

أثر تطبيق الحوكمة على إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية
الخاصة في إقليم الشمال

**The Impact of Applying Governance on the
Decisions-Making in Private Jordanian
Universities in North Region**

إعداد

يوسف اسماعيل فلاح خريس

إشراف

الدكتورة نهلة نهاد الناظر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون ثاني، 2020

تفويض

أنا "يوسف اسماعيل فلاح خريس" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا، والكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: يوسف اسماعيل فلاح خريس.

التاريخ: 2020 / 02 / 17.

التوقيع 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

"أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال"
وأجيزت بتاريخ: 2020/ 1/27

أعضاء لجنة المناقشة



جامعة الشرق الأوسط

رئيسا ومشرفا

1- الدكتورة نهلة نهاد الناظر



جامعة الشرق الأوسط

عضوا

2- الدكتور ديما شكري ليعوا سمي



جامعة الإسراء

ممتحنا خارجيا

3- الدكتور سامي محمد زكريا الجارسية

الشكر والتقدير

الحمد لله من قبل ومن بعد إليه يرجع الأمر كله ذوالفضل واسع الكرم كثير العطاء اشكره سبحانه وتعالى على عظيم كرمه.

اعترافا بالجميل والفضل أشكر دكتورتي القديرة الدكتورة نهلة الناظر على ما قدمته من وقت وجهد لإتمام هذه الرسالة، كما وأشكر كل من كان له فضل بالوصول إلى هذه المرحلة.

يوسف اسماعيل خريس

الإهداء

إلى كل من في ظهر الغيب استذكروني بدعاء وإلى نفسي اهدي هذا المجهود المتواضع.

يوسف اسماعيل خريس

فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	التفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
و.....	قائمة الجداول
و.....	قائمة الملاحق
ك.....	الملخص باللغة العربية
ك.....	الملخص باللغة الإنجليزية

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2.....	(1 . 1): المقدمة
3.....	(2 . 1): مشكلة الدراسة
4.....	(3.1) أهداف الدراسة
5.....	(4 . 1): أهمية الدراسة
6.....	(5 . 1): أسئلة الدراسة وفرضياتها
8.....	(6 . 1): أنموذج الدراسة
9.....	(7 . 1): حدود الدراسة
9.....	(8 . 1): محددات الدراسة
10.....	(9 . 1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية والمفاهيمية

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

15.....	(1-2) تمهيد:
15.....	(2-2) الحوكمة: -
22.....	(3-2) تمهيد: -
22.....	(4-2) إتخاذ القرارات: -
28.....	(5-2) الدراسات السابقة:
41.....	(6 - 2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

- 43:المقدمة:(1 . 3)
- 43:مجال الدراسة:(2 . 3)
- 43:منهج الدراسة:(3 . 3)
- 44:مجتمع الدراسة:(4 . 3)
- 44:عينة الدراسة:(5 . 3)
- 45:أدوات الدراسة و مصادر الحصول على البيانات و المعلومات.....(6 . 3)
- 46:دلالات صدق وثبات المقياس(7 . 3)
- 50:متغيرات الدراسة.....(8.3)

الفصل الرابع: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات

- 54:المقدمة:(1 . 4)
- 54:الأساليب الإحصائية المستخدمة.....:(4.2)
- 56:وصف متغيرات الدراسة.....(2 . 4)
- 63:اختبار فرضيات الدراسة.....:(3.4)

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- 74:مناقشة النتائج.....:(1.5)
- 77:التوصيات و المقترحات :.....:(2.5)
- 79:المراجع.....:
- 85:المراجع الأجنبية.....:

قائمة الجداول

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
(1.3)	جدول توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغيري طبيعة العمل والنوع الاجتماعي	45
(2.3)	جدول توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيري العمر والخبرة	45
(3.3)	جدول ارتباط فقرات الدراسة بالأبعاد التي تنتمي اليها	48
(4.3)	جدول قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد وبين المقياس ككل	49
(5.3)	جدول معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كروناخ ألفا) ومعامل ثبات الاعداء (بيرسون) لمقياس الدراسة ككل ولكل مجال من مجالاته	50
(1.4)	جدول المعلومات العامة (خصائص العينة)	55
(2.4)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس أبعاد الحوكمة (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين)، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تصاعدياً وفقاً للمتوسط الحسابي	56
(3.4)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد مجلس الإدارة مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي	56
(4.4)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد الإدارة العليا مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي	58
(5.4)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد المساهمون مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي	59
(6.4)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس اتخاذ القرارات (وفرة المعلومات ومهارات وشخصية متخذي القرارات)، وكل مجال من مجالاتها مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي	60
(7.4)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد وفرة المعلومات مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي	61
(8.4)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال مهارات وشخصية متخذي القرارات مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي	62
(9.4)	جدول تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة اثر الحوكمة على اتخاذ القرارات	63
10.4)	جدول تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة اثر بعد مجلس الإدارة على وفرة المعلومات	65
11.4)	جدول تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر بعد مجلس الإدارة على مهارات وشخصية متخذي القرارات	66
12.4)	جدول تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر بعد إدارة العليا على وفرة المعلومات	67

69	جدول تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر بعد لإدارة العليا على مهارات وشخصية متخذي القرارات	13.4) (
70	جدول تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر بعد المساهمون على وفرة المعلومات	14.4) (
71	جدول تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر بعد لإدارة العليا على مهارات وشخصية متخذي القرارات	15.4) (

قائمة الملحق

الصفحة	الملحق	الرقم
84	قائمة أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
85	أداة الدراسة	2

أثر تطبيق الحوكمة على إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم

الشمال

إعداد الطالب

يوسف اسماعيل فلاح خريس

إشراف

الدكتورة نهلة نهاد الناظر

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر أبعاد الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال وعددها أربعة جامعات (إربد الأهلية ، عجلون الوطنية، جرش الأهلية، جدارا). والتي تكونت بشكل اساسي من مجالس الأمناء ومجالس العمداء ومجموعة من مجالس الكليات واللجان الداخلية في الكليات والأقسام كان عددهم (304) عضو من مجالس الحاكمية في الجامعات المذكورة، حيث تم إختيار عينة من أعضاء مجالس الحاكمية في الجامعات المبحوثة بمقدار (170) فرداً، تم توزيع (170) استبانة على أفراد عينة الدراسة ، وقد بلغ عدد الإستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل (132) استبانة من عدد الإستبانات الموزعة وبنسبة بلغت (77) بالمئة من أصل الاستبانات الموزعة وتم استثناء (13) استبانة مسترجعة كونها غير صالحة للتحليل، في حين كان هنالك (25) استبانة لم تسترجع.

استند الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق الغرض من الدراسة، تم تطوير استبانة خاصة أداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام العديد من الاساليب الإحصائية أبرزها تحليل الإنحدار المتعدد. وتم استخراج دلالات الصدق والثبات التي تؤكد كفاءته، وأكدت النتائج وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى أبعاد الحوكمة (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمون) في اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي تطبيق أبعاد الحوكمة بشكل الزامي لما لها من أثر إيجابي في وفرة المعلومات ومهارات وشخصية متخذي القرارات. وكذلك تطوير اليات تواصل فعال بين المساهمين ومجلس الإدارة حيث يمكن للمساهمين مناقشة القرارات والمعلومات المتوفرة.

وفي ضوء النتائج أو صت الدراسة بتأكيد تبني الجامعات لمفهوم الحوكمة، والعمل على ترسيخ مفهوم الحوكمة والتوعية بأبعادها وآلياتها وأهدافها مما يسهل تطبيقها في المراحل القادمة، كما أو صت الدراسة بمتابعة التطوير الدائم للطريقة التي يتم بها إختيار أصحاب القرار من حيث توافر صفات معينة ومؤهلات علمية وخبرات عملية تتماشى مع واقع الجامعات ومتطلباتها مما يكون له أثر إيجابي على مستوى أداء الجامعات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، اتخاذ القرارات، الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

The Impact of Applying Governance on the Decisions-Making in Private Jordanian Universities in North Region

Prepared By

Yousef Ismail Falah Khrais

Supervisor

Dr. Nahla Nihad Al-Nazer

Abstract

The current study aimed to identify the impact of the dimensions of governance on decision-making in Jordanian private universities in the North. The study population consisted of members of the governing councils in the private Jordanian universities in the North Region, and there are four universities (Irbid National, Ajloun National, Jerash Al-Ahlia, a wall). Which consisted mainly of trustees 'councils, deans' councils, and a group of colleges 'councils and internal committees in colleges and departments. They numbered (304) members in governing councils in the mentioned universities, where a sample of members of governing councils in the researched universities was chosen by the amount of (170). (Individually, the researcher distributed (170) questionnaires to the members of the study sample, and the number of retrieved questionnaires valid for analysis reached (132) questionnaires from the number of distributed questionnaires, at a rate of (77) percent of the original distributed questionnaires, and (13) were excluded)) A retrieved questionnaire was not valid for analysis, while there were (25) questionnaires that were not resolved Returned.

The researcher also relied on the descriptive analytical approach to achieve the study objectives. The researcher developed a measure of the impact of governance dimensions on decision-making.

The questionnaire was used as a main tool to collect information. Several statistical methods were used, most notably the multiple regression analysis.

The results confirmed the presence of statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) due to the dimensions of governance (board of directors, senior management, shareholders) in decision-making in Jordanian private universities in the northern region. Among the most prominent solutions suggested by the sample members is to implement the dimensions of the government in an obligatory manner because of its positive impact on the abundance of information and the skills and

personality of decision makers. Likewise, developing effective communication mechanisms between shareholders and the Board of Directors, where shareholders can discuss decisions and available information.

Keywords: Governance, Decision Making, Jordanian Private Universities in Tthe North Region.

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

- (1 . 1): المقدمة
- (2 . 1): مشكلة الدراسة
- (3 . 1): أهداف الدراسة
- (4 . 1): أهمية الدراسة
- (5 . 1): أسئلة الدراسة وفرضياتها
- (6 . 1): أنموذج الدراسة
- (7 . 1): حدود الدراسة
- (8 . 1): محددات الدراسة
- (9 . 1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

(1 . 1): المقدمة

تزايدت في الأونة الأخيرة الإهتمامات والدراسات والأبحاث التي ركزت على موضوع الحوكمة في قطاع التعليم، إذ أن هذا الاهتمام جاء كنتيجة طبيعية، وذلك لان قطاع التعليم العالي من أهم القطاعات في أي دولة حتى أنه أصبح يعكس صورة بعض البلدان التي استثمرت في التعليم. وإذا ما تطرقنا للنقاش والحديث حول الواقع في بلادنا العربية فأننا نجد أن هنالك بعد وفراغ كبيرين ما بين مخرجات جامعاتنا وما يتطلبه واقع الأسواق سواء في منطقتنا العربية أو غيرها من باقي مناطق العالم، وقد يعزوا البعض أن السبب في ذلك هوالتخبط في إتخاذ القرارات وعدم دراسة أبعادها بشكل سليم تحت تأثير عدة أبعاد.

من هنا كانت الحاجة الضرورية لتنظيم الأدوار في قطاع التعليم العالي، وفي الجامعات على وجه الخصوص لما لهذه الخطوة من تأثير قوي وأساسي على مستقبل بلدنا ومنطقتنا العربية.

وفي الفترة الأخيرة أعتبر مفهوم الحوكمة للجامعات جزءاً أساسياً في تسليط الضوء على توجهات إعادة بناء التعليم بطريقة صحيحة في جميع أرجاء العالم، ويتطرق مفهوم حوكمة الجامعات للآلية التي تقوم بها الجامعات وأنظمة التعليم العالي بإنجاز أهدافها وتحقيق ما تصبوا إليه ومراقبة أسلوب الإدارة وتقييم منجزاتها (عطوة والسيد ، 2011)

وتتناول عمليات الحوكمة في التعليم العالي أبعاداً متعددة من أبعاد المؤسسة: كيفية تماسك أجزائها وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية إتصالها بالأعضاء الداخليين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وكيفية اتخاذها للقرارات وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية ومدى قيامها بذلك.

(برقعان والقرشي، 2012)

فكما تبين لنا أن إتخاذ القرارات هي واحدة من أهم العمليات التي تستهدفها الحوكمة، إذ أن صنع القرار هو جوهر العملية الإدارية التي تمارسها الإدارات وعلى جميع المستويات ، لذلك ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الأونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة التي تمر بها الجامعات والحلول المقترحة لها (عزت، 2010)، وهذا لا يعني أن أزمة الجامعات هي أزمة حوكمة فقط ولكن الحوكمة واحدة من المشكلات التي تحتاج لتسليط الضوء عليها.

من هنا جاءت هذه الدراسة لنتناول دراسة دور الحوكمة وتأثيرها على إتخاذ القرارات السليمة في الجامعات الأردنية الخاصة في الإقليم الشمالي من المملكة الأردنية الهاشمية، إذ كون الجامعات مصدر أساسي لتزويد أسواق العمل بالكفاءات الأمر الذي يتطلب منها إتخاذ القرارات السليمة ذات الرؤية الواضحة التي تصب بمجملها في المحافظة على الجامعات وإداراتها وجميع الأطراف ذات العلاقة.

(1 . 2): مشكلة الدراسة

ظهرت هذه المشكلة في ذهن الباحث بالعودة إلى ما يحدث في الجامعات من طرح تخصصات جديدة ذات أسماء جذابة لكن دون أن يكون هنالك أدنى بعد نظر إلى ما ستؤول إليه أمور الطلبة بعد أن يتخرجوا، ودون أن يكون هنالك عملية جمع لمعلومات تشير إلى واقع الأسواق وقدرتها على استيعاب مثل هذه التخصصات، علما بأن الجامعات ليست معنية بالضرورة بتوظيف الخريجين، ولكن جزء من مسؤولية الجامعة يأتي بطرح التخصصات التي قد تساعدهم في سوق العمل، ولذلك فقد رأى الباحث ضرورة معرفة أثر الحوكمة على عملية إتخاذ القرارات التي يعتبر طرح تخصصات جديدة واحد من هذه القرارات، ورؤية مدى تأثير ذلك على مخرجات العملية التعليمية.

يأول الباحث في هذه الدراسة تسليط الضوء على تأثير الحوكمة على عملية اتخاذ القرارات وجاء ذلك لعدة أسباب ولحد علم الباحث

1- قلة الدراسات التي تبحث في أثر الحوكمة على إتخاذ القرارات وعدم التطرق لإتخاذ القرارات وتأثير تطبيق أبعاد الحوكمة على هذه العملية الهامة.

2- بعد إطلاع الباحث تبين أن هنالك فجوة واضحة ما بين الإدارات والقرارات التي تقوم باتخاذها وما بين ما يتناسب وما يتطلبه الواقع لذا تسعى هذه الدراسة لإيجاد حالة من الوعي بهذه النقطة.

3- بعد أن قام الباحث بالسؤال والتقصي عن واقع النظام التعليمي وجد ان هنالك توجه لإعادة النظر في الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات وعلاقتها بالنظام الإداري القائم في الجامعات لذا جاءت فكرة هذه الدراسة لمحاولة تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة وما قد يضيفه إلى عملية اتخاذ القرارات. (المؤتمر الدولي الثاني، الوعي الإستراتيجي والحوكمة، جامعة الشرق الأوسط، 2019)

(3.1) أهداف الدراسة

إن الدراسة الحالية تسعى إلى محاولة توضيح دور تطبيق الحوكمة بأبعادها (مجلس الإدارة، وإدارة العليا والمساهمين) في عملية إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال في ظل تركيز واضح في الوقت الحالي على هذا الموضوع. لذلك يمكن تلخيص أهداف الدراسة بما يلي:

- تحديد مستوى ممارسة متغيرات الدراسة (الحوكمة وإتخاذ القرارات) في الجامعات المبحوثة في الدراسة.
- تحديد دور الحوكمة وأبعادها (مجلس الإدارة، وإدارة العليا، والمساهمين) في عملية إتخاذ القرارات وبعديها (وفرة المعلومات ، مهارات وشخصية متخذي القرارات).

