

واقع تطبيق الحوكمة فى جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها

د. خالد سليمان احمد مومني  
أستاذ مساعد فى الإدارة التربوية  
عمادة السنة التحضيرية/ جامعة الملك فيصل

## المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، وقد طور الباحث أداة مكونة من ٥٨ فقرة موزعة على ستة مجالات، وتم اختبار صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من ١١٨ عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في جامعة جرش، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية خلال الفصل الأول من العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة في جامعة جرش جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٩)، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش تعود إلى متغيرات الدراسة: المركز الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة. بناءً على نتائج الدراسة، أوصى الباحث بتبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في الجامعات لزيادة قدرة الجامعات على التميز، ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، جامعة جرش.

### The Reality of Governance Practice in Jarash University from the Viewpoint of Instructors Faculty and administrative Faculty

Dr. Khaled Sulaiman Ahmad Momani

Assistant professor of educational administration

King Faisal University

#### Abstract:

The purpose of this study was to identify the reality practice of Governance in the Jarash University from the viewpoint of its instructor's faculty and administrative faculty. The researcher develop instrument compose of (58) items distributed in the six domains and validity and reliability was test it. The sample has been chosen by the random way during the academic semester 2017/2018. The researcher used the descriptive analysis method. The study resulted has showed that the practice of Governance in Jarash university were high by (3.89) and there is statically differences refer to variables of the study such as job status and years of service. In the light of study resulted the research recommended adopted Governance standards in the universities in order to increase distinguish among the universities and conferring the challenge in the current and future.

Key words: Governance, Jarash University.

#### مقدمة

تشكل الجامعات جزءاً مهماً وحيوياً في بناء أي مجتمع، وهي بذلك تسهم في التنمية في مختلف جوانبها الاجتماعية والإدارية والاقتصادية والسياسية وغيرها، ويعتمد نجاحها في أداء رسالتها، وتحقيق أهدافها بتطبيق نظام الحوكمة في جميع الممارسات والعمليات الإدارية فيها، بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة والمساءلة، كما تساعد الحوكمة إدارة الجامعة في الاضطلاع بدورها الرئيسي في مواجهة التحديات التي تواجهها، لذلك لا بد من إشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة، بما تتضمنه من معايير الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، ميثاق

السلوك المهني وأخلاقيات العمل، والفاعلية التنظيمية، الأمر الذي ينعكس على الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها، وضمان جودة مخرجاتها.

وقد أصبح التعليم العالي أكثر تعقيداً بسبب النمو في عدد مؤسساته الحكومية والخاصة، كما أن إدارته ومراقبة قطاعاته المختلفة أصبحت أكثر تخصصاً وتطلباً، ونتيجة لذلك فالنموذج التقليدي لإدارة التعليم العالي الحالي أثبت أنه لا يمكن اعتماده على المدى الطويل، وأنه لا مفرّ نحو التحول لأساليب متطورة لرصد ومراجعة الأداء بشكل عام (Fielden, 2008).

وظهر مفهوم حوكمة المؤسسات مؤخراً ليعبر عن الأزمة التي يعاني منها التعليم العالي، والتي تتمثل في الفجوة بين الواقع والملموس، بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، مما يضعف تطور تلك المؤسسات بسبب؛ أن القرارات يمتلكها طرف واحد، ويضع بقية الأطراف موضع المتلقي (عطوة وعلي، ٢٠١١).

إن عملية النهوض بالتعليم العالي تتطلب منظومة متكاملة للحاكمية، تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، سواءً على مستوى القطاع ككل أم الجامعات، وتعدّ مفتاح الوصول إلى تعليم عال رفيع القيمة والمستوى والمضمون (شوملي، ٢٠١٧). ويقتضي النهوض بالوظيفة العلمية والتعليمية في أي جامعة تطوّر الحاكمية والأداء المؤسسي فيها، بما يضمن الشفافية في العمل، والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية النازمة للعمل، بحيث يسير القرار الأكاديمي حسب الأصول التدريسية بدءاً من مجلس القسم، ومجلس الكلية، ومجلس العمداء، ومجلس الجامعة، وانتهاءً بمجلس الأمناء، وهذا ينطبق على الجامعات الرسمية والخاصة (صالح، ٢٠١٠؛ ناصر الدين، ٢٠١٢).

إن التصنيف العالمي زاد من الضغوط من أجل حوكمة الجامعات، فالتصنيف العالمي لكبار الجامعات يرتبط بثلاثة عوامل متصلة: تركيز الموهبة، وتوفير التمويل، والحوكمة (Salmi, 2009).

وتكمن أهمية الحاكمية في أنها منظومة شاملة إذا ما استثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم، فإنها تساعد على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وتقليل وجهات النظر المختلفة، وزيادة الاندماج مع المجتمع المحلي والطلبة، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المادية والمعنوية، وفي سمعتها التدريسية والعلمية المحلية والإقليمية والدولية، ومدى حصولها على الاعتماد العالمي (Wang, 2010).

مما سبق يتبين أن الحوكمة الجيدة بمعاييرها تعمل على تنمية الجامعات، واستثمار الطاقات والإمكانات البشرية والمادية، وتيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي، عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعّالة.

مشكلة الدراسة:

تعدّ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي من الموضوعات الحديثة نسبياً، وقد زاد الحاجة إلى الحوكمة لأنها تتضمن الآليات التي تضمن كفاءة اتخاذ القرار، وحسين سير العمل، وتحسين أداء الجامعة، وتمثل الحوكمة المبادئ التي تستطيع من خلالها المؤسسة التوجيه الصحيح لأدائها نحو تحقيق أهدافها التي يتم الحكم في ضوئها على مدى تحقيق الأهداف الخاصة بالجودة، ونتيجة لذلك فقد سارعت مؤسسات التعليم العالي بتبني ثقافة الحوكمة، حتى تؤدي رسالتها كمؤسسات تربوية فاعلة في المجتمع. وتكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع الحوكمة كمدخل لضمان تطوير دور جامعة جرش من أجل تحقيق أهدافها، والتطوير المستمر لمنظومة التعليم الجامعي، والارتقاء بنوعية التعليم، وتحقيق التميز والممارسة في مخرجاتها، وتقويم الأداء، وهي بيئة لم يسبق دراستها.

وتزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الحوكمة في التعليم العالي، وطبقت الدراسات التي كانت من أهم توصياتها المسارعة في تطبيق الحوكمة، ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي، حيث أكد تقرير (Henard and Mitterle, 2008) حول الحوكمة والجودة في التعليم العالي، على أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، لإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية، وأصبح تطبيقها أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسات، الذي بدوره أدى إلى التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة.

وأصبح تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي أداة ضغط كبرى؛ لتحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسات، الذي يؤدي بدوره إلى التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسة والمساءلة، فالحوكمة ضرورية في مؤسسات التعليم العالي لإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية (الفراء، ٢٠١٣). وإنطلاقاً من رؤية جامعة جرش وقيمتها المتمثلة في الحرية الأكاديمية، وتكافؤ الفرص، والقيادة والعمل بروح الفريق، والشفافية والمساءلة والمشاركة، بدأت الجامعة بالتوجه نحو تطبيق مبادئ الحوكمة فيها؛ للإرتقاء بقدرات الجامعة الذاتية لتحقيق الفاعلية التنظيمية، والتميز في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

ويعتمد تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي على قناعات القائمين عليها بأهميتها وارتباطها الإيجابي بتحسين وتطوير أداء الجامعة، وضمان جودة مخرجاتها، وذلك يحتم على قيادات المؤسسة الجامعية من الأكاديميين والإداريين التعرف على مبادئ الحوكمة، وقياس مستوى ممارستها. ونظراً لغياب مفهوم الحوكمة، وندرة الدراسات في العديد من الجامعات، فضلاً عن انعدام تطبيقه بشكل عام، وبالتالي يمكن القول ان مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة عن السؤال الآتي: ما مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، ليشكل هذا أساساً لرسم استراتيجيات التحسين والتطوير في أداء الجامعة بشكل خاص، ومؤسسات التعليم العالي بشكل عام.

أسئلة الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي (عضو هيئة تدريس، إداري)؟  
السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش، تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)؟

أهداف الدراسة:

انطلاقاً من أهمية موضوع الحوكمة وتطبيق مبادئها في مؤسسات التعليم العالي، وأهمية الدور الذي تضطلع به الجامعات من جهة أخرى، فإن أهداف الدراسة تتركز في الآتي:  
التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات.

تحديد درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها.

التعرف على المبادئ الأساسية للحوكمة في الجامعة ومؤشراتها الرئيسية والفرعية، لمساعدة القائمين على إدارة الجامعة من تحسين أدائها، وضمان جودة مخرجاتها.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من:

أهمية دور الجامعات في ظل التحديات التي تواجهها، وضرورة مواكبة الإصلاحات لضمان أن تتم إدارة أنظمة التعليم بطريقة فعّالة.

أن تفيد نتائج هذه الدراسة القادة الإداريين في الجامعات من خلال تعريفهم إلى الحوكمة، وآلية تطبيقها في الجامعات.

تقديم تغذية راجعة للجامعة لتطوير أدائها، وتحقيق قيم ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل، والمشاركة، والشفافية، والمساءلة، والفاعلية التنظيمية.

حدود الدراسة ومحدداتها:

الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة درجة تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.

الحدود البشرية: أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في جامعة جرش.

الحدود الزمانية: في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

الحدود المكانية: جامعة جرش في الأردن.

تحدد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق استجابة أفراد عينة الدراسة وموضوعيتهم.

التعريفات الإجرائية:

اشتملت الدراسة على عدة مصطلحات ومفاهيم، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لها:

الحوكمة: قدرة الجامعة على التحكم بجميع العمليات الإدارية؛ بهدف تحقيق أهدافها، وضمان جودة مخرجاتها. والتي تحددت بمتوسط درجات استجابات أفراد العينة على أداة البحث، وفقاً للبدائل المحددة فيها في ضوء مقياس ليكرت الخماسي.

أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية:

عضو هيئة التدريس: هو الذي يقوم بالتدريس ممن هم في رتبة أستاذ، أو أستاذ مشارك، أو أستاذ مساعد، أو محاضر.

الإداري: كل من يشغل مركزاً إدارياً من عمداء ونوابهم ومساعديهم، أو رؤساء الأقسام العلمية، أو رؤساء الأقسام الإدارية، أو مدراء الدوائر الإدارية.

الأدب النظري:

تضطلع مؤسسات التعليم العالي بدور ريادي ومسؤولية كبيرة في تحقيق التنمية الشاملة والتقدم التقني، وتنمية الموارد البشرية، ويعتمد نجاح الجامعة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها على ما تبذله من جهود وممارسات في نشر ثقافة الحوكمة، حيث أصبحت الحوكمة أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وتقييم الخطط والبرامج التدريسية فيها، للإرتقاء بمستوى أداء الجامعة، ونوعية مخرجاتها.

وفي المنظمة الجامعية عرفت الحوكمة بأنها تطبيق المبادئ والمعايير التي تحكم أداء الجامعات، بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات بما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي، وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بعمل الجامعة (السر، ٢٠١٣).

اما (الحدابي، ٢٠١٢) فيشير إلى أن حوكمة الجامعات تعبر عن التشريعات والسياسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات لذوي التأثير من أصحاب المصالح داخل الجامعة وخارجها، لا سيما فيما يتعلق بتحقيق رسالة وأهداف الجامعة ذات الصلة بأدوار الجامعة المختلفة في جميع الجوانب: التعليمية والبحثية والخدمية والإدارية والمالية، مع ضرورة الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية المعززة للأداء والمسؤولية، والمشاركة، والشفافية، والعدل، والحرية، والنزاهة والأمانة، والجودة.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن حوكمة الجامعات تتضمن مجموعة من المبادئ والمعايير (الشفافية، المشاركة، المساواة، المساواة، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل، الفاعلية التنظيمية)، التي تحكّم أداء الجامعات، والرقابة عليها، بما يضمن تحسين أدائها، وضمان جودة مخرجاتها.

أهمية الحوكمة الجامعية:

يمكن تلخيص أهمية الحوكمة الجامعية في: (الدهدار وكحلة والفرا، ٢٠١٦):  
تحسين وتطوير أداء الجامعة.

تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.

الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء.

