيقية	أصول التربية	د. مريم بني خالد	10

الملحق (3)

اداتا الدراسة بصورتها النهائية



بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور / ة المحترم / ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تُعد الباحثة دراسة بعنوان " درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الاوسط (عمان، الأردن) ولذلك أعدت الباحثة استبانتين الأولى عن مبادئ الحوكمة والثانية عن الثقافة التنظيمية راجية التكرم بإبداء وجهة نظركم من خلال قراءة فقرات الاستبانتين والاجابة عنهما بوضع اشارة

(X) مقابل كل فقرة علما بأن اجابتم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بمنتهى السرية.

وتفضلوا بقبول الشكر وفائق الاحترام

الباحثة: هناء الدهشان

القسم الاول: معلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تنطبق عليك

النوع الاجتماعي:

أنثى

ذكر

المؤهل العلمي:

دكتوراه

ماجستير

الخبرة:

10 سنوات فأكثر

5-10 أقل من سنوات

أقل من 5 سنوات

اولاً: استبانة مبادئ الحوكمة بصورتها النهائية

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابداً
المجال الاول: المساءلة						
1	يعمل رئيس القسم على تطبيق قواعد المساءلة على أعضاء هيئة التدريس بشكل عادل					
2	يتابع رئيس القسم مدى تحقق مخرجات التعليم مع أعضاء هيئة التدريس.					
3	يعتمد رئيس القسم نظاماً فعالاً لمساءلة العاملين.					
4	يتابع رئيس القسم أداء العاملين باستمرار.					
5	يبحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على استخدام نظام التعلم الالكتروني.					
6	يتحقق رئيس القسم من تنفيذ إجراءات الحصول على شهادة الجودة في قسمه.					
المجال الثاني: الشفافية						
7	يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس باستمرار في تطوير البرامج الدراسية.					
8	يراعي رئيس القسم تطبيق اللوائح والتعليمات على العاملين دون تمييز.					
9	يعمل رئيس القسم على تسهيل تبادل المعلومات بين العاملين.					
10	يُطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على المعلومات الخاصة بمجالس القسم والكلية.					
11	يُطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على نتائج تقييمهم.					
12	يوفر رئيس القسم أدلة تعريفية بالقسم وأهدافه وبرامجه.					
13	يتبع رئيس القسم الاسلوب الديمقراطي في إدارة القسم.					
المجال الثالث: الاستقلالية						
14	يعمل رئيس القسم على وضع خطة استراتيجية للقسم.					
15	يعمل رئيس القسم على وضع خطة تنفيذية للقسم.					
16	يقيم رئيس القسم ما تم تنفيذه من الخطط الموضوعة.					
17	يعمل رئيس القسم على تقييم البرامج الاكاديمية باستمرار.					
18	يعمل رئيس القسم على استقطاب الطلبة بما يحقق الطاقة الاستيعابية للقسم.					
المجال الرابع: المشاركة						

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
19	يهتم رئيس القسم بوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في القضايا المباشرة لتطوير أداء القسم.					
20	يشجع رئيس القسم العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس.					
21	يشرك رئيس القسم ممثلين من المجتمع المحلي في لجان القسم ومجالسه.					
22	يشرك رئيس القسم أصحاب العلاقة في اتخاذ القرار لتسيير العملية التعليمية.					
23	يشرك رئيس القسم الطلبة والخريجون في تقييم مدى تحقيق نتائج التعليم والتعلم.					
24	يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على اجراء البحوث التي تسهم في حل مشكلات المجتمع.					

ثانيا: استبانة الثقافة التنظيمية بصورتها النهائية

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
1	يتعاون رئيس القسم مع التدريسيين في رسم خطط تنفيذية للقسم بما يتلاءم واستراتيجية الكلية.					
2	يمارس رئيس القسم الصلاحيات الممنوحة له كافة لأداء العمل بكافية					
3	يعمل رئيس القسم على تعريف التدريسيين والعاملين في القسم بواجباتهم ومسؤولياتهم بشكل واضح.					
4	يلتزم رئيس القسم بالنصاب التدريسي المحدد للتدريسيين عند توزيع الساعات التدريسية.					
5	يشترك رئيس القسم الطلبة في صياغة القرارات المتعلقة بالمشكلات الطلابية.					
6	يراعي رئيس القسم تخصص العلمي للتدريسيين عند توزيع تدريس مقررات الماجستير والدكتوراه.					
7	يحث رئيس القسم التدريسيين على تطبيق تعليمات الجزاءات السلوكية للطلبة.					
8	يحث رئيس القسم التدريسيين على المشاركة في صياغة رؤية الكلية وأهدافها واستراتيجيتها.					
9	يشجع رئيس القسم مبادرات التدريسيين من اجل تحسن أداء العمل					