(4.1): أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة بالجوانب الآتية:

الأهمية النظرية:

- إثراء الأدب النظري وإغناء المكتبات بشأن متغيري الدراسة ، وهما الحوكمة وإتخاذ القرارات.
- مساعدة الباحثين الساعين لإنجاز دراسات لتكون دراسات تطويرية لما تم ذكره في هذه الدراسة.

الأهمية التطبيقية:

- إفادة القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال في تسهيل أعمالهم.
- إفادة الجامعات الساعية لتطبيق مفهوم الحوكمة كونها تبين أثر تطبيق مفهوم الحوكمة على إتخاذ القرارات من خلال حرصها على تقديم نتائج وتوصيات منطقية وقابلة للتطبيق.
- تسهل مهمة إتخاذ القرارات على مجالس الإدارات في الجامعات التي تتبنى تطبيق مفهوم الحوكمة.
- تبين العلاقة بين أصحاب المصالح جميعهم وتأثير تطبيق الحوكمة على إتخاذ القرارات التي تتعلق بهم وبالتالي رفع قيمة المخرجات وجعلها موائمة لتطلعاتهم بشكل أكبر.
- تقديم تصور واضح للجامعات قد يساعدها في وضع منهج واضح للبرامج التدريبية التي من الممكن أن تقدم لكافة المسؤولين في المراكز القيادية، التي تعنى بتوضيح كافة الأهداف والأهميات المتعلقة بمتغيري الدراسة.

(1 . 5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

يمكن تأطير أسئلة الدراسة بسؤال رئيسي يتفرع منه أسئلة فرعية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر لتطبيق الحوكمة بأبعادها (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين) على إتخاذ القرارات بأبعادها (وفرة المعلومات، مهارات وشخصية متخذي القرارات) في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لتطبيق الحوكمة ببعدها مجلس الإدارة على إتخاذ القرارات ببعدها وفرة المعلومات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لتطبيق الحوكمة ببعدها مجلس الإدارة على إتخاذ القرارات ببعدها مهارات وشخصية متخذي القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لتطبيق الحوكمة ببعدها الإدارة العليا على إتخاذ القرارات ببعدها وفرة المعلومات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر لتطبيق الحوكمة ببعدها الإدارة العليا على إتخاذ القرارات ببعدها مهارات وشخصية متخذي القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد أثر لتطبيق الحوكمة ببعدها المساهمين على إتخاذ القرارات ببعدها وفرة المعلومات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

السؤال الفرعي السادس: هل يوجد أثر لتطبيق الحوكمة ببعدها المساهمين على إتخاذ القرارات ببعدها مهارات وشخصية متخذي القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية (HO): لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال عند ($\alpha \leq 0.05$)
وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (HO₁): لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها مجلس الإدارة على إتخاذ القرارات ببعدها وفرة المعلومات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال عند ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية (HO₂): لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها مجلس الإدارة على إتخاذ القرارات ببعدها مهارات وشخصية متخذي القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال عند ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة (HO₃): لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها الإدارة العليا على إتخاذ القرارات ببعدها وفرة المعلومات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال عند ($\alpha \leq 0.05$)

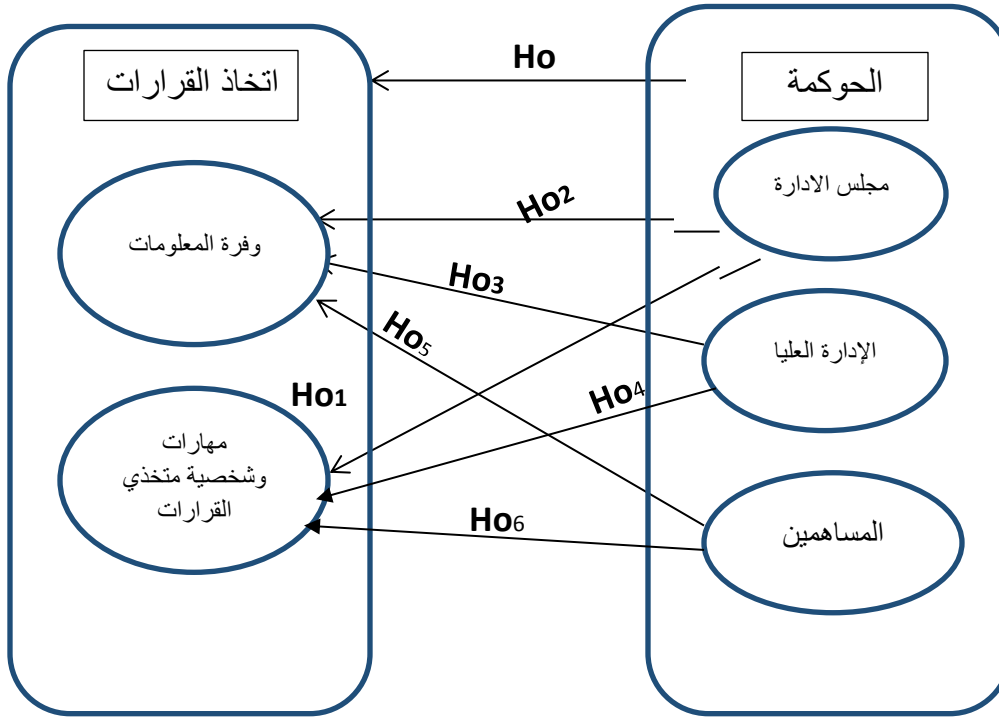
الفرضية الفرعية الرابعة (HO₄): لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها الإدارة العليا على إتخاذ القرارات ببعدها مهارات وشخصية متخذي القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال عند ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الخامسة (H_{O5}): لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها المساهمين على اتخاذ القرارات ببعدها وفرة المعلومات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال عند ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية السادسة (H_{O6}): لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها المساهمين على اتخاذ القرارات ببعدها مهارات وشخصية متخذي القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال عند ($\alpha \leq 0.05$)

(6 . 1): أنموذج الدراسة

يوضح أنموذج الدراسة من خلال الشكل (1-1) متغيرات الدراسة، المتغير المستقل والمتضمن الحوكمة (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين)، والمتغير التابع والمتضمن إتخاذ القرارات (وفرة المعلومات، مهارات وشخصية متخذي القرارات)



الشكل (1-1) أنموذج الدراسة

النموذج قام الباحث بتطويره بالإستناد إلى:

المتغير المستقل (الحوكمة)

بالإستناد إلى كتاب :-

Thomas, Hoffman, Bamford.(2012)

وبالإستناد إلى :-

فروم، محمد الصالح (2016).

المتغير التابع (إتخاذ القرارات) بالإستناد إلى دراسة:- (2012) Haris,

(7.1): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية: اقتصر على دراسة الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال والبالغ عددها (4)،

وهي (جامعة جدارا، جامعة إربد الأهلية، جامعة جرش الأهلية، جامعة عجلون الوطنية).

الحدود البشرية: اقتصر على رؤساء وأعضاء مجالس الحاكمة في الجامعات الأردنية الخاصة في

إقليم الشمال.

الحدود الزمانية: الفترة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من شهر أكتوبر 2019

ولغاية يناير 2020.

(8.1): محددات الدراسة

تطبيق الدراسة الحالية على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، وحيث أن هذه الجامعات هذه

في الأردن فإن ذلك يستدعي التفكير فيما إذا كان من الممكن تطبيقها على باقي الجامعات في الدول

الأخرى، وقد واجه الباحث صعوبة في الوصول إلى أفراد عينة الدراسة خصوصا وأن جزء منهم لا يتواجد في مقر الجامعة مثل أعضاء مجلس الأمناء وبعض المساهمين هذا من جانب، ومن جانب آخر دقة استجابة المفحوصين وتجاؤ بهم على أداة الدراسة.

(9.1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية والمفاهيمية

- الحوكمة: تعرف بأنها " مجموعة من النظم والقوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعّالة في تحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة " (عطوة والسيد ، 2011) أما عن مفهوم الحوكمة الرشيدة للجامعات فيمكن تعريفها بأنها " نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعّالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء" (Pero,2005)

وتعرف الحوكمة إجرائيا أنها مجموعة من النظم والقوانين والإجراءات والتي تشمل (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين) التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز للجامعات المبحوثة عن طريق قدرتها على تحسين عملية إتخاذ القرارات.

- مجلس الإدارة: هو الجهاز الاداري الذي يتربع على قمة المسؤولية أمام الهيئة العامة ويأتي ذلك وفقا للقوانين والأنظمة السائدة، ومن أهم وظائفه رسم واعتماد التوجهات الإستراتيجية والأهداف الأساسية ومتابعة إجراءات الرقابة على البيئة الداخلية وتحديد الموازنات والسياسة المالية (الفولي،2018)، ويقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة (من رقم 1 إلى رقم 7).

ويعرف مجلس الإدارة إجرائيا أنه حلقة الوصل بين المالكين للشركة والمساهمين وبين المديرين والإدارة التنفيذية للشركة، ومن أهم ما يناط بمجلس الإدارة وضع الخطط والسياسات العامة والإستراتيجيات للشركة بما يتناسب مع توجهات حملة الأسهم والمالكين.

- الإدارة العليا: هي المسؤولة عن وضع الأهداف والخطط واستراتيجيات الجودة الشاملة في المنظمة، وتأمين المصادر والموارد التي تلزم والعمل على رفع جهود تحسين الجودة ومراقبة وتقييم أداء إدارة الجودة. (الخشالي، 2006)

وتعرف الإدارة العليا إجرائيا أنها الإدارة التي تعنى بالتوجيه والتخطيط ومراقبة الأداء العام ومتابعة نتائج الخطط والإستراتيجيات وإتخاذ القرارات التي تلزم لضمان سير العمل بالطريقة المخطط لها، وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة (من رقم 8 إلى رقم 15).

- المساهمون: أي شخص أو شركة أو مؤسسة أخرى تمتلك حصة أو أسهم من أسهم الشركة، ويشار إليهم عادة بأنهم أصحاب الأسهم ويكونون غير مسؤولين عن الأعمال اليومية للمنظمة أو المؤسسة. (سعادة وزيادين والشاعر، 2016).

ويعرف المساهمون إجرائيا أنهم الأشخاص الذين يشاركون في شركة أو منظمة مطروحة أسهمها للتداول وتكون الحصص التي يمتلكها المساهمون متفأوة المقدار ولا يشترط أن يكون المساهمون من أعضاء مجلس الإدارة أو العاملين، ويقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة (من رقم 16 إلى رقم 23).

- إتخاذ القرارات: العملية التي يقوم بها المسؤول في موقع إتخاذ القرارات بإيجاد واختيار حل أو بديل معين من ضمن المقترحات التي يتم طرحها وذلك للخروج من مشكلة معينة أو التصرف في موقف أو ظرف معين.(محمد ، 2013)
- ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها العملية التي يقوم بها المسؤولون في موقع إتخاذ القرارات بناءً على (وفرة المعلومات ومهاراتهم وشخصياتهم) لإختيار الحل الأنسب والأفضل.
- وفرة المعلومات: يمكن تعريفها بأن تكون المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا متوفرة ويمكن الوصول إليها بكل سهولة عند الحاجة إليها(Hill,2004).
- وتعرف وفرة المعلومات إجرائياً أنها إمكانية الحصول على المعلومات التي تحتاجها الإدارات بكل يسر وسهولة دون وجود قيود تحول دون الحصول على تلك المعلومات، وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة، (من رقم 24 إلى رقم 31).
- مهارات وشخصية متخذي القرارات: مجموعة من الصفات التي ترتبط بشكل مباشر بشخصية من يكونون في موقع المسؤولية ويرتبطون بعملية اتخاذ القرارات ومثال ذلك القيادية، المرونة والاستيعاب(Haris.2012).
- وتعرف المهارات وشخصية متخذي القرارات إجرائياً، أنها مجموعة السمات والصفات التي يتمتع بها الأشخاص الذين يكونون في مواقع إتخاذ القرارات وتختلف هذه المهارات من شخص إلى آخر، وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة(من رقم 32 إلى رقم 39).

- الجامعات: هي مؤسسات التعليم العالي التي تقوم بإجازة خريجها عن طريق منحهم الشهادات المعتمدة حسب التخصص الذي يتم دراسته وهي المكان الذي يتم في استكمال الدراسة التي تأتي بعد المرحلة الثانوية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1 . 2) : تمهيد

(2 . 2) : الحوكمة

(3 . 2) : تمهيد

(4 . 2) : إتخاذ القرارات

(5 . 2) : الدراسات السابقة

(6 . 2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) تمهيد:

تزايد الحديث في وقتنا الراهن عن مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها والآثار الايجابية التي تترتب على المنظمات والمؤسسات التي تطبقها ، كما أن هنالك العديد من الدراسات التي تناولت أثر تطبيق الحوكمة على عدد من الابعاد الهامة سواء جودة الاداء او مستوى الكفاءة وغيرها الكثير ، ولان اتخاذ القرارات هي واحدة من أهم العمليات التي تتم في اي منظمة او مؤسسة على اختلاف مجال عملها كان لا بد من دراسة اثر تطبيق الحوكمة على عملية اتخاذ القرارات.

(2-2) الحوكمة: -

يعود أصل مصطلح الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب فإذا ما وصل بالسفينة إلى بر الأمان وعاد وحقق مهمته بسلام أطلق عليه خبراء البحار القبطان المتحكم جيدا.(الخصيري،2005).

وبشكل عام يمكننا القول بأن الحوكمة أو الحوكمة الصالحة أو الحاكمة أو الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد تهدف إلى تحقيق أداء أفضل والوصول إلى حالة من الشفافية والعدالة.

ولقد اختلف على ترجمة مصطلح (Governance) الحوكمة إلى اللغة العربية ولكن مجمع اللغة العربية اعتمد لفظ الحوكمة بعد ان تم تعريب المصطلح سابقا إلى الحوكمة الصالحة اوالحاكمة اوالحكم الرشيد وهذا ما كان فعلا حيث استقرت الامور في النهاية على اعتماد لفظ الحوكمة(محمود، 2016).

ولقد عرفت الحوكمة بأكثر من تعريف كان منها بأنها :

1- مجموعة من القواعد والحوافز التي يتم من خلالها توجيه قيادة المؤسسة والسيطره عليها، للحد من الإنتهاكات الأخلاقية التي يمكن أن يقع بها مديروها، من أجل الحفاظ على كفاءة عالية تساعد في الإستثمار على المدى الطويل وتحسين الربحية (Obasi, Nkwagu,2017).

2- أما مؤسسة التمويل الدولية فقد عرفت الحوكمة بأنها " النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في جميع اعمالها " (الجبالي والمحاميد، 2018)

3- اما منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCED) فقد عرفت الحوكمة بأنها " النظام الذي يتم بواسطته توجيه ومراقبة منظمات الأعمال اعتمادا على هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الادارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح وذلك استنادا إلى القواعد والاحكام اللازمة لترشيد القرارات الإدارية ".

وأشار (المطيري، 2004) " إلى ان البعض يعبر عن الحوكمة بأنها تمثل نظاماً واسعاً لتطبيق آليات وإجراءات حاكمة لعمل الشركات والمنظمات الحكومية، وفي إطار هذه الآليات والإجراءات يتم التركيز على تعزيز الثقة بين مختلف الفئات، وتبني الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة والرقابة والموضوعية لتحقيق الأهداف بعيدة المدى"

وتعد حوكمة الجامعات بأنها الممارسات الرسمية وغير الرسمية التي تمارس تحت سلطة القانون كما تتصل بفاعلية وكفاءة وجودة الخدمات التي تدعم من أجل المستفيدين الداخليين والخارجيين (الحافي،2019).

ويرى (Kim (2007 أن حوكمة الجامعات يمكن أن تعرف بثلاث طرق:

1- الحوكمة هي العمليات والقواعد التي تنظم عمل الإدارات والأقسام والهيكل الكلي وعمليات التحكم الداخلية للجامعة.