توفير الإرشادات للمؤسسة الجامعية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية. من خلال ما سبق يتضح أهمية ممارسة الحوكمة في الجامعات؛ لتحقيق الفاعلية والكفاءة من خلال تحديد واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وتطبيقها والاستفادة منها، ومعرفة درجة أهميتها ومتطلباتها، بما يضمن تحسين وتطوير أدائها، وضمان جودة مخرجاتها.  
أهداف الحوكمة:

لخص مرزوق (٢٠١٢) ومحمد (٢٠١٥) أهم الأهداف لحوكمة مؤسسات التعليم العالي، فيما يلي:  
رفع أداء جميع الفئات في الجامعة بتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات.  
توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.  
العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات؛ لتحقيق الشفافية.

مقومات الحوكمة في الجامعات:

خلصت العديد من المؤتمرات العربية والأجنبية التي بحثت في موضوع الحوكمة في الجامعات إلى أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات؛ بهدف تحسين أدائها وضمان جودة مخرجاتها، وأبرز هذه المقومات (ديوب، ٢٠١٠):

توفر الإقناع الكامل لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الإشراف والرقابة.

اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي.

وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق واضح.

خصائص ومميزات الحوكمة:

إن تحديد خصائص الحوكمة تتفاوت وفقاً لاختلاف وجهات نظر الدارسين لها، ويمكن استعراض أهم تلك المميزات على النحو التالي:

الشفافية: تركز على حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون في متناول جميع المعنيين.

المشاركة: تركز على أن المشاركة في اتخاذ القرار حق للجميع.

المساواة: تركز على توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.

المساءلة: تركز على مسؤولية القيادات ومتخذي القرارات أمام المستفيدين، والمجتمع وكل من يهمه الأمر.

الفاعلية: تركز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية، والمادية والتقنية والطبيعية (الكايد، ٢٠٠٣).

مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية:

من أهم المبادئ التي تتناسب مع المؤسسات الجامعية كما عرضها العديد من الباحثين (الفرأ، ٢٠١٣؛ ديوب، ٢٠١٠؛ عزت، ٢٠١٢؛ محمد، ٢٠١١):

ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة المؤسسية يشجع على الشفافية، ويراعي أحكام القانون، ويحدد بوضوح توزيع المسؤوليات.

نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع تطبيقه على جميع متخذي القرار.

وجود رؤية استراتيجية واضحة لدى القيادة العليا للجامعة.

مراعاة أصحاب المصالح وأخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية.

مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات :

تمر مؤسسات التعليم العالي بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة المؤسسية، وهي كالتالي:

مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية: وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة؛ حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.

مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها.

مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقويمها.

مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد، ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، المسئولية، المساواة، ودراستها، وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.

مرحلة المتابعة والتطوير: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات، والعمليات الإدارية (ضحاوي والمليجي، ٢٠١١؛ جودة، ٢٠٠٨).

الدراسات السابقة

تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، العربية منها والأجنبية، القديمة منها والحديثة، وتم ترتيب الدراسات السابقة زمنياً من القديم إلى الأحدث، كما يلي:

أجرت الزهراني (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة مدى الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة لتطبيقها على عينة عشوائية من الهيئة التدريسية في الجامعات، والكليات المختارة، ويبلغ عددها (٣٠٠) فرد، وكان من أبرز نتائج الدراسة بأن الجامعات والكليات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وأجرى ميوللي (Mulili,2011) دراسة بعنوان نحو ممارسة أفضل للحوكمة في الجامعات الحكومية في الدول المتقدمة، دراسة حالة في الجامعات الحكومية في كينيا، هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات الحوكمة في الجامعات الحكومية الكينية، مع تقديم التوصيات اللازمة لإجراء التغييرات المطلوبة في سبيل تطوير أداء تلك الجامعات، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة مع مجموعة من الخبراء، والذين كانوا أعضاء في مجالس إدارة تلك الجامعات، وخلصت الدراسة إلى أن الجامعات الكينية تواجه العديد من التحديات، كالأعداد الكبيرة للطلبة، وضعف مستوى التجهيزات والوسائل التعليمية، والتمويل غير الكافي، الأمر الذي يحد من قدرة تلك الجامعات في ممارستها لمبادئ الحوكمة في إدارة تلك الجامعات.

وأجرى فيستو ونكوتي (Festo & Nkote, 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين حوكمة مجالس الإدارة والأداء المالي في الجامعات الخاصة في أوغندا، حيث نفذت الدراسة على أربع من الجامعات الخاصة في أوغندا، وقد أظهرت الدراسة أن غياب الحوكمة لمجلس الإدارة أثر سلباً على الأداء المالي في تلك الجامعات، وأوصت الدراسة لتفعيل أداء الجامعات في الجانب المالي، صياغة سياسات أفضل، كما تحتاج لقرارات ذات مصداقية، وأوصت الدراسة بتشكيل مجلس استشاري أو لجان استشارية تتبع مجالس إدارة الجامعات لتفعيل وتحسين أداء تلك المجالس. وأكدت الدراسة على مجموعة من التوصيات في هذا الإطار، حيث أشارت إلى أنه ينبغي مراجعة عضوية مجالس الإدارة في الجامعات لتجنب تضخم تلك المجالس، كما ينبغي لتلك المجالس العمل على وضع السياسات التي تمكنها من تفعيل دور أصحاب المصالح وذوي العلاقة، وتأخذ آرائهم وأفكارهم بعين الاعتبار لتطوير وتفعيل الأداء في الجامعات.