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
10	يشارك رئيس القسم التدريسيين في لجان داخل القسم وخارجه بما يتلاءم وخبراتهم ومراتبهم العلمية.					
11	يصدر رؤس القسم التوجيهات اللازمة للتدريسيين لتحسين بيئة التعلم وتعليم على وفق اراء الطلبة.					
12	يحث رئيس القسم التدريسيين على تحديث المناهج بشكل دوري بما يتلاءم ومهارات سوق العمل المطلوبة والمستجدات والتغيرات الحاصلة					
13	يراجع رئيس القسم مع التدريسيين أهداف القسم من أجل التحسين والتطوير .					
14	يعمل رئيس القسم على توفير الأعداد الكافية والمؤهلة من التدريسيين لسد حاجة القسم.					
15	يعمل رئيس القسم على توفير احتياجات التدريسيين والعاملين لتمكينهم من أداء عملهم.					
16	يقترح رئيس القسم تخصصات عملية جديدة لمواكبة المستجدات العلمية.					
17	يستطلع رئيس القسم اراء مؤسسات العمل المعنية للتعرف على كفاية الخرجين بشكل دوري.					
18	يعمل رئيس القسم على استضافة الخريجين بصورة دورية والاستماع إلى مشكلاتهم المهنية.					
19	يتابع رئيس القسم تنفيذ خطط القسم طبقا لجداولها الزمنية بشكل دوري					
20	يتعاون رئيس القسم مع التدريسيين للتعرف على اسباب رسوب الطلبة					
21	يناقش رئيس القسم التدريسيين بنتائج تقييم أدائهم.					
22	يراعي رئيس القسم وجود علاقات عمل فعالة بين التدريسيين وعمادة الكلية.					
23	يستمتع رئيس القسم المشكلات التدريسيين الاكاديمية والادارية ويسهم في حلها.					
24	يحث رئيس القسم التدريسيين للتعاون مع الطلبة بهدف رسم برامج اجتماعية لهم.					
25	يسمح رئيس القسم للتدريسيين بالتعبير عن آرائهم بحرية في القضايا الجامعية.					
26	يسهم رئيس القسم في تصحيح الممارسات الادارية غير العادلة حين اكتشافها.					

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
27	ينمي رئيس القسم لدى التدريسيين روح احترام حقوق الاخرين.					
28	يستطلع رئيس القسم مستوى الرضا الوظيفي لدى التدريسيين عن اداء القسم.					

الملحق رقم (4)
كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب الرئيس والجامعة
President's Office

الرقم : در/خ/22/1432
التاريخ: 2018/3/27

معالي الأستاذ الدكتور عادل الطويسي الأديب

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

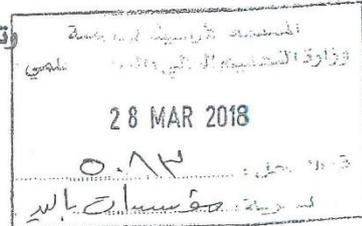
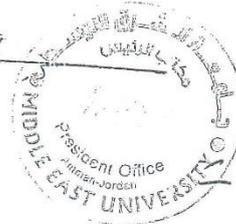
تقوم الطالبة هناء فهمي الدهشان بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للجامعات الأردنية الخاصة بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها بما في ذلك الاستبانة المرفقة، وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

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

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

رئيس الجامعة
27-38018
أ.د. محمد محمود الحيلة



الملحق رقم (5)
كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الرقم
٣٥٦ - ٤/٣
التاريخ
٢٠١٨/٤/٥
٤

الرقم
٣٥٨/٢٢
التاريخ
١٤٣٩
الموافق
٢٠١٨/٣/٢٨

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم التطبيقية الخاصة
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الإسراء
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اربد الأهلية الخاصة
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا
الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأميركية في مادبا
الأستاذ الدكتور عميد كلية العلوم التربوية والآداب/الانروا
الدكتور عميد الأكاديمية الأردنية للموسيقى
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم الإسلامية العالمية
الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة العربية المفتوحة/فرع الأردن

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان الأهلية الخاصة
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة فيلادلفيا الخاصة
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البترا الخاصة
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جرش
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزرقاء
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان العربية
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جدارا
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عجلون الوطنية الخاصة
الأستاذ الدكتور عميد كلية عمون الجامعية التطبيقية
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العقبة للتكنولوجيا
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الحسين التقنية

تحية طيبة ، وبعد ،

فأرفق دلياً صورة عن كتاب الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط
رقم در/خ/١٤٣٢/٢٢ تاريخ ٢٠١٨/٣/٢٧، المتضمن طلب تسهيل مهمة الطالبة
(هناك فهمي الدهشان) بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "درجة تطبيق رؤساء الأقسام
الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، لبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة
التنظيمية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.
راجياً النكرم بالاطلاع، والاياعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة (هناك الدهشان).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي



تسخته إلى :-
رقم شؤون مؤسسات التعليم العالي (مع المرفق)
٢٠١٨/٣/٢٨

مدير مديرية مؤسسات التعليم العالي
سوني دطينيشات

السادة العزرا رديف

تسهيل مهم لطالب لطفاً

٢٠١٨/٤/٥

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٥٢٤٧٦٧١ ٦ ٩٦٢٢ فاكس: ٥٢٤٤٠٧٩ ٦ ٩٦٢٢ ص ب: ٢٥٢٦٢ عمان ١١١١٠ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.mohe.gov.jo