2- الإطار التشريعي للجامعة الذي ينظم العلاقة بين الجامعات والحكومة.

3- الحوكمة تبدو على أنها دور محدد وأنشطة لأغلب اللجان بالجامعة.

و في دراسة (طيب، 2018) التي سلطت الضوء على التحديات التي تواجهها الجامعات السعودية والتي من الممكن أن تؤثر على جودة مخرجاتها، وأشارت الدراسة إلى أن غياب الحوكمة كان هو العامل الرئيسي في حصول ذلك، وأشارت الباحثة إلى أن النهوض بعملية التعليم ورفع جودة المخرجات التعليمية تحتاج إلى تطبيق الحوكمة لمساعدة إدارة هذه الجامعات على القيام بالدور المطلوب منها بكفاءة عالية بحيث تكون خاضعة للمساءلة وبإمكان المجتمع الإطلاع والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال مراجعة واستقراء وتحليل الأبحاث والدراسات المنشورة في مجال الدراسة، بقصد تشخيصها واقتصرت الدراسة على تحليل الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة في الجامعات، واقتصر مجتمع الدراسة على الجامعات السعودية الحكومية.

ومن أبرز ما خلصت إليه الدراسة من توصيات:

- زيادة مساحة مشاركة العاملين في هذه الجامعات في صناعة القرار، وفي تقييم القيادات الإدارية والأكاديمية.

- توفير التدريب الذي يلبي حاجات العاملين في الجامعات.

وفي دراسة الفراء (2013) أشار إلى ان الحوكمة في الجامعات يمكن تعريفها بانها " الممارسة الرشيدة لسلطات الادارة الجامعية، وعملية صنع القرار، من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين ادارة المؤسسة من ناحية وأصحاب المصالح أو الاطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى " .

وبحسب ناصر الدين (2012) فإن حوكمة الجامعات قضية محسومة في العالم الغربي المتطور في هذا المجال، حيث أن قطاع التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية يمثل من خلال (3500) جامعة، تنتشر وبوضوح على كل مواقعها الإلكترونية الطريقة التي يتم من خلالها إدارة الجامعة وحكمها ورقابتها. أما الباحث يعرف حوكمة الجامعات بأنها إمكانية الجامعة تحقيق الأهداف بمستوى عالٍ من الجودة وتحسين الأداء بإتباعها لأساليب تتواءم مع ما تصبو إليه ووضع خطط تتمتع بالفاعلية، وتطوير نظم الإدارة والهياكل التنظيمية في الجامعة وأساليب تقييم الأداء ومتابعة إتخاذ القرار مما سيكون من شأنه رفع مستوى الكفاءة للجامعة.

أسباب ظهور الحوكمة:

بالعودة إلى مجموعة من الدراسات التي بحثت في أسباب ظهور الحوكمة الجامعية مثل (ناصر الدين، 2012) و (الفراء، 2013) و (عزت، 2010) و (الريمي، 2010) جاء أن من أسباب ظهور الحوكمة:

- التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات، ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية، في إطار الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، هذا

بدوره ساهم في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهيكلها الأكاديمية والإدارية، بالإضافة الى ظهور التصنيفات العالمية للجامعات.

- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين.
- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.
- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية مما ساهم في إنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون أساسا من عدد من المراكز البحثية المتميزة أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا.

أما عن أهمية الحوكمة في الجامعات فمن الممكن القول بأن أهمية الحوكمة تكمن في أنها منظمة كاملة شاملة، تتبع منهج علمي يتسم بالتنظيم تساعد على التكيف مع البيئتين الداخلية والخارجية بما ي ذلك متغيرات هذه البيئات، كما تقرب من وجهات النظر وتقلل الإختلاف فيها وتحقق أهم ما تسعى الجامعات لتحقيقه حيث تساعد على تحقيق الميزة التنافسية في مخرجات هذه الجامعات (النشوان، 2016).

أهمية الحوكمة:

ويمكن إدراج أهمية الحوكمة على شكل نقاط منها وذلك حسب (الشيحة، 2012) و (الدهدار، وآخرون، 2016):

- مساعدة الإدارات المختلفة في الجامعات على وضع استراتيجياتها والتأكد من اتخاذ قرارات صحيحة تنعكس على كفاءة الأداء.
- رفع مستوى اداء الجامعة ككل.
- رفع سمعة الجامعة المطبقة لمفهوم الحوكمة في المجتمع.
- رفع مستوى الضمان لحقوق العاملين ومصالحهم دون تمييز.
- توفر الحوكمة معرفة أفضل للإدارات في الجامعات حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.

مقومات الحوكمة:

أما في الحديث فيما يخص أهم مقومات حوكمة الجامعات فمن الممكن القول بأن من أهم هذه المقومات هي القناعة الكاملة لدى ادارات الجامعات بقبول قواعد الحوكمة، ومبادئ الرقابة والإشراف، كما أن الثقة المتبادلة بين إدارة الجامعة والعاملين ايضا تعد من المقومات الهامة، كما أن الوضوح في السياسات والقواعد والنظم الحاكمة يسهل تطبيقها كما يسهل الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة خصوصا اذا كانت هذه السياسات تتوافق مع عمليات توجيهه وارشاد من شأنها رفع كفاءة تطبيقها ودقة نتائجها، ومن ناحية أخرى توفر قيادات مؤهلة تتمتع بخبرات ومؤهلات جامعية قوية و ولاء ديني ووطني يعد مهم جدا حيث أن أفضل الخطط تفشل في حال تطبيقها بصورة غير سليمة بينما وجود قيادات ذات خبرة و مؤهلات

قوية يساعد حتى في تفادي الأخطاء التي قد تظهر في أثناء تطبيق الخطط والسياسات الجامعية (ديوب، 2010).

سبل تطبيق الحوكمة:

ومن ناحية السبل لتطبيق الحوكمة فمن وجهة نظر (عزت، 2010) فإنه من الممكن تقسيم سبل تطبيق الحوكمة إلى قسمين، إما عن طريق ما يسمى بمجموعات الضغط حيث يقصد بذلك ان يجتمع من هم مشتركون بمطالبهم للعمل على تحقيق هذه المطالب تحت مظلة تجمعهم جميعا، أو القسم الآخر وهو الحملات الطلابية، حيث هنا يعتبر الطلاب هم أصحاب المصلحة ويكونون هم قادة التغيير بالإعتماد على عاملي التعبئة والضغط، ومن صفات هذه الحملات انها تكون محددة الهدف والقضية كما ان هذه الحملات تكون عادة تسير وفق خطة واضحة تضمن تطبيق مطالبها ومتابعة تنفيذ هذه المطالب وتقييم نسبة الإنجاز فيها.

معيقات تطبيق حوكمة الجامعات:

كطبيعة أي خطة أو سياسة أو قوانين قد تواجه حوكمة الجامعات بعض المعوقات التي تؤثر على تطبيقها منها وبحسب (محمد، 2011):

- ثقافة المجتمع والتوجهات السياسية العامة.
- التشريعات الجامعية والطرق التي تدار بها الجامعات.
- ضعف الاستقلال للإدارات الجامعية بحكم ضعف موقفها المالي في بعض الأحيان.

أبعاد الحوكمة لغايات هذه الدراسة:

أما أبعاد الحوكمة والتي تم أخذها في هذه الدراسة فهي:

مجلس الإدارة: هو المجلس الذي تناط به مسؤولية قيادة المنظمة واتخاذ القرارات التصيرية وتحديد

الإستراتيجيات التي تسعى المنظمة إلى تطبيقها ووضع الأهداف وتعيين المراقبين الداخليين والخارجيين

لضمان تطبيق ما يتم إقراره سعياً لتحقيق ما تسعى المنظمة لتحقيقه من أهداف. (فروم، 2016)

الإدارة العليا: تتألف الإدارة العليا عموماً من جزء من موظفي المنظمة الذين هم على المستوى التنفيذي،

وعادة ما يكون لهؤلاء الأفراد أكبر قدر من السلطة فيما يتعلق بالأنشطة اليومية. (الخشالي، 2006)

المساهمين: أو كما يسميهم البعض جزء من أصحاب المصالح هم أطراف لديهم مصالح في منظمة ما،

ويمكن أن تؤثر على المنظمة أو تتأثر بها، ويعتبر أصحاب المصالح الرئيسيين المستثمرين وهم من

يملكون حصة واحدة على الأقل في الشركة أو المنظمة. (فروم ، 2016)

(3-2) تمهيد:-

تبحث هذه الدراسة في اثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات و هنا لا بد ابتداءا الحديث عن اتخاذ

القرارات ، فاتخاذ القرارات واحدة من اهم الامور التي تتم و تمارس بشكل يومي و على جميع المستويات

و هنا لا بد من الاشارة الى ان اتخاذ القرارات احدى العمليات التي تتدرج تحت عملية صنع القرارات و

سيتم الحديث باستفاضة اكبر عن اتخاذ القرارات .

(4-2) إتخاذ القرارات: -

كلمة قرار كناية لاتينية معناها الفصل أو القطع، بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ

القرار نوع من السلوك، يتم اختياره بطريقة معينة تقطع او توقف عملية التفكير وتنتهي النظر في الإحتمالات الأخرى (الهوراني، 2013) ، و يمكن تعريف القرار لغويا بأنه مشتق من القر، و أصل معناه على ما نريد هو التمكن فيقال : قر في المكان أي قربه و تمكن فيه . اما إصطلاحا فيمكن تعريفه بأنه اختيار من بين بدائل معينة و قد يكون الإختيار دائما بين الخطأ و الصواب (ثعلب، 2011).

أما عملية إتخاذ القرارات فتعرف بأنها عبارة عن إختيار البديل المناسب الذي يتم إختياره عن باقي البدائل و وفقا لعدة معايير في ظل توفر مجموعة متاحة من الموارد ، و ذلك من أجل الوصول لتحقيق هدف معين (العلاق، 2008) ، و عليه يمكن النظر إلى عملية إتخاذ القرارات على أنها سلوك أو وظيفة يعتمد على الإنتقاء بين البدائل المطروحة و تقييمها وفقاً للمعلومات و البيانات في بيئة العمل و التي تتعلق بالمشكلة بحثا عن بديل مناسب يحقق الهدف المنشود(بطرس، 2009).

تبرز أهمية القرارات في الحياة الخاصة على المستوى الفردي بشكل واضح إذ أن الفرد يعيش حياته بواسطة قرارات كثيرة بحيث يتخذها يوميا قد تمسه وقد تمس أسرته وقد تمس علاقاته بالآخرين، إذ يستحيل عليه حصرها بسبب تعدد المواقف والمشاكل التي واجهته وتصدى لحلها بقرار، فطالب الوظيفة أو غيره الذي يرغب الالتحاق بوظيفة متاحة أمامه ويوازن بين مزايا العمل من حيث امتيازاته المادية وطبيعته وموقعه ومدى انفاقه مع مؤهلاته أو خبراته ونمط سلوك مديره، كل هؤلاء وغيرهم كثيرون يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة تتفاوت في درجات أهميتها والمجهود المطلوب لاتخاذها، وهم خلال اتخاذهم للقرارات قد يحتاجون إلى بحث ومعاونة قبل اتخاذها، وقد يشعرون بالخوف والتردد والإحجام أحيانا أو الاطمئنان والإقدام أحيانا اخرى، وذلك تبعا لدرجة أهمية وصعوبة وخطورة الموقف أو المشكلة محل القرار، وتبعا لدرجة أهمية القرار بالنسبة لمن يتخذه.(سليمان، 2012)

و لقد استخدم مفهوم إتخاذ القرار في الإدارة بشكل كبير بل أن بعض مدارس الإدارة المهمة كانت لها نظرياتها الأساسية التي تركز على مفهوم إتخاذ القرار، و على سبيل المثال فقد ظهرت مدرسة إتخاذ القرارات في عام 1938م ، حين ظهر كتاب وظائف المديرين لمؤلفه تيشستر برنارد، ثم تبعه في عام 1947م ظهور كتاب السلوك الإداري لهيرت سايمون، فأحدثا تطور كبير في الفكر الإداري، حيث وضعاً معاً أساساً جديداً في النظر إلى التنظيم و الإدارة، بإعتبارهما نظاماً إجتماعياً يقوم على إتخاذ القرارات ، ولقد نالت عملية إتخاذ القرارات عناية بالغة من كل من علماء الإجتماع و النفس و الإدارة الحديثة ، و يتفق هؤلاء العلماء على أن هناك معنى واضح لإتخاذ القرار في وجود بدائل تحتاج للمفاضلة أو إختيار أنسبها، و بالتالي فإن عملية المفاضلة هي صلب معنى إتخاذ القرار. (الحوارني، 2013)

وترتبط عملية اتخاذ القرارات بشكل مباشر بوظائف الإدارة كالتخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات. (العطياني، والناظر، 2015)

وعملية اتخاذ القرار بهذا الشمول تمثل الإدارة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة حتى أن هذا الشمول دفع بعض الكتاب إلى القول أنّ الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات (بوفليسي، عثمان، 2009)

وأفاد الشامي، ونبينو (2001) أن عملية إتخاذ القرارات هي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كذلك نشاطات وظائف كالتسويق والإنتاج والأفراد يمكن أن توجد لوحدها، بل أن وجودها هونتيجة عملية اتخاذ القرارات.

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:

توجد جملة من العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية تتمثل في المعوقات والصعوبات والضغوط المختلفة التي تحيط بعملية إتخاذ القرار وتؤثر فيها سلبا بدرجات مختلفة. حيث أن هذه العوامل منها ما هو داخلي يؤثر في إتخاذ القرارات الإدارية ضمن المؤسسة صاحبة القرار والمعنية به مثل العوامل الإنسانية التي تتمثل في شخص المدير متخذ القرار أو المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير، والمرؤوسين وغيرهم ممن يمسه القرار. ومن العوامل الداخلية أيضا الجوانب التنظيمية للمؤسسة التي تتوقف على التنظيم الإداري، وعدد المستويات الإدارية للتنظيم وحجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي وطرق الإتصال التي تؤثر على سير المعلومات ودقتها، إضافة إلى مؤثرات التنظيم الرسمي وغير الرسمي. (حسن، 2019).

كما توجد هناك بعض العوامل الخارجية التي تمثل صعوبات وضغوط تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية التي قد تكون سياسية، اجتماعية، اقتصادية، قانونية وتكنولوجية. إن هذه العوامل قد تؤدي إلى قرارات غير فعالة، أو إلى التهرب والإحجام عن إتخاذها، فكل العوامل السابقة لعملية إتخاذ القرار، يتأثر بقيم مختلفة، وتتفاعل هذه القيم مع بعضها في تناغم أو تنافر، حسب الفرد نفسه والظروف المحيطة به في العمل. (حسن، 2019)

أنواع عملية اتخاذ القرارات و تقسيماتها:

لقد اختلف المختصين في وجهات النظر في تقسيم أنواع عملية إتخاذ القرارات فمنهم من صنفها بالإعتماد على المستوى الإداري المسؤول عن إتخاذها، وهنا يمكن تقسيمها بحسب Igoransoff إلى:

1- قرارات استراتيجية : و تكون على المدى الطويل (أكثر من خمس سنوات)

2- قرارات إدارية : و تكون على المدى المتوسط (من سنة إلى خمس سنوات)

3- قرارات عملية : و تكون على المدى القريب (أقل من سنة)

وبحسب الحلالمة (2010) يمكن تصنيف أنواع عملية إتخاذ القرارات بالإعتماد على جهة إتخاذها إلى:

1- جماعية: تكون مسؤولية إتخاذ القرارات منوطة بمجموعة من الأفراد ويتم إتخاذ القرار الجماعي

على شكل لجنة أو مجلس أو أي مسمى آخر مشابه.

2- فردية: يقوم فرد معين بإتخاذ قرارات وفقا للدور الوظيفي الذي يتبعه و بما يتناسب مع

الصلاحيات الممنوحة له.