وأجرى ياردا (Yirdaw, ٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في اثيوبيا التي قد تسهم في تجويد نوعية التعليم، وباستخدام منهجية دراسة الحالة النوعية، أجريت مقابلات مع المسؤولين الإداريين في ست مؤسسات خاصة للتعليم العالي في اثيوبيا، وتمت مقارنة وجهات نظرهم مع المعلومات الأخرى المتاحة للجمهور، وتشير النتائج إلى أن هذه المؤسسات تواجه تحدياً متواصلاً لتحقيق التوازن بين متطلبات الحوكمة ومطالب أصحاب المصلحة في بيئة يتم فيها نقص التمويل، وندرة المدربين المؤهلين، وضعف البنية التحتية، والطلاب الضعفاء المؤهلين، والبيئة التنظيمية المتحيزة. وأيضاً كشفت الدراسة أن معظم قادة التعليم يعتقدون أن معالجة الإدارة بصورة أكثر فعالية يمكن أن تحسّن نوعية التعليم بشكل كبير، وتشمل توصيات صانعي السياسات، والهيئات التنظيمية، وقادة مؤسسات التعليم العالي ضمان توافر المدربين المؤهلين واستخدامهم السليم، والبنية التحتية الكافية، وأهمية حوكمة التعليم العالي لضمان جودته.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، فقد أظهرت الدراسات أهمية تطبيق الحوكمة؛ حفاظاً على الجودة وحسن الأداء، والارتقاء بمستوى كفاءة مخرجات التعليم في جميع مؤسسات التعليم العالي بغض النظر عن بعض المتغيرات، مثل دراسة فيستو ونكوتي (Festo & Nkote, 2013). وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة شموليتها لمبادئ الحوكمة في التعليم الجامعي (الشفافية، المشاركة، المساءلة، المساواة، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل، والفاعلية التنظيمية). وإبراز أهمية ممارسة الحوكمة في الجامعات، مما يعطيها أهمية الكشف عن العوامل الرئيسة المؤثرة في ممارسة الحوكمة، ودرجة استعداد العاملين فيها لقبولها، وانعكاس ذلك على مستوى أدائهم.

في ضوء ما سبق، ومن خلال تحليل للأدب النظري والدراسات السابقة، ظهرت الحاجة إلى هذه الدراسة لتقصي درجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش كأنموذج للجامعات الأردنية. منهجية الدراسة:

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في جامعة جرش في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٧/ ٢٠١٨م، والبالغ عددهم (٢٠٧) عضواً، منهم (١٤٦) عضو هيئة تدريس، و (٦١) إدارياً، حسب إحصائيات جامعة جرش، ٢٠١٧/٢٠١٨م. عينة الدراسة:



تكونت عينة الدراسة من (١١٨) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، بواقع (٨٠) عضو هيئة تدريس، و(٣٨) إدارياً، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. والجدول (١) يوضح ذلك:

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	عضو هيئة تدريس	٨٠	٦٧.٨%
	إداري	٣٨	٣٢.٢%
	الكلية	١١٨	100%
عدد سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٣٣	٢٨%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٨	٣٢.٢%
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٧	٣٩.٨%
	الكلية	١١٨	100%

أداة الدراسة:

تمّ تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة تكونت من (٥٢) فقرة موزعة على ستة مجالات (الشفافية، المشاركة، المساواة، المساواة، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل، الفاعلية التنظيمية)، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، مثل دراسة العريني (٢٠١٤)، ودراسة مسلم (٢٠١٦)، وآراء بعض الخبراء والمهتمين في هذا المجال. وتكونت الأداة من جزئين:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب وهي (المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: محور درجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش.

وقد تمّ تحديد الاستجابات بخمسة علامات هي (بدرجة تطبيق كبيرة جداً وتأخذ الرقم (٥)، وبدرجة تطبيق كبيرة وتأخذ الرقم (٤)، وبدرجة تطبيق متوسطة وتأخذ الرقم (٣)، وبدرجة تطبيق قليلة وتأخذ الرقم (٢)، وبدرجة تطبيق قليلة جداً وتأخذ الرقم (١)). صدق أداة الدراسة:

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (٨) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات، وجودة الصياغة اللغوية، ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكمين، وبعد ذلك تمّ إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (٨٥%) من المحكمين، حيث استقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب مجالات الدراسة، حيث كانت عدد الفقرات (٦٩) فقرة موزعة على ست مجالات، وتمّ حذف (١٤) فقرة، وإضافة ثلاث فقرات، لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية بعد تحكيمها (٥٨) فقرة. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وعددهم (٢٢) من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في جامعة جرش، وتمّ استخدام طريقة

الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، ومن ثمّ تمّ احتساب معامل الثبات، والجدول (٢) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا.  
جدول (٢) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الأداة	المجال	معامل الثبات
درجة تطبيق الحوكمة	الشفافية	0.96
	المشاركة	0.74
	المساءلة	0.95
	المساواة	0.96
	ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل	0.81
	الفاعلية التنظيمية	0.85
الأداة ككل	0.93	

يبين الجدول (2) أن جميع قيم معامل الثبات مقبولة لغايات البحث. متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الديمغرافية (الوسيط)، وهي:

المركز الوظيفي وله مستويان (عضو هيئة تدريسي، إداري).

عدد سنوات الخدمة، ولها ثلاثة مستويات:

أقل من ٥ سنوات. ب- من ٥ إلى ١٠ سنوات. ج- أكثر من ١٠ سنوات.

ثانياً: المتغير التابع:

درجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية. المعالجة الإحصائية:

تمّ استخدام برنامج (SPSS) في استخراج نتائج الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، حيث تمّ استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السؤال الأول: تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وكل مجال من مجالات الأداة، والأداة ككل.

للإجابة عن السؤال الثاني: تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدراسة (المركز الوظيفي)، وإجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T -Test) على مجالات الدراسة، والأداة ككل.

للإجابة عن السؤال الثالث: تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدراسة (عدد سنوات الخدمة)، وإجراء تحليل التباين الاحادي على مجالات الدراسة والأداة ككل، واستخدام طريقة شفیه (Scheffe,s Method) لعقد المقارنات البعدية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش لإجابات عينة الدراسة على مجالات الأداة ككل، وهي موضحة في

الجدول (٣):

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لاستجابات عينة الدراسة على مجالات الأداة ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٥	ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل	4.75	0.46	مرتفع
٢	١	الشفافية	4.38	0.63	مرتفع
٣	٣	المساءلة	4.01	0.57	مرتفع
٤	٦	الفاعلية التنظيمية	3.85	0.56	مرتفع
٥	٤	المساواة	3.75	0.75	مرتفع
٦	٢	المشاركة	3.24	0.94	متوسط
		الدرجة الكلية	3.89	0.55	مرتفع

يبين الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش ككل (٣.٨٩)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٥)، وبدرجة ممارسة مرتفع. وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (٤.٧٥ - ٣.٢٤)، حيث جاء مجال ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٧٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٤٦)، وبدرجة ممارسة مرتفع، تلاه في المرتبة الثانية مجال الشفافية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٨)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٣) وبدرجة ممارسة مرتفع، تلاه في المرتبة الثالثة مجال المساءلة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠١)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٧) وبدرجة ممارسة مرتفع، تلاه في المرتبة الرابعة مجال الفاعلية التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٦)، وبدرجة ممارسة مرتفع، تلاه في المرتبة الخامسة مجال المساواة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٥)، وبدرجة ممارسة مرتفع، تلاه في المرتبة السادسة مجال المشاركة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٤)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٤)، وبدرجة ممارسة متوسط، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص إدارة جامعة جرش في تطبيق الحوكمة ومبادئها بما تتضمنه من معايير الشفافية، المشاركة، المساواة، المساءلة، اعتمادها ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل، والفاعلية التنظيمية في جميع مجالات الجامعة الإدارية والتدريسية، وذلك إنطلاقاً من رؤية الجامعة وقيمها وسياساتها؛ لضمان اتخاذ قرارات فعّالة، وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والخدمات بما يؤدي إلى الإرتقاء بأداء الجامعة وضمان جودة مخرجاتها، ومواجهة التحديات التي تواجهها بكفاءة واقتدار.

وقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: مجال الشفافية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الشفافية، والجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الشفافية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	8	توفر الجامعة كتيباً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين	4.60	0.72	مرتفع
٢	3	تطلع الجامعة منسوبيها على آلية ومعايير تقييم أدائهم	4.58	0.79	مرتفع
٣	10	تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة العاملين بها	4.55	0.72	مرتفع
٤	4	يتضمن الموقع الإلكتروني للجامعة معلومات تحدث باستمرار باللغتين العربية والإنجليزية	4.54	0.80	مرتفع
٥	7	يقوم مجلس الجامعة بالإفصاح عن جميع تقارير الأداء	4.50	0.89	مرتفع
٦	2	تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع أعضائها المنتفعين بها	4.48	0.79	مرتفع
٧	1	توفر الجامعة قاعدة بيانات عن كافة العاملين بها	4.47	0.82	مرتفع
٨	11	توفر الجامعة نظاماً خاصاً بالإعلام، يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة	4.45	0.90	مرتفع
٩	9	يتميز نظام المراجعة لعمليات وتصرفات الإدارة العليا بالفعالية ويتم الإفصاح عنها	4.45	0.83	مرتفع
١٠	12	تحرص الجامعة على نشر بياناتها المالية السنوية وفقاً للمعايير المعتمدة	4.45	0.84	مرتفع
١١	5	تنشر الجامعة معايير اختيار اصحاب المناصب الإدارية والترقيات	4.36	0.91	مرتفع
١٢	6	يفصح مجلس الجامعة عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة	3.12	1.45	متوسط
					الشفافية
			4.38	0.63	مرتفع

يبين الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لمجال الشفافية ككل (٤.٣٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٣)، وبدرجة ممارسة مرتفع. وجاءت الفقرة (٨) والتي تنص على "توفر الجامعة كتيباً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.60)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٢) وبدرجة ممارسة مرتفع، بينما جاءت الفقرة (٦) ونصها "يفصح مجلس الجامعة عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.12)، وانحراف معياري بلغ (1.45)، وبدرجة ممارسة متوسط. وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعة بوضع السياسات والتشريعات والإجراءات التي تضمن دقة المعلومات، وسهولة تدفقها وتقديمها لطالبيها، وفق إجراءات منظمة، وتوفير أدلة ونماذج عمل واضحة، وإطلاع العاملين في الجامعة بمعايير تقييمهم من جهة، ونتائج تقييم أدائهم من جهة أخرى، مما يتيح مراقبة الأداء، كما تقوم الجامعة بتوفير معلومات عن خططها وأهدافها المستقبلية، والتحديث المستمر لقواعد بياناتها وأنشطتها على موقعها الإلكتروني.

المجال الثاني: المشاركة

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال المشاركة، والجدول (٥) يبين ذلك.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المشاركة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	١٦	تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام؛ لتفعيل مبدأ العمل الجماعي	4.45	0.90	مرتفع
٢	١٣	تسمح الجامعة لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في اتخاذ القرارات	4.44	0.89	مرتفع
٣	١٩	يسمح مجلس إدارة الجامعة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة	3.34	1.39	متوسط
٤	١٥	توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية	3.06	1.45	متوسط
٥	١٨	يشارك الطلبة والخريجون في تقييم مدى تحقق أهداف البرامج التدريسية	2.85	1.46	متوسط
٦	٢١	يشارك المجتمع المحلي في تقييم وتقويم البرامج التدريسية	2.84	1.45	متوسط
٧	١٤	تقوم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في تطوير الجامعة وتقبل مقترحاتهم بجدية	2.77	1.51	متوسط
٨	٢٠	يتم استخدام أسلوب الانتخابات في اختيار أعضاء المجالس العلمية والإدارية	2.72	1.45	متوسط
٩	١٧	يسمح لجميع العاملين الأكاديميين والإداريين بتقييم شاغلي المناصب القيادية والإدارية	2.70	1.42	متوسط
المشاركة					
			3.24	0.94	متوسط

يبين الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي لمجال المشاركة ككل (٣.٢٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٤)، وبدرجة ممارسة متوسط. حيث جاءت الفقرة (١٦) والتي تنص على "تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام؛ لتفعيل مبدأ العمل الجماعي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٠) وبدرجة ممارسة مرتفع، بينما جاءت الفقرة (١٧) ونصها "يسمح لجميع العاملين الأكاديميين والإداريين بتقييم شاغلي المناصب القيادية والإدارية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.70)، وانحراف معياري (1.42)، وبدرجة ممارسة متوسط. وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعة بإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية، ومناقشة القضايا التي تواجههم، والمشاركة في وضع وتطوير الأنظمة والتعليمات وقواعد العمل في مختلف المجالات داخل الجامعة، وإتاحة الفرص لطلبة الجامعة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار، مما ساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار أكثر قبولاً لدى العاملين، ورفع درجة الكفاءة في العمل. لكن تلك الفرص ما زالت دون المستوى المطلوب فيما يتعلق بوضع معايير التقييم، حيث أن إدارة الجامعة فيما يتعلق بالمشاركة تعتبر نفسها صاحبة السلطة الأولى في صناعة القرارات، واتخاذها دون إشراك بقية الأطراف ذات العلاقة من المجتمع.