ونستخلص مما سبق أن عملية إتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف

معينة محتملة أولتحقيق أهداف موضوعة مسبقا. (Haris,2012)

أبعاد اتخاذ القرارات لغايات هذه الدراسة:

وفي الدراسة الحالية نتحدث عن أبعاد إتخاذ القرارات، وهي وفرة المعلومات، ومهارات وشخصية متخذي

القرارات.

وفرة المعلومات: تعتبر وفرة المعلومات واحدة من أكبر التحديات التي قد تواجه اتخاذ القرارات ، وذلك لأن أي قرار سيتم اتخاذه مرتبط بشكل مباشر مع المعلومات الواردة أو المتوفرة بخصوص الطرف السائد الذي يسعى متخذي القرارات للتواؤم معه وتسعى الكثير من المنظمات إلى إيجاد قاعدة بيانات كبيرة تحتوي على كل ما يمكن أن يتم الإستفادة منه من معلومات قد تحتاجها الإدارات العليا ويمكنها الرجوع إليها حينما يكونون في وضعية إتخاذ قرار ما. (Haris,2012)

وأفادت زروقي (2016) أنه يمكن تقسيم أنواع القرارات من حيث وفرة المعلومات إلى ثلاثة أقسام:

- قرارات مؤكدة : وهي القرارات التي تتوفر لمتخذيها جميع المعلومات اللازمة بحيث يكونوا متأكدين من نتائجها في المستقبل.
- قرارات ذات مخاطرة : وهي القرارات التي تتوفر لمتخذيها المعلومات اللازمة إلا أنهم لا يكونوا على معرفة تامة بنتائج هذه القرارات في المستقبل، حيث يكون هناك إحتتمالات متعددة .
- قرارات غير مؤكدة : و هي القرارات التي يتم إتخاذها في ظل حالة من الغموض و عدم الوضوح بسبب عدم توفر المعلومات اللازمة مما يؤدي إلى إفتقار متخذي هذه القرارات إلى المعرفة بنتائج هذه القرارات المستقبلية.

مهارات وشخصية متخذي القرارات: يعتبر هذا العامل هام جدا لما يحمله من آثار تترتب عليه فلقد وجد الدارسون أن من يكونوا مطالبين بتنفيذ القرارات يتأثرون بشخصية مشرع القرار كما أن هذا العامل كلما زاد في الناحية الايجابية كان له عظيم الاثر على ما تصبوالمنظمة لتحقيقه.

(Haris,2012)

أما فيما يتعلق بمهارات إتخاذ القرار فيقصد بها قدرة الفرد على تحديد الموقف و الضرورات، وإكتشاف الخيارات، والتنبؤ بالنتائج المرجحة لكل خيار، وتقييم هذه النتائج في ضوء معايير محددة وإختيار الحل المناسب وتبريره. (الحاججة و الزق، 2015)

(5-2) الدراسات السابقة:

- دراسة حلاوة وطه (2010) بعنوان: (واقع الحوكمة في جامعة القدس)، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في واقع الحوكمة في جامعة القدس، ومدى ممارستها وتطبيقها، وذلك من خلال تعقب تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وإلتام هذه الدراسة قام الباحثان بتصميم إستبانة تكونت من (31) فقرة، اقتصرت الدراسة على جامعة القدس في حرمها الرئيسي في أبوديس، وكانت عينة الدراسة تتألف من موظفين في الجامعة حيث تم أخذ (100) موظف من الأكاديميين والإداريين للإجابة على فقرات الإستبانة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الأمن الوظيفي ومستوى الرواتب وتناسبها مع المستوى المعيشي ونظام التعويضات والإجازات ليسوا بالمستوى المطلوب في حين كان التشجيع على البحث العلمي وطرق الإتصال بمستوى ممتاز.

ومن أبرز ما أوصت به هذه الدراسة:

- ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة، واعتماد مفاهيم الحوكمة، وخاصة فيما يتعلق بالشفافية والوضوح.
- مراجعة مفاهيم الحوكمة، ودرجة تطبيقها، والنتائج المنبثقة عن ذلك سنويا، من أجل تعديل السلبيات ونفاذي نقاط الضعف والإهتمام بنقاط القوة.
- متابعة تطبيق الأنظمة والقوانين المنصوص عليها بدون تمييز.

دراسة M.Khan & Khalid & Rehman (2012)

بعنوان: (Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence)

هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير أساليب اتخاذ قرار الموظف على الأداء التنظيمي في المؤسسات، كما وتسلط هذه الدراسة الضوء أيضًا على الدور المعدل للذكاء العاطفي في العلاقة بين أساليب صنع القرار والأداء التنظيمي.

إستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولإتمام هذه الدراسة صمم الباحثون إستبانة للحصول على المعلومات اللازمة لأتمام هذه الدراسة، وكان مجتمع الدراسة قطاع المصارف في باكستان وتكونت عينة الدراسة من (187) موظفا من موظفي القطاع المصرفي، حيث وجدت الدراسة أن أساليب صنع القرار تؤثر على الأداء المؤسسي بشكل مختلف.

وشملت النتائج الرئيسية أن عقلانية وأنماط صنع القرار التابعة لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي، في حين أن أساليب اتخاذ القرارات المتجنبة لها تأثير سلبي على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بأنه يجب على المنظمات أيضا النظر في تدريبات حول الذكاء العاطفي للحصول على المزيد من القوى العاملة المجهزة التي تساهم في تحقيق المزيد من الأداء التنظيمي.

دراسة Haris (2012) بعنوان:

(Determinant Factors of Decision Making Process in Higher Education

Institution (A Case of State University of Gorontalo Indonesia)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل العوامل التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار في جامعة جورونتالو باندونيسيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي وتم جمع البيانات باستخدام طريقة المسح، وكانت عينة الدراسة (174) مشاركا، توزعت بين (129) محاضرا و(45) موظفا إداريا، تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي.

وأشارت الدراسة إلى أن العوامل الخمسة التي تمت دراستها (حالة المنظمة، شخصية ومهارة متخذ القرار، وفرة المعلومات، الظروف الخارجية، الهدف من اتخاذ القرار) لها تأثير ومساهمة كبيرة على عملية اتخاذ القرار.

وأوصت هذه الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث حول عملية اتخاذ القرار على نفس المتغيرات باستخدام وسيلة بحث مختلفة أو عن طريق دراسة متغيرات اخرى.

دراسة الحوراني (2013) بعنوان: (مقارنة بي ن كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة)، هدفت هذه الدراسة إلى إستقصاء ومعرفة الفرق بين المدراء والمديرات في عملية اتخاذ القرارات ومعرفة الأنماط والأساليب المتبعة لكل منهما في قطاع غزة، وكذلك لمعرفة العلاقة التي تؤثر بين المتغيرات المختلفة مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية) وعملية اتخاذ القرارات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة إستبانة صممتها الباحثة للحصول على المعلومات التي تلزم لإتمام دراستها، وتكون مجتمع

الدراسة من جميع المديريات والمدراء في دائرة الترتيبية والتعليم في قطاع غزة والذين بلغ عددهم (243) مديرا ومديرة، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (151) مديرا ومديرة ومن النتائج الهامة التي وصلت إليها الدراسة أنه لا يوجد فرق ذودلالة إحصائية تأثير مستوى الإطلاع ووفرة المعلومات يعزى للجنس في عملية إتخاذ القرارات، يوجد فرق ذودلالة إحصائية لمستوي المشاركة في إتخاذ القرارات يعزى للجنس لصالح الإناث، لا يوجد فرق ذودلالة إحصائية حول نمط إتخاذ القرارات يعزى للجنس، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات أنماط إتخاذ القرارات (حدسي، عفوي، تجنبى) تعزى لسنوات الخبرة، النمط السائد في إتخاذ القرارات لدى المدراء والمديرات هوالنمط المنطقي ثم الإتكالي، لذلك أوصت الدراسة بزيادة المساحة أمام مشاركة المرأة في تقلد المناصب العليا واخذ دور في مراكز صنع القرار، فذلك سيؤدي إلى تطور في تحقيق مبادئ الديمقراطية وبناء مجتمع متكامل.

كما أوصت الدراسة بالإستمرار بإعطاء المدراء والمديرات دورات تدريبية حول عملية اتخاذ القرارات مما سيكون له الأثر الإيجابي على جودة مخرجات القرارات التي ستصدر عنهم في المستقبل.

دراسة محمد رريب (2013) بعنوان: (واقع المشاركة في صناعة القرار لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية)، هدفت هذه لدراسة إلى تحديد مستوى مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الجزائرية باتخاذ القرارات وقامت هذه الدراسة بالبحث في في ثلاث جامعات و تكونت عينة الدراسة من (320) عضوا من هيئة التدريس ، منهم (130) من جامعة الجزائر ، و (69) من جامعة وهران ، و (121) من جامعة قسنطينة، من المجتمع الاصلي البالغ 1476 عضوا و لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كاداة لجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مستوى مشاركة اعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، وتوصلت إلى أن المستوى الذي يشارك فيه أعضاء الهيئة التدريسية في

اتخاذ القرارات مستوى متدني، ولم يكن هنالك أي فروق ذات دلالة احصائية بين الجامعات الثلاث لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات.

ومن أبرز توصيات هذه الدراسة:

- تشجيع المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وعلى جميع الأصعدة وفي كافة المجالات.
- الدعوة لتحويل عملية اتخاذ القرار من الفردية إلى الجماعية مع مراعاة المهارات.
- الدعوة لزيادة التواصل ما بين الإدارات وأعضاء الهيئة التدريسية، والإفصاح عن المعلومات والبيانات اللازمة في عملية اتخاذ القرارات.

دراسة Vo & Nguyen (2014) بعنوان:

(The Impact Of Corporate Governance On Firm Performance Empirical Study In Vietnam).

تم إجراء هذا البحث على (177) شركة من الشركات المدرجة في فيتنام لدراسة العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء الشركة.

في هذه الدراسة تم دراسة ذلك من عدة عوامل منها حجم مجلس الإدارة واستقلاليته.

تحدثت هذه الدراسة عن التأثيرات المختلفة لحوكمة الشركات على أداء الشركة، وأن استقلال مجلس الإدارة له تأثيرات مختلفة على أداء الشركة في تدابير مختلفة.

ولكن من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي عدم قدرتها على تقديم دليل تجريبي للدلالة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم مجلس الإدارة وأداء الشركة.

واقترحت الدراسة حلولاً للشركات المدرجة في تحسين أداء الشركة من خلال التحسين في الحوكمة ومراعاة زيادة تطبيقها، وفيما يتعلق بمجلس الإدارة ترى الدراسة أنه يجب أن يبقى مستقلاً بشكل أكبر لتجنب ما قد يترتب على ذلك من تبعات.

دراسة العريني (2014) بعنوان: (واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وأعضاء الهيئة الإدارية الذين يعملون في هذه الجامعة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (4680)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى ان واقع تطبيق الحوكمة متحقق بدرجة متوسطة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وكذلك وجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة تعود إلى إختلاف المؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخدمة، ومن أهم توصيات الدراسة:

- إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمبادئ الحوكمة الجامعية ومعاييرها والتعميم على الإدارات داخل الجامعة بوجوب العمل بها.
- ضرورة تشكيل لجان متابعة لتقييم تنفيذ معايير الحوكمة الجامعية على أن تكون هذه اللجان تتمتع بالإستقلالية.

دراسة Mulili (2014) بعنوان:

(Corporate Governance In Kenya's Public Universities)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع حوكمة الجامعات العامة في كينيا، اعتمد الباحث نموذج الواقعية واعتمد على البيانات النوعية التي تم الحصول عليها من دراسة حالة خمس منظمات. تمت مقابلة ما مجموعه 15 شخصا يمتلك معلومات، تم تسجيل البيانات ونقلها وتحليل محتواها باستخدام برنامج

NVIVO

ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة أن الحوكمة في هذه الجامعات مقيدة ومكبلة بالكثير من الصعوبات وتواجه تحديات كثيرة من أهمها كثرة أعداد الطلبة وعدم قدرة المرافق على استيعاب هذه الأعداد الكبيرة، تهالك المباني وضعف الدعم المالي المقدم من قبل الحكومة الكينية، مستوى كفاءة الموظفين متراجع جدا، مؤشر مقاومة التغيير مرتفع جدا، كما أن ثقافة المجتمع السائدة هناك تدعم الإفلات من العقاب.

دراسة المنصور (2015) بعنوان: (الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار دراسة ميدانية على عينة

من طلاب جامعة دمشق)، تحدثت هذه الدراسة عن موضوع اتخاذ القرارات تحت تأثير عامل الذكاء وما

لهذا الموضوع من آثار كبيرة وهامة على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي والوطني كما

تطرقت للحديث حول أهمية التوعية بتأثير القرارات الخاطئة والصحيحة على حياة الأفراد وكيفية

مساهمتها في تنمية القدرات، كما تناولت مراحل المهارة في اتخاذ القرار وذلك للوقاية من اتخاذ القرارات

الخاطئة والمتسرعة، وبالرغم من أن الدراسة اجريت على عينة من طلبة الجامعة إلا أن هذا الجانب لا

يضعف اشراكنا لها في هذه الدراسة وذلك لأن طلبة اليوم هم قادة المستقبل وما يمتلكونه من مهارات

وشخصيات قيادية ستكون عامل مساعد لهم في حال تبوئهم لمناصب قيادية في دائرة اتخاذ القرارات، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في حين كانت أداة الدراسة مقياس رافن للذكاء وكانت عينة الدراسة عينة طبقية عشوائية مكونة من (521) في الكليات العلمية والأدبية في جامعة دمشق، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الذكاء على مقياس رافن للذكاء (اختبار يتم من خلاله الإجابة على بعض الأسئلة) وبين درجة القدرة على إتخاذ القرار، لا توجد فروق بالقدرة على إتخاذ القرار بين طلاب الفروع الأدبية وطلاب الفروع العلمية، توجد فروق بالقدرة على اتخاذ القرار بحسب متغير الجنس، توجد فروق بالقدرة على اتخاذ القرار بحسب متغير العمر. ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- التوصية بعمل مزيد من الدراسات التي تسلط الضوء على الجوانب الأخرى لاتخاذ القرار مثل المستوى الاقتصادي، نمط الشخصية، الثقة بالنفس.
- التوصية بالعمل على ترسيخ منهج علمي واضح لإتخاذ القرارات يكون بإمكان جميع القطاعات الإستفادة منه وفي تقليل الأخطاء التي تنتج عن قرارات غير مدروسة.

دراسة جمال الدين واخرون (2016) بعنوان: (تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص في البحرين)، تحدثت الدراسة عن مفهوم الحوكمة في الجامعات الخاصة البحرينية وتناولت تعريفات الحوكمة المختلفة وتطرقت للحديث حول مبرراتها على الصعيدين الإداري والإجتماعي كما تحدثت عن أهداف الحوكمة في القطاعات المختلفة وتناولت الاليات المتبعة في تنفيذ الحوكمة ودرست تأثير المحددات الداخلية والخارجية كما تناولت خصائص الحوكمة وتوسعت في الحديث حول مفهوم حوكمة الجامعات بشكل خاص وأبعاده وأهميته، استخدم الباحث المنهج الوصفي واقتصرت الدراسة في البحث

في كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين، حيث كان مجتمع الدراسة الجامعات البحرينية الخاصة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ندرة مشاركة الدارسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة البحرينية.
- ضعف آلية المراقبة من أجل ضمان التنفيذ السليم للسياسات التي يتم تحديدها.

أما فيما يتعلق بالتوصيات فلقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تحفيز وتشجيع الدارسين في هذه الجامعات ودفعهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تعينهم وتمسهم بشكل مباشر.
- تشكيل لجنة لمتابعة اجراءات الرقابة وتنفيذ السياسات.

دراسة عابدين (2016) بعنوان: (دور اتخاذ القرارات الإدارية في جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على المستشفيات غير الحكومية-قطاع غزة)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إتخاذ القرارات الإدارية و دور هذه العملية في جودة الأداء الإداري في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد استبانة و توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (155) استبانة ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و كانت من نتائج هذه الدراسة أن مستوى تطبيق مراحل إتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا جاء بدرجة كبيرة و مستوى جودة الأداء الإداري جاء بدرجة كبيرة ، و تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق مراحل اتخاذ القرارات و بين مستوى جودة الأداء في المستشفيات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا.

دراسة فروم (2016) بعنوان: (أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة)، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة التي تربط بين تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة والخاصة في إحدى ولايات الجزائر وبين تنافسيتها في الأسواق، قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية لعينة شملت (عضومجلس إدارة، مدير تنفيذي، رئيس دائرة المحاسبة والمالية، مدقق داخلي) في (6) مؤسسات عمومية إقتصادية حيث خلصت هذه الدراسة إلى عدم وجود أثر وعلاقة قوية ذات معنوية إحصائية بين أبعاد الحوكمة (مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، إدارة المخاطر) وتنافسية المؤسسات محل الدراسة، بينما يوجد أثر وعلاقة متوسطة ذات معنوية احصائية بين بعد أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات محل الدراسة.

ومن أبرز ما أوصت به الدراسة:

- زيادة تفعيل مجلس الإدارة أكثر وإعطائها مزيد من الإفصاح والشفافية وذلك لضمان تطبيق أنظمة الحوكمة.
- العمل على رفع مستوى العدل والمساواة بين الموظفين وإعطائهم دورات توعوية وتدريبية حول مبادئ الحوكمة.
- العمل على إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول الحوكمة لتعميق وفهم أهميتها.

دراسة مسلم (2016) بعنوان: (مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمينية الخاصة - دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة الحوكمة ومبادئها في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمينية وفقا لوجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وما هي الفروق في ممارسة هذه المبادئ تحت تأثير عدة متغيرات منها الجنس، والتخصص،

وسنوات الخدمة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واقتصر في دراسته على جامعة العلوم والتكنولوجيا بمركزها الرئيسي في صنعاء، وتم تصميم مقياس الدراسة (استبانة) من (56) فقرة، وشملت الدراسة جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الحوكمة في الجامعة محل الدراسة مرتفع.

ومن أبرز توصيات الدراسة:

الإهتمام بنشر ثقافة الحوكمة في الجامعة لدى القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين، والعمل على توضيح مبادئ الحوكمة ومؤشراتها في الجامعة.

كما أوصت الدراسة بتعزيز مشاركة الطلبة في مناحي العمل الإداري والأكاديمي ذات العلاقة من جهة، وفتح المجال أمام مشاركة المجتمع الخارجي وأصحاب المصالح في تقديم مقترحات من شأنها تطوير البرامج التعليمية ووضع قواعد المساءلة في الجامعة من جهة أخرى.

دراسة غوانمة (2018) بعنوان: (واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها وتنوعت نتائج هذه الدراسة بين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعض المتغيرات وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات أخرى ويعزى لذلك لأكثر من سبب مثل الجنس والرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة لعينة الدراسة التي تمت دراستها حيث كانت (1344) عضوية تدریس، واستخدمت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي وذلك من خلال تطوير استبانة لأغراض الدراسة مكونة من 40 فقرة، ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- صياغة خطة شاملة تتمتع بوضوح المعالم يكون الهدف منها نشر ثقافة الحوكمة الجامعية على أن تشمل الخطة مساق يطرح في الجامعات للحوكمة والتنمية.
- إصدار المزيد من الأنظمة والقوانين واللوائح التشريعية على أن تكون واضحة ملزمة وصارمة وقابلة لأن تطبق خصوصا فيما يتعلق بالمساءلة والشفافية والنزاهة لممارسة معايير الحوكمة.
- تبني الجامعات لمفهوم الشفافية في الإفصاح عن آليات إختيار القيادات وآليات التوظيف والترشيح للدورات والترقية وسياسات التعويضات والمكافآت.
- تعزيز الثقة بين الجامعات وجميع من فيها من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والمجتمع المحلي عن طريق ترسيخ مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعقب احتياجات المجتمع والسوق المحلي والعمل بحيث تكون مخرجات الجامعات متوافقة مع هذه الإحتياجات.

دراسة Sabandar (2018) بعنوان:

(The implementation of good University governance In the Private Universities in Makassar)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة الجامعية، على جودة التعليم العالي في اندونيسيا، تم استخدام المنهج المعياري وتكون مجتمع الدراسة من (5) جامعات خاصة، وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة له تأثير بدرجة عالية على جودة مخرجات التعليم العالي كما أوصت هذه الدراسة بتعزيز مبدأ الشفافية والإفصاح وتوفير معلومات جيدة للعاملين وجميع اصحاب

المصالح المرتبطين بالجامعة، كما أوصت بتفعيل الطلاب بمشاركتهم في تطوير نموذج جديد للمناهج وإدارة وقت التعلم الفعال والإستفادة من ذلك في تحسين جودة التعليم.

دراسة أبوعجيلة (2019) بعنوان: (أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها)، هدفت الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها، واستخدم الباحث في هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي واستخدمت قائمة الإستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم إختيار عينة عشوائية مكونة من (342) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة طردية موجبة بين تطبيق ابعاد الحوكمة، ومجالات التطوير التنظيمي، وأن تطبيق أبعاد الحوكمة درجته متوسطة، ومن أهم ما توصي به هذه الدراسة:

- زيادة وعي القيادات الجامعية بأهمية ممارسة الحوكمة على اعتبار انها من الأنماط القيادية التي تناسب مؤسسات التعليم العالي وذلك لقدرتها على إدارة التطوير التنظيمي.
- ترسيخ ثقافة الإفصاح والمساءلة والشفافية والإلتزام باللوائح والتشريعات وتشجيع ودعم أسلوب العمل الجماعي وتذكير العاملين دوما بأهمية هذه المفاهيم لتكون راسخة في الثقافة التنظيمية للجامعة.
- زيادة الإهتمام من قبل الجامعة بتطوير الهياكل التنظيمية عن طريق اختيار العاملين الكفاء وتوزيع المهام حسب الكفاءة التي لدى العاملين وخبراتهم.

(2 - 6) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة بأنها استهدفت أحد القطاعات المهمة في الأردن (التعليم العالي)، إذ تم تطبيق هذه الدراسة على الجامعات الخاصة في إقليم الشمال ، حيث أن الكثير من الدراسات السابقة المشابهة بحثت في الجامعات الخاصة ضمن إقليم العاصمة في الأردن، و قطاعات أخرى في دول عدة. كما أن الباحث درس الجامعات الخاصة في إقليم الشمال جميعها ولم تكن الدراسة تختص بجامعات دون الأخرى، وفيما يخص عينة الدراسة فقد تميزت هذه الدراسة بإختيار عدد جيد من أصحاب القرار سواء في مجالس الأمناء أو العمداء أو أعضاء مجالس الكليات والأقسام العلمية، أي لم تقتصر فقط على أعضاء الهيئة التدريسية أو الإدارية فقط فهؤلاء هم عبارة عن مزيج من الهيئتين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(الطريقة والإجراءات)

(1 . 3) : المقدمة

(2 . 3) : منهج الدراسة

(3 . 3) : مجال الدراسة

(4 . 3) : مجتمع الدراسة

(5 . 3) : عينة الدراسة

(6 . 3) : أدوات الدراسة و مصادر الحصول على البيانات و المعلومات

(7 . 3) : دلالات صدق وثبات المقياس

(8 . 3) : متغيرات الدراسة

(9 . 3) : المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1 . 3):المقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة على إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال تضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها وطريقة اختيارهما، كما ويتضمن وصفاً لادوات الدراسة ودلالات صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها لتطبيق الادوات للحصول على البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات لإسخلاص النتائج.

(2 . 3):مجال الدراسة:

تكون مجال الدراسة الحالية من جميع الجامعات الخاصة في إقليم الشمال والبالغ عددها أربعة جامعات وهي جامعة جدارا وجامعة اربد الاهلية وجامعة جرش الأهلية وجامعة عجلون الوطنية.

(3 . 3):منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الدراسة، إذ قام الباحث بدراسة العلاقة بين المتغيرات من جمع البيانات و تقديم المعلومات عنها، علماً بأن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، و قد اعتمد الباحث في دراسته على الإستبانة المطورة إستناداً إلى آراء العديد من الباحثين.

(3 . 4):مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، بما في ذلك أعضاء مجالس الأمناء و مجالس العمداء و مجالس الكليات و أعضاء اللجان الداخلية في الأقسام، و الذي كان عددهم (304) عضوا في مجالس الحاكمية، و تم حساب عينة الدراسة بالإعتماد على برنامج التحليل SPSS حيث أخذنا بعين الإعتبار :

Confidence level 95%

Confidence interval 5

Population 304

(3 . 5):عينة الدراسة:

تم إختيار عينة قصدية من أعضاء مجالس الحاكمية في الجامعات المبحوثة بمقدار (170) فردا، و قد قام الباحث بتوزيع (170) استبانة على أفراد عينة الدراسة ، و قد بلغ عدد الإستبانات المسترجعة (132) استبانة من عدد الإستبانات الموزعة و وفقا لمتغيرات الدراسة ، والجدول(1.3) يبين توزيع عينة الدراسة:

جدول (1-3): توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغيري طبيعة العمل والنوع الاجتماعي

المجموع	النوع الاجتماعي		طبيعة العمل
	انثى	ذكر	
36	18	18	إدارة عليا
54	20	34	إدارة وسطى
42	24	18	إدارة دنيا
132	62	70	المجموع

جدول (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري العمر والخبرة

العمر	الخبرة				المجموع
	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	10-15 سنة فأكثر	15 سنة فأكثر	
أكثر من 55 سنة	-	-	-	36	36
من 45-أقل من 55 سنة	-	-	-	29	29
من 35-أقل من 45 سنة	-	37	10	47	-
من 25 - أقل من 35 سنة	20	-	-	20	-
المجموع	20	37	10	65	132

(3 . 6): أدوات الدراسة و مصادر الحصول على البيانات و المعلومات

المصادر الثانوية:

اعتمد الباحث للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب النظري على المتوافر والمتاح من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة من كتب، ودوريات، وبحوث، ودراسات وشبكة المعلومات (الانترنت) والتي استطاع الباحث من خلالها بناء الإطار النظري للدراسة ومعالجتها بما يخدم الإطار العملي فيها.

المصادر الأولية:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير مقياس لتحليل أثر تطبيق الحوكمة على إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تضمن المقياس (الاستبانة) بصورته الأولية جزأين ، حيث كان الجزء الأول عبارة عن المعلومات العامة (خصائص العينة) من خلال خمسة متغيرات (النوع الإجتماعي ، المستوى التعليمي ، العمر، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)، و الجزء الثاني (39) فقرة، موزعة على خمسة أبعاد (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمون، وفرة المعلومات، المهارات وشخصية متخذي القرارات) و كانت الإجابات تتراوح بين خمسة إجابات كما يلي:

بدائل الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

(7.3): دلالات صدق وثبات المقياس

أولاً: الصدق الظاهري لمقياس الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرضه بصورته الأولية على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في إدارة الأعمال و التسويق و الأعمال الإلكترونية و الشريعة ، كما هو في الملحق (1) ملحق بقائمة اسماء المحكمين وتخصصاتهم ، وطلب منهم ابداء ملاحظاتهم حول المقياس من حيث مدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي ينتمي إليه، وشمولية المجال، ووضوح فقراته، ودقة الصياغة اللغوية وسلامتها

وحذف الفقرات غير الملائمة، أو إبداء أية ملاحظات قد يستفيد منها الباحث وتم اعتماد موافقة (10) محكمين لقبول الفقرات.

ثانياً: مؤشرات صدق بناء المقياس:

تم التأكد من مؤشرات صدق البناء من خلال تطبيق المقياس على عينة استطلاعية قوامها (30) فرداً من مجتمع الدراسة وذلك بحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، وبينها وبين المقياس ككل. كما هو موضح في الجدول (3.3).

الجدول (3.3) ارتباط فقرات الدراسة بالابعاد التي تنتمي اليها

رقم الفقرة	الارتباط مع البعد	الارتباط مع المقياس	رقم الفقرة	الارتباط مع البعد	الارتباط مع المقياس	رقم الفقرة	الارتباط مع البعد	الارتباط مع المقياس
1	0.802**	0.632**	14	0.685**	0.256	27	0.453*	0.323
2	0.822**	0.605**	15	0.454*	0.432*	28	0.569**	0.348
3	0.822**	0.605**	16	0.719**	0.547**	29	0.669**	0.546**
4	0.719**	0.536**	17	0.643**	0.451*	30	0.614**	0.600**
5	0.578**	0.592**	18	0.535**	0.513**	31	0.593**	0.550**
6	0.419*	0.422*	19	0.361	0.350	32	0.643**	0.484*
7	0.802**	0.632**	20	0.588**	0.450*	33	0.501**	0.361
8	0.673**	0.642**	21	0.432*	0.404*	34	0.639**	0.325
9	0.664**	0.718**	22	0.365	0.351	35	0.733**	0.585**
10	0.673**	0.642**	23	0.403*	0.408*	36	0.558**	0.468*
11	0.474*	0.448*	24	0.686**	0.514*	37	0.683**	0.610**
12	0.608**	0.570**	25	0.706**	0.641**	38	0.658**	0.547**
13	0.771**	0.358	26	0.584**	0.344	39	0.635**	0.528**

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

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.3) يتضح لنا أن قيم معاملات ارتباط الفقرات بالأبعاد التي تنتمي لها تراوحت بين (0.36 - 0.82)، وبين الفقرات والمقياس ككل تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.25 - 0.71)، حيث تم اعتماده معياراً لقبول الفقرة، وعليه تم إبقاء الفقرات كما هي في الصورة النهائية للمقياس.

كما تم استخراج قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد، وبين الأبعاد والمقياس ككل، كما في الجدول (4.3).

جدول (4.3) قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد وبين المقياس ككل

المقياس ككل	المهارات وشخصية متخذي القرارات	وفرة المعلومات	المساهمون	الإدارة العليا	مجلس الإدارة	الأبعاد
0.802**	0.531*	0.468**	0.784**	0.573**	1	مجلس الإدارة
0.708**	0.542	0.590	0.652**	1		الإدارة العليا
0.715**	0.650**	0.307**	1			المساهمون
0.887**	0.693**	1				وفرة المعلومات
0.825**	1					المهارات وشخصية متخذي القرارات
1						المقياس ككل

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

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (4.3)، أن قيم معاملات الارتباط البينية لأبعاد المقياس كانت متوسطة، إذ تراوحت بين (0.307-0.784)، كما كانت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد والمقياس ككل مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.708-0.887)، وعليه كان القرار بابقاء الفقرات كما هي في الصورة النهائية للمقياس.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

ولأغراض الدراسة الحالية قام الباحث بالتحقق من دلالات الثبات من خلال استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار test-Retest، حيث تم حساب قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلات كرونباخ ألفا للأبعاد والمقياس ككل، وقيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات أفراد العينة على الأبعاد والمقياس ككل، كما هو موضح في الجدول (5.3).

ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا):

جدول (5.3) معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) ومعامل ثبات الاعادة (بيرسون) لمقياس الدراسة ككل ولكل مجال من مجالاته

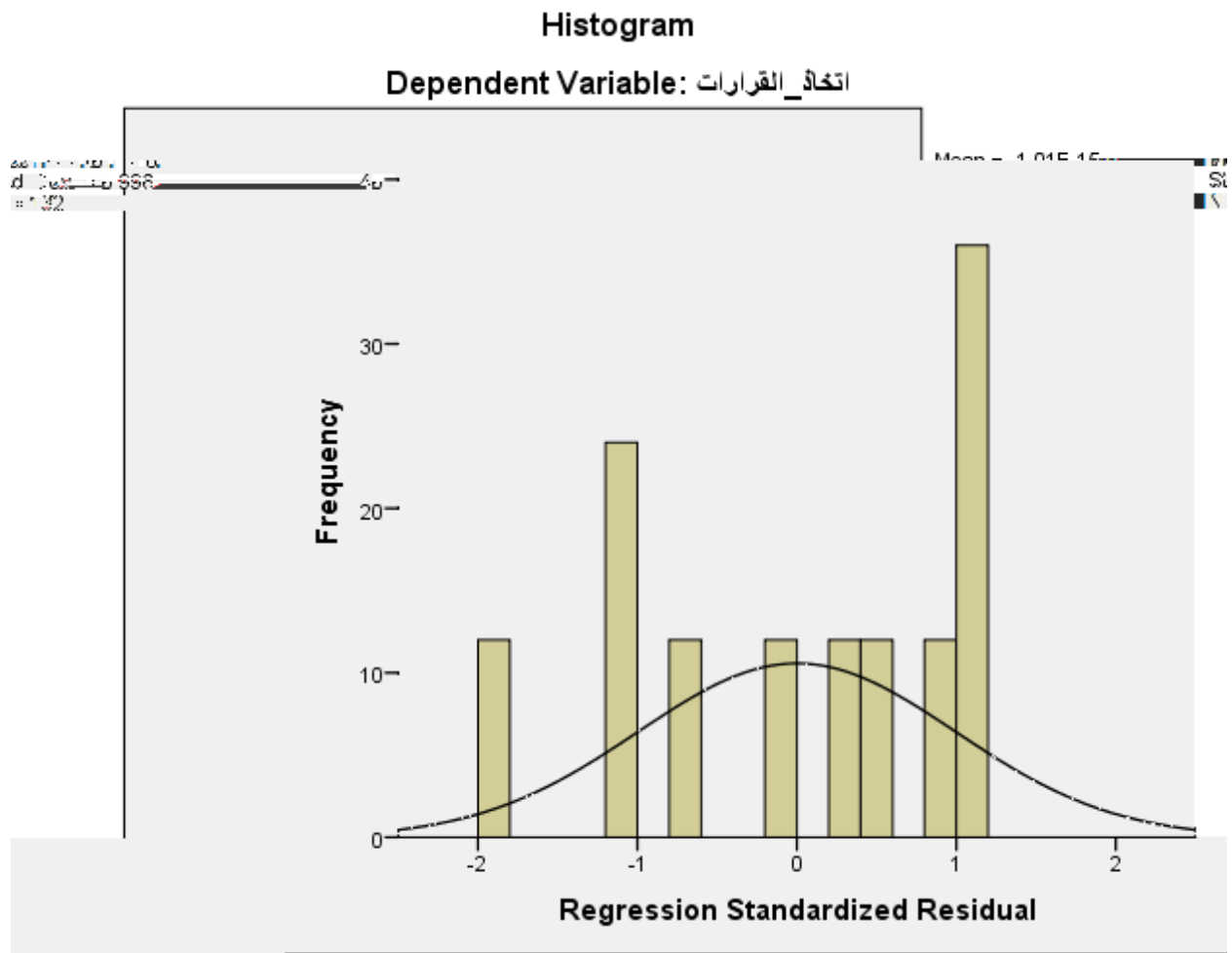
عدد الفقرات	البعد	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	معامل ثبات الاعادة (بيرسون)
7	مجلس الإدارة	0.77	0.78
8	الإدارة العليا	0.76	0.65
8	المساهمون	0.72	0.65
8	وفرة المعلومات	0.82	0.69
8	المهارات وشخصية مخذي القرارات	0.87	0.73
39	المقياس ككل	0.84	0.88

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (5.3) أن ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس قد تراوحت بين (0.72-0.87)، في حين تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون للأبعاد (ثبات الإعادة) بين (0.65-0.78)، وبلغ معامل ثبات الإعادة للمقياس ككل (0.88) في حين أنّ معامل الاتساق الداخلي له (0.84)، وهذا يدل على كفاءة المقياس.

(8.3): متغيرات الدراسة:

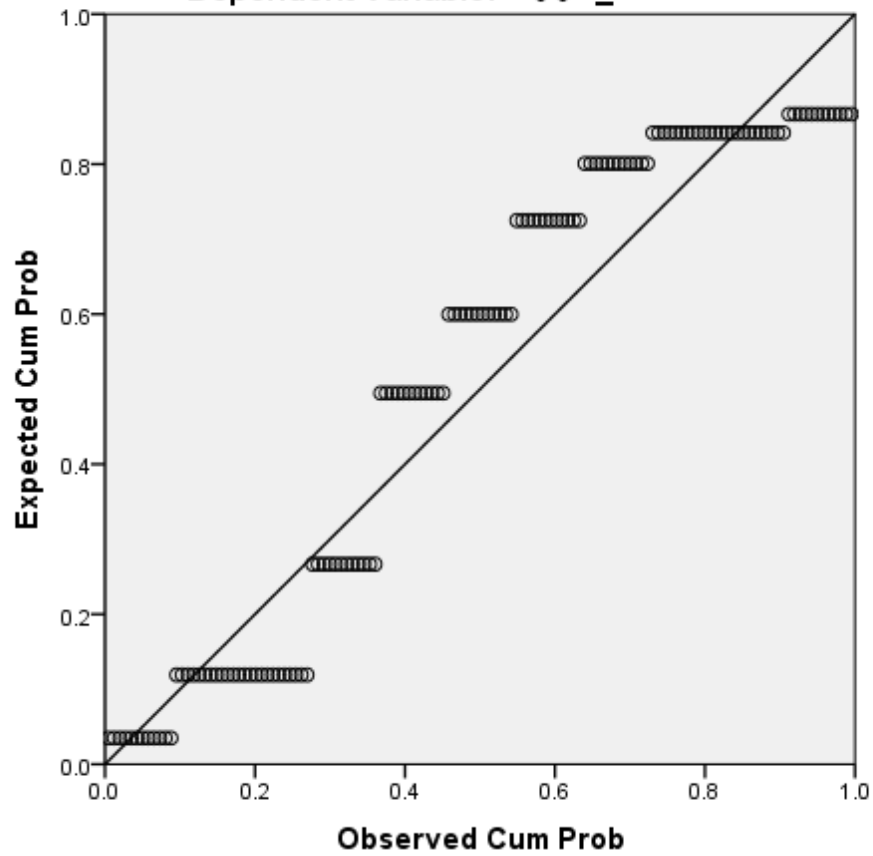
اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- 1- الحوكمة: و تتضمن مجلس الإدارة والإدارة العليا والمساهمين.
- 2- اتخاذ القرارات: و تتضمن وفرة المعلومات التي يحصل عليها مجلس الإدارة ومهارات وشخصية متخذي القرارات.



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: اتخاذ_القرارات



تحليل التباين

		مجموع المربعات	التباين	المتوسط	قيمة F	الأهمية
	الانحدار	17.879	1	17.879	323.444	.000 ^b
1	Residual	7.186	130	.055		
	الاجمالي	25.065	131			

a. العامل التابع: اتخاذ_القرارات

b. العامل المستقل: الحوكمة

الفصل الرابع

التحليل الوصفي و إختبار الفرضيات

(1 . 4) : المقدمة

(2 . 4) : وصف متغيرات الدراسة

(3 . 4) : إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

التحليل الوصفي واختبار الفرضيات

(1 . 4): المقدمة:

هدفت هذه الدراسة معرفة مستوى (أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال) ، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها. قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الدراسة ككل، كما حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الدراسة ككل.

(4.2): الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 1- التكرارات و النسب المئوية بهدف التعرف على خصائص عينة الدراسة (المعلومات العامة)
- 2- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- 3- الإنحراف المعياري لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- 4- تم تحديد مستوى المقياس من خلال معادلة فريند (Freund) للأوزان النسبية حسب السلم الآتي:

$$1.33=3/1-5$$

$$5-3.67$$

$$3.66-2.34$$

$$2.33-1$$
- 5- إختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 6- معامل ارتباط بيرسون لقياس الإرتباط بين متغيرين الدراسة.

الجدول (1.4) المعلومات العامة (خصائص العينة)

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	70	53.0
	انثى	62	47.0
	المجموع	132	100.0
طبيعة العمل	إدارة عليا	36	27.3
	الإدارة الوسطى	54	40.9
	الإدارة الدنيا	42	31.8
	المجموع	132	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	15.2
	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	37	28
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	10	7.6
	15 سنة فأكثر	65	49.2
	المجموع	132	100.0
المستوى التعليمي	ثانوي	0	0
	دبلوم	-	-
	بكالوريوس	26	19.6
	ماجستير	60	45.5
	دكتوراه	46	34.9
	المجموع	132	100.0
العمر	من 25- أقل من 35	20	15.2
	من 35 - أقل من 45	47	35.72
	من 45- أقل من 55	29	22.4
	أكثر من 55	36	26.6
	المجموع	132	100.0

(2 . 4): وصف متغيرات الدراسة

العامل المستقل (أبعاد الحوكمة)

يُلاحظ من جدول (2.4) أن تطبيق أبعاد الحوكمة في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال جاء بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.62). حيث جاء بعد المساهمون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) بمستوى (مرتفع)، تلاه في المرتبة الثانية الإدارة العليا بمتوسط حسابي (3.63) بمستوى (متوسط)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد مجلس الادارة بمتوسط حسابي (3.61) بمستوى (متوسط).

جدول (2.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس أبعاد الحوكمة (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين)، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تصاعدياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	مجلس الإدارة	3.61	0.63	3	متوسط
2	الإدارة العليا	3.63	0.54	2	متوسط
3	المساهمين	3.69	0.61	1	مرتفع
	ابعاد الحوكمة	3.64	0.62		متوسط

يُلاحظ من جدول (3.4) أن مجالات مجلس الإدارة جاء بمستوى (متوسط)، بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (0.63). حيث جاء في المرتبة الأولى المجال السادس بمتوسط حسابي

(4.27) بمستوى (مرتفع)، وفي المرتبة الأخيرة المجال السابع بمتوسط حسابي (3.18) بمستوى (متوسط).

جدول (3.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد مجلس الإدارة مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يوجد نظام محدد لمجلس الإدارة بجميع مستوياته يتضمن سياسة معلنة	3.91	1.00	2	مرتفع
2	يوجد معايير معتمدة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة	3.45	0.99	5	متوسط
3	توافر أعضاء ذوي خلفيات علمية وخبرات عملية في مجال التعليم في مجلس الإدارة	3.64	1.30	4	متوسط
4	توافر لجان استشارية تشمل في عضويتها أفراد من خارج المجتمع الجامعي	3.19	0.71	6	متوسط
5	يتوافر معايير لاداء جميع المهام والمسؤوليات	3.65	1.07	3	متوسط
6	تتخذ القرارات بمشاركة جميع المعنيين في مجلس الإدارة	4.27	0.44	1	مرتفع
7	يُنْتخَب أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لخبراتهم وكفاءتهم	3.18	1.03	7	متوسط
	مجلس الإدارة	3.61	0.63		متوسط

يُلاحظ من جدول (4.4) أن مجالات الإدارة العليا جاءت بمستوى (متوسط)، بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.54). حيث جاء في المرتبة الأولى المجال الثاني عشر بمتوسط حسابي (4.36) بمستوى (مرتفع)، وفي المرتبة الأخيرة المجال الخامس عشر بمتوسط حسابي (3.08) بمستوى (متوسط).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد الإدارة العليا مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	توزع أدوار الإدارة العليا كل بحسب موقعه	3.82	0.57	3	مرتفع
9	تجيز الإدارة العليا حرية تداول المعلومات بالجامعة	3.56	1.16	4	متوسط
10	توفر الإدارة العليا مصادر لتداول المعلومات (نشرات-تقارير مواقع انترنت-وسائل تواصل اجتماعي)	4.27	0.44	2	مرتفع
11	تقوم الإدارة العليا بنشر ميزانية جميع وحداتها وكلياتها	3.55	1.2	5	متوسط
12	توفر الإدارة العليا تقارير دورية عن أداء الجامعة	4.36	0.43	1	مرتفع
13	توفر الإدارة العليا قاعدة بيانات متاحة للحصول على الاحصاءات والمعلومات عن مختلف أنشطتها	3.09	1.00	7	متوسط
14	يوجد مساعلة لمتخذي القرارات الخاطئة	3.36	0.98	6	متوسط

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
15	تسمح مجالس الإدارة بمناقشة قراراتها	3.08	0.79	8	متوسط
	الإدارة العليا	3.63	0.54		متوسط

يُلاحظ من جدول (5.4) أن مجالات المساهمون مجلس الإدارة جاء بمستوى (مرتفع)، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.27). حيث جاء في المرتبة الأولى المجال السادس عشر بمتوسط حسابي (4.27) بمستوى (مرتفع)، وفي المرتبة الأخيرة المجال الثالث والعشرون بمتوسط حسابي (2.82) بمستوى (متوسط).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد المساهمون مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	تقوم الجامعة بالتواصل مع المساهمين لحضور اجتماعات الهيئة العامة	4.27	0.44	1	مرتفع
17	يحرص مجلس الإدارة على توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة لقيام المساهمين بمهامهم	3.73	0.44	5	مرتفع
18	يحق للمساهمين تعيين المدققين الماليين وعزلهم	3.00	0.85	7	متوسط
19	يحق للمساهمين إلغاء قرارات مجلس الإدارة بما يتوافق مع النظام الداخلي للجامعة	3.64	0.77	6	متوسط
20	يحق للمساهمين الحصول على المعلومات بشكل دوري	4.00	0.00	3	مرتفع
21	يزود المساهمين بقرارات مجلس الإدارة	4.18	0.71	2	مرتفع

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	يستطيع المساهمين مساعلة الادارة العليا في اجتماعات الهيئة العامة	3.91	1.00	4	مرتفع
23	يوجد قنوات اتصال مرنة بين المساهمين ومجلس الإدارة	2.82	0.71	8	متوسط
	المساهمون	3.69	0.27		مرتفع

العامل التابع اتخاذ القرارات

يُلاحظ من جدول (6.4) أن أبعاد إتخاذ القرارات جاءت بمستوى (متوسط)، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.32). حيث جاء في المرتبة الأولى بعد وفرة المعلومات بمتوسط حسابي (3.64) بمستوى (متوسط)، وفي المرتبة الأخيرة بعد المهارات وشخصية متخذي القرارات بمتوسط حسابي (3.42) بمستوى (متوسط).

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس اتخاذ القرارات (وفرة المعلومات والمهارات وشخصية متخذي القرارات)، وكل مجال من مجالاتها مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	وفرة المعلومات	3.64	0.83	1	متوسط
2	المهارات وشخصية متخذي القرارات	3.42	0.61	2	متوسط
	اتخاذ القرارات	3.64	0.32		متوسط

يُلاحظ من جدول (7.4) أن مجالات وفرة المعلومات جاءت بمستوى (متوسط)، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.38). حيث جاء في المرتبة الأولى المجال (31) بمتوسط حسابي (4.55) بمستوى (مرتفع)، وفي المرتبة الأخيرة المجال (26) بمتوسط حسابي (3.00) بمستوى (متوسط).

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد وفرة المعلومات مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
24	تتوفر شبكة معلومات لجميع المستويات الادارية	3.82	0.71	4	مرتفع
25	تجمع المعلومات من جميع الاقسام في الجامعة تعمل الجامعة على استخدام موقعها الإلكتروني لتعزيز الإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات.	3.36	0.77	5	متوسط
26	يتم توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات لكافة المستويات الادارية	3.00	1.04	8	متوسط
27	تقوم الجامعة بعمل دراسات عن البيئة الخارجية للحصول على معلومات لدعم القرارات	4.00	0.60	3	مرتفع
28	تتيح ادارة الجامعة الفرصة للعاملين للاطلاع على استراتيجيتها	3.27	0.86	6	متوسط
29	تنشر الجامعة وثائق حول رؤيتها واهدافها وفلسفتها وخطتها	3.09	1.38	7	متوسط
30		4.09	0.67	2	مرتفع

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	الاستراتيجية.				
31	تفصح ادارة الجامعة عن المعلومات المهمة بشأن برامجها المطروحة.	4.55	0.50	1	مرتفع
	وفرة المعلومات	3.64	0.38		متوسط

يُلاحظ من جدول (8.4) أن مجالات المهارات وشخصية متخذي القرارات جاءت بمستوى (متوسط)، بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.55). حيث جاء في المرتبة الأولى المجال (39) بمتوسط حسابي (4.36) بمستوى (مرتفع)، وفي المرتبة الأخيرة المجال (34) بمتوسط حسابي (3.00) بمستوى (متوسط).