المجال الثالث: المساءلة

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال المساءلة، والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المساواة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٢٩	تسعى الجامعة لتطبيق المساواة، لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي	4.59	0.73	مرتفع
٢	٢٢	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أدائها الأكاديمي والإداري	4.48	0.85	مرتفع
٣	٢٨	يعزز النظام من إدراك العاملون في الجامعة للقواعد المطلوب الالتزام بها	4.47	0.92	مرتفع
٤	٢٦	يوجد في الجامعة نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير دورية	4.38	1.00	مرتفع
٥	٢٣	تكون الجامعة لجنة مراجعة داخلية مستقلة عن أعضائها التنفيذيين	4.38	0.91	مرتفع
٦	٣٠	توفر الجامعة فوائين واضحة تحدد دور مجالس الكليات والأقسام	3.60	1.33	متوسط
٧	٢٥	يوجد في الجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع انظمة واضحة وفعالة	3.32	1.34	متوسط
٨	٢٧	توفر الجامعة مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير وتقييم الأداء	2.87	1.45	متوسط
المساواة					
			4.01	0.57	مرتفع

يبين الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي لمجال المساواة ككل (4.01)، وبانحراف معياري بلغ (0.57)، وبدرجة ممارسة مرتفع. حيث جاءت الفقرة (٢٩) والتي تنص على "تسعى الجامعة لتطبيق المساواة، لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.59)، وبانحراف معياري بلغ (0.73)، وبدرجة ممارسة مرتفع، بينما جاءت الفقرة (٢٧) ونصها "توفر الجامعة مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير وتقييم الأداء" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.87)، وبانحراف معياري بلغ (1.45)، وبدرجة ممارسة متوسط. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى حرص إدارة جامعة جرش على تحديد أهداف العمل، ومهام وأدوار العاملين في الجامعة، ودفع العاملين لتحسين طرائقهم وأساليبهم في العمل، لرفع مستوى أدائهم، وتحقيق نتائج أفضل، كما اهتمت الجامعة بالرقابة الداخلية لتحديد وتقييم المخاطر المالية والإدارية، وتحسن نظم السيطرة عليها، والتخلص من السلبيات، والتركيز على الإيجابيات في الأداء، بالإضافة إلى تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في الجامعة، وعلى طلبتها، وتمكين الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل، وبذلك وجود إدارة خاصة بأنظمة ولوائح منشورة وفعالة تجعلها تعزز ثقة الإدارات العليا والإدارات التابعة لها، وكذلك جميع العاملين في الجامعة.

المجال الرابع: المساواة

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال المساواة، والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المساواة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٣٤	توفر الجامعة وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة	4.94	0.24	مرتفع
٢	٣٣	هناك توازن في الهيكل التنظيمي بين الصلاحيات والسلطات لكل وظيفة	4.47	0.84	مرتفع
٣	٣٧	توفر الجامعة نظام مكافآت واضحاً لجميع العاملين بها	4.19	0.94	مرتفع
٤	٣٩	تشكل الجامعة لجان تختص بالعمل على خلق توازن بين ميزانية الجامعة، والاستثمار الأمثل للموارد	4.19	1.03	مرتفع
٥	٣١	توفر الجامعة معايير واضحة للحصول على المكافآت	4.03	0.99	مرتفع
٦	٣٦	تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية	3.58	1.28	متوسط
٧	٣٨	يتوفر لأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية معايير واضحة للحصول على الترقيات	3.26	1.23	متوسط
٨	٣٢	توجد حوافز مجزية للمتميزين	3.19	1.33	متوسط
٩	٣٥	تدعم الجامعة صلاحيات ودور الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا في عمليات صنع القرار	3.06	1.36	متوسط
المساواة					مرتفع

يبين الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي لمجال المساواة ككل (٣.٧٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٥)، وبدرجة ممارسة مرتفع. حيث جاءت الفقرة (٣٤) والتي تنص على "توفر الجامعة وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.94)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٢٤) وبدرجة ممارسة مرتفع، بينما جاءت الفقرة (٣٥) ونصها "تدعم الجامعة صلاحيات ودور الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا في عمليات صنع القرار" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٠٦)، وبانحراف معياري (1.36)، وبدرجة ممارسة متوسط. وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة جرش بتحقيق مبدأ المساواة بين جميع العاملين في الجامعة في الحقوق والواجبات، والمستمدة من المهام والواجبات المناطة بهم مسبقاً في الأنظمة والتعليمات، وتحقيق مبدأ معايير تقييم الأداء، حتى تتم المساواة بين العاملين بناءً على نتائج أدائهم، وتحقيق العدالة للجميع والارتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم، وإن تلك المعايير موضوعية؛ لتقيس الأداء والإنجاز الذي حققه العاملون في أداء أعمالهم.

المجال الخامس: ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل  
للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل، والجدول (٨) يبين ذلك.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٤٨	الابتعاد عن الرشوة والمحسوبية في جوانب الأداء المختلفة	4.90	0.30	مرتفع
٢	٤٦	يتميز نظام الرقابة على مخالفات أخلاقيات العمل بالفعالية	4.86	0.45	مرتفع
٣	٤١	يلتزم المدراء بممارسة أعمالهم بعيداً عن أي تصرفات تتعارض مع مصالح الجامعة	4.79	0.69	مرتفع
٤	٤٥	تخدم الجامعة المجتمع من خلال تقديم أبحاث علمية تطبيقية لحل مشكلته	4.79	0.69	مرتفع
٥	٤٢	تعزز إدارة الجامعة تطبيق مبادئ الميثاق الأخلاقي من حيث (الشعور بالإنتماء، العدالة، الصدق، الاحساس بالمسؤولية...)	4.75	0.71	مرتفع
٦	٤٤	لدى الجامعة ميثاق معتمد للسلوك المهني وأخلاقيات العمل	4.74	0.55	مرتفع
٧	٤٧	تحرص الجامعة باستمرار على نشر ثقافة الحوكمة لدى منتسبيها	4.73	0.45	مرتفع
٨	٤٠	توفر الجامعة حوافز لتطبيق ميثاق السلوك المهني والأخلاقي	4.64	0.58	مرتفع
٩	٤٣	تلتزم الجامعة بأخلاقيات العمل (كالعدل والنزاهة والأمانة والموضوعية) في تعاملها مع جميع العاملين فيها	4.55	0.96	مرتفع
		ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل	4.75	0.46	مرتفع