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال المهارات وشخصية متخذي القرارات مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
32	يتمتع متخذوالقرارات بنظرة شمولية	3.26	0.86	6	متوسط
33	يملك متخذوالقرارات تقنيات واساليب اتخاذ القرار	3.09	1.00	7	متوسط
34	يملك متخذوالقرارات الموضوعية	3.00	0.38	8	متوسط
35	يتحلى متخذوالقرارات بالجرأة في المواقف التي تتطلب على المخاطرة	3.64	0.64	2	متوسط
36	يملك متخذوالقرارات سرعة البديهة في اتخاذ القرارات.	3.27	0.86	5	متوسط
37	يتمتع متخذوالقرارات بالحكمة	3.28	0.86	4	متوسط
38	يملك متخذوالقرارات خبرة بموضوع القرار	3.55	0.65	3	متوسط

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
39	يراعي متخذوالقرارات المصلحة العامة للجامعة في اتخاذ القرارات	4.36	0.48	1	مرتفع
	وفرة المعلومات	3.40	0.55		متوسط

(3.4): اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

HO الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لدور الحوكمة في اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند $(\alpha \leq 0.05)$

ولمعرفة أثر تطبيق الحوكمة بابعاده على اتخاذ القرارات، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط

Simple Regression، على النحو التالي:

جدول (9.4) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة اثر الحوكمة على اتخاذ القرارات

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig. * t	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig. * F	F	معامل التحديد R^2	الارتباط R	المتغير المستقل
3.10	0.00	3.788	0.263	0.000	1.367	0.762	0.873	مجلس الادارة
	0.00	6.640	0.653					الادارة العامة

								المساهمون
	0.00	5.72	0.399					

يوضح الجدول السابق (9.4) أثر الحوكمة بأبعاده على اتخاذ القرارات. ويوضح الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع أبعاد الحوكمة (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمون)، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على بعد مجلس الإدارة (3.788) بمستوى دلالة (0.000)، كما بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على بعد الإدارة العليا (6.640) بمستوى دلالة (0.006)، وبلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على بعد المساهمون (5.72) بمستوى دلالة (0.000)، وبذلك تشير القيمة الإحصائية لاختبار (t) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة في اتخاذ القرارات. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوكمة بأبعاده على اتخاذ القرارات، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.873) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.762)، أي أن الحوكمة بأبعادهما تفسر ما نسبته 76.2% من التغيرات في اتخاذ القرارات، كما بلغت قيمة F (1.367) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الحوكمة في اتخاذ القرارات في الجامعات الاردنية عند ($\alpha \leq 0.05$) " وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور الحوكمة في اتخاذ القرارات في الجامعات الاردنية عند ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى: H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات ببعدها وفرة المعلومات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند $(\alpha \leq 0.05)$ يوضح الجدول (10.4) أثر الحوكمة ببعدها مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات ببعده وفرة المعلومات. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده مجلس الادارة على وفرة المعلومات، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.468) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.219)، أي أن الحوكمة بأبعدها تفسر ما نسبته 21.9% من التغيرات في وفرة المعلومات، كما بلغت قيمة F (3.65) وهي دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية والتي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات ببعدها وفرة المعلومات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند $(\alpha \leq 0.05)$ " وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات ببعدها وفرة المعلومات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند $(\alpha \leq 0.05)$ "

جدول (10.4) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة اثر بعد مجلس الإدارة على وفرة المعلومات

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*t	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig.*F	F	معامل التحديد R^2	الارتباط R	المتغير المستقل
2.13	0.00	6.045	0.468	0.000	3.65	0.219	0.468	مجلس الإدارة

الفرضية الفرعية الثانية: HO2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات ببعدها مهارات وشخصية متخذي القرارات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (11.4) أثر الحوكمة ببعدها مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات ببعده مهارات وشخصية متخذي القرارات. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده مجلس الإدارة على مهارات وشخصية متخذي القرارات، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.531) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.282)، أي أن بعد مجلس الإدارة تفسر ما نسبته 28.2% من التغيرات في مهارات وشخصية متخذي القرارات، كما بلغت قيمة F (5.108) وهي دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية والتي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات ببعدها مهارات وشخصية متخذي القرارات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند $(\alpha \leq 0.05)$ وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات ببعدها مهارات وشخصية متخذي القرارات في الجامعات الاردنية عند $(\alpha \leq 0.05)$ "

جدول (11.4) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر بعد مجلس الإدارة على مهارات وشخصية متخذي القرارات

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig. *t	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig. *F	F	معامل التحديد R^2	الارتباط R	المتغير المستقل
2.77	0.00	7.14	0.531	0.000	5.108	0.282	0.531	مجلس الإدارة

الفرضية الفرعية الثالثة: H_03 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها الإدارة العليا على اتخاذ القرارات ببعدها وفرة المعلومات في الجامعات الاردنية عند ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (12.4) أثر الحوكمة ببعدها الإدارة العليا على اتخاذ القرارات ببعده وفرة المعلومات. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الإدارة العليا على وفرة المعلومات، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.590) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.348)، أي أن بعد الإدارة العليا تفسر ما نسبته 34.8% من التغيرات في وفرة المعلومات، كما بلغت قيمة F (6.94) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها الإدارة العليا على اتخاذ القرارات ببعدها وفرة المعلومات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند ($\alpha \leq 0.05$)" وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها الإدارة العليا

على اتخاذ القرارات ببعدها وفرة المعلومات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند ($\alpha \leq 0.05$)

"

جدول (12.4) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر بعد الإدارة العليا على وفرة المعلومات

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*t	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig.*F	F	معامل التحديد R^2	R الارتباط	المتغير المستقل
3.43	0.00	8.33	0.590	0.000	6.94	0.348	0.590	الإدارة العليا

الفرضية الفرعية الرابعة : HO4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها الإدارة العليا على اتخاذ القرارات ببعدها مهارات وشخصية متخذي القرارات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (13.4) أثر الحوكمة ببعدها الإدارة العليا على اتخاذ القرارات ببعده مهارات وشخصية متخذي القرارات. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الإدارة العليا على مهارات وشخصية متخذي القرارات، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.542) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.293)، أي أن بعد الإدارة العليا تفسر ما نسبته 29.3% من التغيرات في مهارات وشخصية متخذي القرارات، كما بلغت قيمة F (5.39) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها الإدارة العليا على اتخاذ القرارات ببعدها مهارات وشخصية

متخذي القرارات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند ($\alpha \leq 0.05$) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها الإدارة العليا على اتخاذ القرارات ببعدها مهارات وشخصية متخذي القرارات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند ($\alpha \leq 0.05$) "

جدول (13.4) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر بعد لإدارة العليا على مهارات وشخصية متخذي القرارات

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig. *t	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig. *F	F	معامل التحديد R ²	الارتباط R	المتغير المستقل
2.88	0.00	7.34	0.542	0.000	5.39	0.293	0.542	الإدارة العليا

الفرضية الفرعية الخامسة: HO5 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها المساهمين على اتخاذ القرارات ببعدها وفرة المعلومات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند ($\alpha \leq 0.05$) يوضح الجدول (14.4) أثر الحوكمة ببعدها المساهمين على اتخاذ القرارات ببعده وفرة المعلومات. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المساهمين على وفرة المعلومات، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.307) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.094)، أي أن بعد المساهمين تفسر ما نسبته 9.4% من التغيرات في وفرة المعلومات، كما

بلغت قيمة F (1.352) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية والتي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الحوكمة ببعدها المساهمين في اتخاذ القرارات ببعدها وفرة المعلومات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند ($\alpha \leq 0.05$) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور الحوكمة ببعدها المساهمين على اتخاذ القرارات ببعدها وفرة المعلومات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند ($\alpha \leq 0.05$) "

جدول (14.4) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر بعد المساهمون على وفرة المعلومات

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*t	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig.*F	F	معامل التحديد R^2	الارتباط R	المتغير المستقل المساهمون
2.88	0.00	3.67	0.307	0.000	1.352	0.094	0.307	

الفرضية الفرعية السادسة: H_06 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها المساهمين على اتخاذ القرارات ببعدها مهارات وشخصية متخذي القرارات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (15.4) أثر الحوكمة ببعدها المساهمين على اتخاذ القرارات ببعده مهارات وشخصية متخذي القرارات. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المساهمين على مهارات وشخصية متخذي القرارات، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.650) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.423)، أي أن بعد المساهمين تفسر ما نسبته 42.3% من التغيرات في مهارات وشخصية متخذي القرارات، كما بلغت قيمة F (9.53) وهي دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية والتي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة ببعدها المساهمين على اتخاذ القرارات ببعدها مهارات وشخصية متخذي القرارات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند $(\alpha \leq 0.05)$ " وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور الحوكمة ببعدها المساهمين على اتخاذ القرارات ببعدها مهارات وشخصية متخذي القرارات في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال عند $(\alpha \leq 0.05)$

جدول (15.4) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر بعد المساهمين على مهارات وشخصية متخذي

القرارات

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig. *t	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig. * F	F	معامل التحديد R^2	الارتباط R	المتغير المستقل
4.19	0.00	9.763	0.650	0.000	9.53	0.423	0.650	المساهمون

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1 . 5): مناقشة النتائج

(2 . 5): التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

(1.5): مناقشة النتائج:

تضمن الفصل السابق مناقشة نتائج وفرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة التي سبق ذكرها في الفصل الأول، وفيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة

على جميع أبعاد الحوكمة (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمون). و هذا يتوافق مع ما جاء في (فروم، 2016).

2. توصل الباحث من خلال تحليل الانحدار البسيط لبعدها مجلس الإدارة في بعد وفرة المعلومات

وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)؛ حيث بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على بعد مجلس الإدارة (6.045) بمستوى دلالة (0.000)، وبذلك تشير القيمة

الإحصائية لاختبار (t) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها مجلس الإدارة في وفرة المعلومات.

3. توصل الباحث من خلال تحليل الانحدار البسيط لبعدها مجلس الإدارة في بعد المهارات وشخصية

متخذي القرارات وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)؛ حيث بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على بعد مجلس الإدارة (7.14) بمستوى دلالة (0.000)، وبذلك

تشير القيمة الإحصائية لاختبار (t) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها مجلس الإدارة في المهارات وشخصية متخذي القرارات.

4. توصل الباحث من خلال تحليل الانحدار البسيط لبعدها الإدارة العليا في بعد وفرة المعلومات وجود

فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)؛ حيث بلغت القيمة الإحصائية

- لاختبار (t) على بعد الإدارة العليا (8.33) بمستوى دلالة (0.000)، وبذلك تشير القيمة الإحصائية لاختبار (t) إلى وجود أثر ذودلالة إحصائية لبعدها مجلس الإدارة في وفرة المعلومات.
5. توصل الباحث من خلال تحليل الانحدار البسيط لبعدها الإدارة العليا في بعد المهارات وشخصية متخذي القرارات وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؛ حيث بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على بعد الإدارة العليا (7.34) بمستوى دلالة (0.000)، وبذلك تشير القيمة الإحصائية لاختبار (t) إلى وجود أثر ذودلالة إحصائية لبعدها مجلس الإدارة في المهارات وشخصية متخذي القرارات.
6. توصل الباحث من خلال تحليل الانحدار البسيط لبعدها المساهمون في بعد وفرة المعلومات وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؛ حيث بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على بعد المساهمون (3.67) بمستوى دلالة (0.000)، وبذلك تشير القيمة الإحصائية لاختبار (t) إلى وجود أثر ذودلالة إحصائية لبعدها المساهمون في وفرة المعلومات.
7. توصل الباحث من خلال تحليل الانحدار البسيط لبعدها المساهمون في بعد المهارات وشخصية متخذي القرارات وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؛ حيث بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على بعد المساهمون (9.76) بمستوى دلالة (0.000)، وبذلك تشير القيمة الإحصائية لاختبار (t) إلى وجود أثر ذودلالة إحصائية لبعدها المساهمون في المهارات وشخصية متخذي القرارات.
8. كما يوضح الجدول التالي أثر أبعاد العامل المستقل الحوكمة بأبعادها (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمون) على العامل التابع اتخاذ القرارات بأبعاده (وفرة المعلومات، المهارات

وشخصية متخذي القرارات). ويوضح الجدول أنّ أبعاد الحوكمة لها أثر ذودلالة إحصائية على إتخاذ القرارات في الجامعات الاردنية الخاصة في إقليم الشمال.

أما فيما يتعلق بالدراسات التي تتوافق نتائجها مع ما جاء في نتائج هذه الدراسة فكان منها:

1- M.khan, A.khalid and R.R.Rehman. Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence. **Article, World Applied Sciences Journal**, 17(10), 1308-1315, (2012).

2- Ikhfan Haris،(2012)، Determinant Factors of Decision Making Process in Higher Education Institution

اما الدراسات العربية فكان منها:

1- فروم، محمد الصالح. (2016). أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها. دراسة ميدانية

لعينة من المؤسسات العمومية الإقتصادية بولاية سكيكدة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال،

المجلد (12)، العدد (3)، ص 667-690.

المهارات وشخصية متخذي القرارات	وفرة المعلومات	اتخاذ القرارات	البعد
+	+	+	مجلس الإدارة
+	+	+	الإدارة العليا
+	+	+	المساهمون

+ أثر ذودلالة إحصائية

(2.5): التوصيات و المقترحات :

بناءً على أسئلة الدراسة، وما تم التوصل إليه من نتائج ومناقشتها، يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية:

1. تأكيد تبني الجامعات لمفهوم الحوكمة، والعمل على ترسيخ مفهوم الحوكمة و التوعية بأبعادها و آلياتها و أهدافها مما يسهل تطبيقها في المراحل القادمة.
2. ضرورة وضع الخطط والإستراتيجيات الواضحة التي تهدف إلى الإنتقال بالجامعات لمرحلة الحوكمة وتطبيقها بشكل فعلي وعملي.
3. ضرورة العمل على إنشاء قاعدة معلومات تكون متاحة لأعضاء مجالس الحاكمية لما في ذلك من أثر في مساعدتهم على اتخاذ القرارات التي تصب في المصلحة العامة.
4. تطوير اليات تواصل فعال بين المساهمين ومجلس الإدارة؛ حيث يمكن للمساهمين من مناقشة القرارات والمعلومات المتوفرة.
5. ضرورة إلتزام الجامعات بتوفير المعلومات التي تلزم لأعضاء مجالس الحاكمية عبر الوسائل والقنوات المختلفة لأنها تساعد على إتخاذ قرارات تصب في مصلحة الجامعة.
6. ضرورة انشاء هيئة مستقلة تناط إليها مهمة تطوير الإستراتيجيات الخاصة بنظم التعليم العالي لتفادي الفجوات التي تحصل من إتخاذ قرارات غير ممنهجة يكون لها آثار سلبية.

7. العمل على إنشاء لجنة في الجامعات المبحوثة لمناقشة التخصصات التي قد يتم طرحها في المستقبل.

8. متابعة التطوير الدائم للطريقة التي يتم بها إختيار أصحاب القرار من حيث توافر صفات معينة ومؤهلات علمية و خبرات عملية تتماشى مع واقع الجامعات و متطلباتها مما يكون له أثر إيجابي على مستوى أداء الجامعات.

9. إجراء دراسات مشابهة لتقصي واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية .

10. إجراء دراسات مشابهة للبحث في الآثار السلبية التي تنتج عن عدم تطبيق مفهوم الحوكمة .

11. نشر تجارب الجامعات المطبقة لمفهوم الحوكمة و بيان الآثار الإيجابية التي ظهرت نتيجة تطبيق مفهوم الحوكمة خصوصا على إتخاذ القرارات.

المراجع:

1. أبو عجيلة، عيسى. (2019). أثر تطبيق ابعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الإداريين العاملين فيها. ورقة بحثية المؤتمر الدولي للعلوم التقنية، جامعة سبها، ليبيا.
2. برقعان، احمد؛ القرشي، عبدالله. (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. ورقة بحثية، المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة)، جامعة الجنان ، طرابلس: لبنان.
3. الحافي، بشير. (2019). حوكمة الشركات. مدونة بشير الحافي.
4. بطرس، سليم. (2009). أساليب إتخاذ القرارات، دار الرأية للنشر و التوزيع، عمان:الأردن، الطبعة (1)، ص (14)
5. بوفليسي، نجمة، وعثمان، شهيرة. (2009). المعايير المالية لتمويل المشاريع الاستثمارية. ورقة بحثية، الملتقى الوطني السادس (دور الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية)، جامعة سكيكيدة، الجزائر.
6. ثعلب، سيد صابر. (2011). نظم دعم إتخاذ القرارات الإدارية. دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان: الأردن، الطبعة (1)، ص (34).
7. الجبالي، سمير. (2018). أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين و الاحتفاظ بهم : دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الاردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مجلد (38)، عدد (2)، عمان:الأردن.

8. جمال الدين، نجوى يوسف، والمحاري، جاسم محسن ابراهيم، وحامد، نجلاء محمد. (2016). تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص في البحرين. دراسة تطبيقية، مجلة العلوم التربوية، العدد الاول، الجزء الاول، جامعة القاهرة، القاهرة: مصر، ص 678-705.
9. الحجاجه، صالح، والزق، أحمد. (2015). فاعلية التدريب على التفكير الماهر في تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى طلاب مرحلة المراهقة المبكرة. ورقة بحثية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (11)، عدد (3)، ص 357-372، عمان:الأردن.
10. حسن، طاهر. (2019). إتخاذ القرار و إدارة الأزمات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة (1) ص (7). عمان: الاردن.
11. الحلالمة، محمد عزت. (2010). مفاهيم حديثة في علم الإدارة ، دار غثراء للنشر و التوزيع، عمان: الأردن، الطبعة (1)، ص (124).
12. حلاوة، جمال، وطه، نداء. (2010). واقع الحوكمة في جامعة القدس. دراسة تطبيقية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (2)، ص 84-99.
13. الحوراني، نوال. (2013). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
14. الخشالي،شاكر جارالله. (2006). أثر مصادر قوة الإدارة العليا في إختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية. المجلة الأردنية للأعمال، المجلد(2)، العدد(1)، ص 96-114.

15. الخضيرى، محسن. (2015). *حوكمة الشركات. مجموعة النيل العربية، الطبعة (1) القاهرة: مصر.*
16. خوري، نعيم سابا (2003). *مهنة المحاسبة بين التعثر المالي والتحكم المؤسسي في الشركات. مقالة، جريدة البيان، دولة الإمارات العربية المتحدة، دبي، 25 مايو، 2003.*
17. ديوب، زهاء. (2010). *الحوكمة و فرص تطبيقها في المنظمات السورية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، سوريا.*
18. الدهدار، مروان، والفرا ماجد، والكحلة، كريم. (2016). *واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، دراسة تطبيقية، مجلة الجامعة الإسلامية، ص (71)، غزة: فلسطين.*
19. الريمي، يوسف. (2010). *الفساد الإداري في الجامعات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.*
20. زروقي، سمية. (2016). *أثر القيادة التحويلية على عملية إتخاذ القرارات. دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز، أم البواقي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.*
21. سليمان، أحمد. (2012). *العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الرياض: السعودية.*
22. الشامي، ماركو، ونيو، ابراهيم. (2001). *الإدارة:المبادئ الاساسية، المركز القومي للنشر، الطبعة (1)، ص(273)، اريد: الاردن.*

23. الشيخة، عدنان بن عبدالله. (2012). دور الحكومة الالكترونية في رفع كفاءة الادارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية في ظل التنظيمات البيروقراطية في الدول النامية: الفرص والتحديات، ورقة بحثية، قسم التخطيط الحضري والاقليمي، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.

24. طيب، عزيزة. (2018). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، مجلة معهد الدراسات العليا التربوية، العدد (2)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

25. العريني، منال. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية و الأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ورقة بحثية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد (12) ، ص 114 – 148، عمان: الاردن.

26. العطيانى،مراد، والناظر، نهلة. (2015). دور الأساليب الكمية في ترشيد القرارات الإدارية. دراسة ميدانية على شركات الأدوية المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي، جامعة الشرق الأوسط، عمان:الأردن.

27. العلاق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة (1)، ص (160)، عمان:الأردن.

28. عزت، احمد. (2010). مفهوم حوكمة الجامعات و الغرض منها و سبل تطبيقها. بحث قانوني، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان: الأردن.

29. عسيري، خلود. (2017). واقع حوكمة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر القيادات الإدارية و الأكاديمية فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير سطاتم، السعودية.
30. عطوة، محمد، والسيد، علي فكري. (2011). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. ورقة بحثية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (79)، الجزء (2).
31. غوانمة، فادي. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية و التحديات التي تواجهها. دراسة تطبيقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات التربوية و النفسية، المجلد التاسع، العدد(26)، القدس: فلسطين.
32. الفراء، ماجد. (2013). مفهوم الحوكمة و سبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. ورقة بحثية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
33. فروم، محمد الصالح. (2016). أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها. دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الإقتصادية بولاية سكيكدة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد (12)، العدد (3)، ص 667-690.
34. الفولي، فايقة. (2018). أثر خصائص مجلس الإدارة على جودة الأرباح كمقياس لجودة التقارير المالية. دراسة تطبيقية، المؤتمر الدولي الثاني (إدارة المنظمات الصناعية و الخدمية: الممارسات الحالية و التوجهات المستقبلية)، مجلد(2)، ص 112-127، جامعة جنوب الوادي، مصر.

35. محمد، رريب. (2013). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية. دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد(11)، المجلد(6)، ص 44 -62، صنعاء: اليمن.
36. محمد، مديحة. (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة و متطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (18)، ص 45-142، مصر.
37. محمود، جمال مغروز سليم.(2016). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
38. مسلم، بسام. (2016). مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة. دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الإجتماعية، المجلد(22)، العدد(49)، ص 233-282، صنعاء: اليمن.
39. المطيري، عبيد سعد. (2004). مستقبل مهنة المحاسبة و المراجعة :تحديات و قضايا معاصرة ، دار المريخ، (2004) ص (87)، الرياض: السعودية.
40. المنصور، زينة. (2015). الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق، سوريا.

41. ناصر الدين، يعقوب. (2012). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات و مؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. ورقة بحثية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، العدد (22)، ص 33-56، جامعة المنصورة، مصر.

42. النشوان، أحمد فايز. (2016). تفعيل دور المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات حوكمة الجامعات : دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.

المراجع الأجنبية:

- 1- Ansoff, Igor. (1988). **Corporate Strategy. 1st Edition**
- 2- Duc, vo, Tri Nguyen. (2014). The Impact Of Corporate Governance On Firm Performance Empirical Study In Vietnam. **Article, International Journal of Economics and Finance**, volume (6), No (6).
- 3- Haris, Ikhfan. (2012). Determinant Factors of Decision Making Process in Higher Education Institution. **Article, Global Journal of Management and Business**, 12 (18)
- 4- Jegede, Akinlabi and Soyabo. (2013). Corporate Governance Efficiency and Bank Performance in Nigeria. **Article, International Journal of Business and Management**, Vol 9, No 8

- 5– Mulili, Benjamine. (2014). Corporate Governance In Kenya’s Public Universities. **Article, Journal of Applied Research in Higher Education, ISSN (2050–7003).**
- 6– M.khan, A.khalid and R.R.Rehman. Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence. **Article, World Applied Sciences Journal, 17(10), 1308–1315, (2012).**
- 7– Nwoye, James and agwu, Edwin. (2017). Effective decision making and organizational goal achievement in a depressed economy. **Article, International Journal of research and Development Studies, 8 (1), 2056–2121.**
- 8– Obasi, Ibiam, Chinedu, Nakwagu. (2017).Effect Of Corporate Governance on Risk Management of Commercial Banks in Nigeria. **Aricle, International Journal Of Finance And Accounting, 6(5), 145–153.**

9– Pero, David. (2005). Immigrants and the Politics of Governance in Barcelona. **Article presented at the workshop ‘Hegemony – Regulation – Governmentality – Governance. What's in a term?’** of the 8th EASA conference.

10– Strategic Management and Business Policy (Globalization, Innovation, and Sustainability). by Thomas L. Wheelen • J. David HungerAlan N. Hoffman • Charles E. Bamford

11– Terri, Kim. (2007). Changing university governance and management in the UK and elsewhere under market conditions: Issues of quality assurance and accountability. **Article, INTELLECTUAL ECONOMICS**, No 2(4), 35–42

12– Vo, Duc, Nguyen, Tri. (2014).The Impact of Corporate Governance on Firm Performance Empirical Study in Vietnam. **Article, International Journal of Economics and Finance Archives**, Vol 6, No

قائمة السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)			
الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. عبد الناصر أبو البصل	شريعة	جامعة اليرموك
2	د. سمير الجبالي	التسويق	جامعة الشرق الأوسط
3	د. محمد العضايلة	الاعمال الإلكترونية	جامعة الشرق الأوسط
4	د. عبد الله البطاينة	التسويق	جامعة الشرق الأوسط
5	د. أمجد الطويقات	إدارة الاعمال	جامعة الشرق الأوسط
6	د. خالد البطاينة	إدارة الاعمال	جامعة اربد الاهلية
7	د. عمار العلاونة	إدارة الاعمال	جامعة اليرموك
8	د. اسلام العزام	إدارة الاعمال	جامعة اليرموك
9	د. صالح الخطيب	إدارة الأعمال	جامعة اليرموك
10	د. ماجد العزام	إدارة الاعمال	جامعة اليرموك



استبانة للتحكيم

الاستاذ الدكتور.....المحترم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال "

الرجاء التكرم بإعارتي جزء وقتك الثمين لملئ الاستبيان. آرائكم وأجوبتكم مهمة بالنسبة لنا، يرجى الإجابة على جميع الأسئلة حيث لا يمكننا استخدام الاستبيان الا إذا كان مكتملاً. أخيراً، سنبقى المعلومات التي قدمتها سرية وستستخدم للأغراض الأكاديمية فقط.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

يوسف خريس

إشراف: د.نهلة الناظر

أولاً: المعلومات العامة (خصائص العينة)

يرجى اختيار الاجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

1- النوع الاجتماعي:

ذكر انثى

2- العمر:

من 25 - أقل من 35 من 35 - أقل من 45

من 45 - أقل من 55 - أكثر من 55

3- المستوى التعليمي :

ثانوي بكالوريوس دبلوم
ماجستير دكتوراه

4- طبيعة العمل:

إدارة عليا إدارة وسطى إدارة دنيا

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5- أقل من 10 سنوات
من 10- أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	وافق	وافق بشدة
مجلس الإدارة						
1	يوجد نظام محدد لمجلس الإدارة بجميع مستوياته يتضمن سياسة معلنة	1	2	3	4	5
2	يوجد معايير معتمدة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة	1	2	3	4	5
3	توافر أعضاء ذوي خلفيات علمية وخبرات عملية في مجال التعليم في مجلس الإدارة	1	2	3	4	5
4	توافر لجان استشارية تشمل في عضويتها أفراد من خارج المجتمع الجامعي	1	2	3	4	5
5	يتوافر معايير لاداء جميع المهام والمسؤوليات	1	2	3	4	5
6	تتخذ القرارات بمشاركة جميع المعنيين في مجلس الإدارة	1	2	3	4	5
7	ينتخب أعضاء مجلس الإدارة وفقا لخبراتهم	1	2	3	4	5

					وكفائتهم	
الإدارة العليا						
5	4	3	2	1	توزع أدوار الإدارة العليا كل بحسب موقعه	8
5	4	3	2	1	تجيز الإدارة العليا حرية تداول المعلومات بالجامعة	9
5	4	3	2	1	توفر الإدارة العليا مصادر لتداول المعلومات (نشرات- تقارير مواقع انترنت- وسائل تواصل اجتماعي)	10
5	4	3	2	1	تقوم الإدارة العليا بنشر ميزانية جميع وحداتها وكلياتها	11
5	4	3	2	1	توفر الإدارة العليا تقارير دورية عن أداء الجامعة	12
5	4	3	2	1	توفر الإدارة العليا قاعدة بيانات متاحة للحصول على الإحصاءات والمعلومات عن مختلف أنشطتها	13
5	4	3	2	1	يوجد مساعلة لمتخذي القرارات الخاطئة	14
5	4	3	2	1	تسمح مجالس الإدارة	15

					بمناقشة قراراتها	
المساهمون						
5	4	3	2	1	تقوم الجامعة بالتواصل مع المساهمين لحضور اجتماعات الهيئة العامة	16
5	4	3	2	1	يحرص مجلس الإدارة على توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة لقيام المساهمين بمهامهم	17
5	4	3	2	1	يحق للمساهمين تعيين المدققين الماليين وعزلهم	18
5	4	3	2	1	يحق للمساهمين إلغاء قرارات مجلس الإدارة بما يتوافق مع النظام الداخلي للجامعة	19
5	4	3	2	1	يحق للمساهمين الحصول على المعلومات بشكل دوري	20
5	4	3	2	1	يزود المساهمين بقرارات مجلس الإدارة	21
5	4	3	2	1	يستطيع المساهمين مساءلة الادارة العليا في اجتماعات الهيئة العامة	22
5	4	3	2	1	يوجد قنوات اتصال مرنة بين المساهمين ومجلس	23

					الإدارة	
وفرة المعلومات						
5	4	3	2	1	تتوفر شبكة معلومات لجميع المستويات الادارية	24
5	4	3	2	1	تجمع المعلومات من جميع الاقسام في الجامعة	25
5	4	3	2	1	تعمل الجامعة على استخدام موقعها الإلكتروني لتعزيز الإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات	26
5	4	3	2	1	يتم توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات لكافة المستويات الادارية	27
5	4	3	2	1	تقوم الجامعة بعمل دراسات عن البيئة الخارجية للحصول على معلومات لدعم القرارات	28
5	4	3	2	1	تتيح ادارة الجامعة الفرصة للعاملين للاطلاع على استراتيجيتها	29
5	4	3	2	1	تنشر الجامعة وثائق حول رؤيتها واهدافها وفلسفتها وخطتها الاستراتيجية	30

5	4	3	2	1	تفصح ادارة الجامعة عن المعلومات المهمة بشأن برامجها المطروحة	31
المهارات وشخصية متخذي القرارات						
5	4	3	2	1	يتمتع متخذوالقرارات بنظرة شمولية	32
5	4	3	2	1	يمتلك متخذوالقرارات تقنيات واساليب اتخاذ القرار	33
5	4	3	2	1	يمتلك متخذوالقرارات الموضوعية	34
5	4	3	2	1	يتحلى متخذو القرارات بالجرأة في المواقف التي تتطوي على المخاطرة	35
5	4	3	2	1	يمتلك متخذوالقرارات سرعة البديهة في اتخاذ القرارات	36
5	4	3	2	1	يتمتع متخذوالقرارات بالحكمة	37
5	4	3	2	1	يمتلك متخذوالقرارات خبرة بموضوع القرار	38
5	4	3	2	1	يراعي متخذو القرارات المصلحة العامة للجامعة في اتخاذ القرارات	39