يبين الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي لمجال ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل ككل (4.75)، وبانحراف معياري بلغ (٠.46)، وبدرجة ممارسة مرتفع. حيث جاءت الفقرة (٤٨) والتي تنص على "الابتعاد عن الرشوة والمحسوبية في جوانب الأداء المختلفة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٩٠)، وبانحراف معياري بلغ (٠.30) وبدرجة ممارسة مرتفع، بينما جاءت الفقرة (٤٣) ونصها "تلتزم الجامعة بأخلاقيات العمل (كالعدل والنزاهة والأمانة والموضوعية) في تعاملها مع جميع العاملين فيها" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.55)، وبانحراف معياري (٠.٩٦)، وبدرجة ممارسة مرتفع. وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة جرش بنظام ضبط سلوك أخلاقيات المهنة بين العاملين أكاديميين وإداريين، ومع الطلبة، وكافة أصحاب المصلحة يتميز بالفعالية، كذلك حرصت الجامعة على الارتقاء بأخلاقيات العاملين فيها، من خلال تعزيز الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن تنعكس بشكل أكثر على إيجابية أدائهم، مما يضيفي التميز على الجامعة، وتحسين صورتها.

المجال السادس: الفاعلية التنظيمية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الفاعلية التنظيمية، والجدول (٩) يبين ذلك.



جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الفاعلية التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٥٤	يوجد أهداف معلنة للجامعة (قصيرة وطويلة المدى)	4.81	0.49	مرتفع
٢	٥٦	تستثمر الجامعة جميع مواردها المالية والبشرية والتقنية لتحقيق أهدافها	4.61	0.94	مرتفع
٣	٤٩	تمنح الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية التفرغ العلمي لتطوير مهاراتهم البحثية والتدريسية	4.58	0.84	مرتفع
٤	٥١	تسعى الجامعة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ووقت وجهد	4.54	0.98	مرتفع
٥	٥٢	تسعى الجامعة في توظيف موظفين إداريين أكفاء في جميع المستويات الإدارية	4.14	1.26	مرتفع
٦	٥٨	تعمل الجامعة في تشكيل اللجان والعمل بروح الفريق	4.03	1.25	مرتفع
٧	٥٧	توفر الجامعة دورات تدريبية لجميع أعضاء الهيئة الإدارية لتطوير مهاراتهم الإدارية	3.75	1.33	مرتفع
٨	٥٥	توفر الجامعة دورات تدريبية لجميع أعضاء هيئة التدريس لتطوير مهاراتهم التدريسية	3.11	1.52	متوسط
٩	٥٠	توفر الجامعة وصف دقيق لمهام كل وظيفة	2.50	1.51	متوسط
١٠	٥٣	تصب نتائج قرارات الجامعة في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد متوقع	2.39	1.59	متوسط
الفاعلية التنظيمية					
			3.85	0.56	مرتفع

يبين الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي لمجال الفاعلية التنظيمية ككل (٣.٨٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠.56)، وبدرجة ممارسة مرتفع. حيث جاءت الفقرة (٥٤) والتي تنص على " يوجد أهداف معلنة للجامعة (قصيرة وطويلة المدى)" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.81)، وبانحراف معياري بلغ (٠.49) وبدرجة ممارسة مرتفع، بينما جاءت الفقرة (٥٣) ونصها " تصب نتائج قرارات الجامعة في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد متوقع " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٣٩)، وبانحراف معياري (1.59)، وبدرجة ممارسة متوسط. وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة جرش بتطوير العمل والأداء المنظمي لها، وإشراك العاملين في اقتراح أهداف للجامعة، وتحسين مستوى الفاعلية من خلال التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في التنظيم الجامعي، مما ساعد على رفع الفاعلية التنظيمية، وتحسين قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف المنشودة، والمحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية، والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب بأقل تكلفة ووقت وجهد، والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة في درجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش وفقاً لمتغير المركز الوظيفي (عضو هيئة تدريس، إداري)؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات درجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش وللأداة ككل، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات درجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش وفقاً لمتغير المركز الوظيفي (عضو هيئة تدريس، إداري)

المحور	المركز الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشفافية	عضو هيئة تدريس	80	4.28	0.69
	إداري	38	4.58	0.39
المشاركة	عضو هيئة تدريس	80	2.84	0.71
	إداري	38	3.43	0.99
المساءلة	عضو هيئة تدريس	80	3.81	0.52
	إداري	38	4.11	0.57
المساواة	عضو هيئة تدريس	80	3.85	0.74
	إداري	38	3.53	0.74
ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل	عضو هيئة تدريس	80	4.77	٤٢٠.
	إداري	38	4.71	٥٤٠.
الفاعلية التنظيمية	عضو هيئة تدريس	80	3.80	٣٠.5
	إداري	38	3.94	٩٠.5
المقياس ككل	عضو هيئة تدريس	80	٩٥3.	٦١٠.
	إداري	38	٧٦3.	٣٦٠.

يبين الجدول (١٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات عينة الدراسة على درجة تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية تبعاً لمتغير (المركز الوظيفي)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T -Test) على المجالات جدول (١١).

جدول (١١) اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T -Test) لمعرفة أثر متغير المركز الوظيفي لدرجة تطبيق الحوكمة على المحاور المختلفة

المحور	اختبار (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الشفافية	٢.٤٥٥	١١٦	٠.٠١٦
المشاركة	-3.321	١١٦	٠.٠٠١
المساءلة	-2.813	١١٦	٠.٠٠٦
المساواة	-2.215	١١٦	٠.٠٢٩
ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل	-0.659	١١٦	٠.٥١١
الفاعلية التنظيمية	1.303	١١٦	٠.١٩٥
المقياس ككل	-1.714	١١٦	٠.٠٨٩

يبين الجدول (١١) أن القيم التائية لمجالات درجة تطبيق الحوكمة الستة تراوحت بين (3.321) لمحور المشاركة، و(٢.٤٥٥) لمحور الشفافية، وبلغت القيمة التائية للأداة ككل (١.٧١٤-) وجميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) باستثناء مجال المساواة، الفاعلية التنظيمية، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل، والأداة ككل، مما يشير إلى أن متغير المركز الوظيفي له أثر في إحداث فرق في تطبيق الحوكمة في جامعة جرش. يتبين من الجدول (١١) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لاستجابات عينة الدراسة على درجة تطبيق الحوكمة بسبب اختلاف فئات المركز الوظيفي في مجال المساواة، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل، والفاعلية التنظيمية. وقد يعود السبب إلى أن العاملين في جامعة جرش يدركون أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، ودورها الفعّال في تطوير وتحسين العملية الإدارية والتعليمية في الجامعة، حيث تسعى الجامعة إلى رفع كفاءة العاملين فيها من أكاديميين وإداريين، لينعكس ذلك على نوعية وكفاءة مخرجاتها.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأثر متغير المركز الوظيفي على محور الشفافية، حيث بلغت قيمة (ت = ٢.٤٥٥) وبدلالة إحصائية (٠.٠١٦)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0.05$ )، وجاءت الفروق لصالح الإداري. ومحور المشاركة، حيث بلغت قيمة (ت = -3.321) وبدلالة إحصائية (٠.٠٠١)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0.05$ )، وجاءت الفروق لصالح الإداري. ومحور المساواة، حيث بلغت قيمة (ت = -2.813) وبدلالة إحصائية (٠.٠٠٦)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0.05$ )، وجاءت الفروق لصالح الإداري. وقد يعود السبب إلى ارتباط دور الإداري بحكم عمله والمهام والواجبات المناطة به بتطبيق معايير ومبادئ الحوكمة؛ ومسؤولية متابعة تنفيذها، وتطبيق الإجراءات الواردة في الكتب الرسمية من قبل رئيس الجامعة، بالإضافة إلى خبراتهم الإدارية؛ نظراً لطول عهدهم بالحياة الجامعية، وخضوعهم لدورات تدريبية متعددة، فهم يتمتعون بصلاحيات في مجال القيادة والتوجيه؛ وسرعة تنفيذ الممارسات الإدارية، إذ يقومون بتوجيه العاملين للقيام بأداء وظائفهم بكفاية واقتدار، وتقييم الممارسات بشكل أفضل من أعضاء هيئة التدريس، ووعي تام بأن للحوكمة آليات وممارسات واضحة تلزم مجالس الكليات بتقديم التوضيحات اللازمة، وتبرير ما يتخذونه من قرارات تخص أداء الجامعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة في درجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات درجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش وللأداة ككل، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات درجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشفافية	أقل من ٥ سنوات	33	4.36	0.56
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	38	4.29	0.76
	أكثر من ١٠ سنوات	47	4.46	0.55
المشاركة	أقل من ٥ سنوات	33	3.60	0.85
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	38	3.21	1.05
	أكثر من ١٠ سنوات	47	3.01	0.86
المساواة	أقل من ٥ سنوات	33	3.98	0.51
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	38	4.00	0.68
	أكثر من ١٠ سنوات	47	4.04	0.52
المساواة	أقل من ٥ سنوات	33	3.81	0.84
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	38	3.53	0.77

0.64	3.88	47	أكثر من ١٠ سنوات	ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل
0.54	4.67	33	أقل من ٥ سنوات	
0.36	4.81	38	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
0.48	4.76	47	أكثر من ١٠ سنوات	الفاعلية التنظيمية
0.55	3.86	33	أقل من ٥ سنوات	
0.53	3.77	38	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
0.59	3.90	47	أكثر من ١٠ سنوات	المقياس ككل
0.56	4.36	33	أقل من ٥ سنوات	
0.76	4.29	38	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
0.55	4.46	47	أكثر من ١٠ سنوات	
0.85	3.60	118	الكلية	

يبين الجدول (١٢) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات عينة الدراسة على درجة تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)، وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم إجراء اختبار تحليل التباين الاحادي (one-way ANOVA)، والجدول (١٣) يبين ذلك. جدول (١٣) تحليل التباين الاحادي (one-way ANOVA) لمعرفة أثر متغير عدد سنوات الخدمة على جميع المحاور والمقياس ككل

المحور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الشفافية	0.656	2	0.328	0.833	0.437
	45.296	115	0.394		
المشاركة	6.69	2	3.345	3.942	0.022
	97.589	115	0.849		
المساءلة	0.078	2	0.039	0.120	0.887
	37.465	115	0.326		
المساواة	2.786	2	1.393	2.513	0.085
	63.743	115	0.554		
ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل	0.367	2	0.184	0.848	0.431
	24.902	115	0.217		
الفاعلية التنظيمية	0.37	2	0.185	0.596	0.553
	35.703	115	0.31		
المقياس ككل	0.547	2	0.273	0.906	0.407
	34.712	115	0.302		
	35.259	117			

يتبين من الجدول (١٣) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لاستجابات عينة الدراسة على درجة تطبيق الحوكمة بسبب اختلاف عدد سنوات الخدمة في جميع المجالات، ما عدا مجال المشاركة، حيث بلغت قيمة (ف = ٣.٩٤٢) وبدلالة إحصائية (٠.٢٢)، وهي دالة إحصائية عند

مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى أن متغير عدد سنوات الخدمة على محور المشاركة له أثر في إحداث فرق في تطبيق الحوكمة في جامعة جرش، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق؛ تم استخدام طريقة شففيه (Scheffe,s Method) لعقد المقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمتغير عدد سنوات الخدمة على محور المشاركة، والجدول (١٤) يبين ذلك.

جدول (١٤) نتائج اختبار شففيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لمتغير عدد سنوات الخدمة على محور المشاركة

المتغير	عدد سنوات الخدمة	عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
المشاركة	أقل من ٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات	0.39	٠.212
	عشر سنوات فأكثر	عشر سنوات فأكثر	٠.58514*	٠.023

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمتغير عدد سنوات الخدمة على محور المشاركة، ولصالح من خدمتهم (أقل من ٥ سنوات). وقد يعود السبب إلى أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات هم الأكثر حماساً لتطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة جرش، لتحقيق رؤية ورسالة وقيم الجامعة المتمثلة في الحرية الأكاديمية، تكافؤ الفرص، القيادة والعمل بروح الفريق، الشفافية، والمساءلة؛ بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء، بالإضافة إلى خضوعهم لبرامج ودورات تدريبية حول الحوكمة وآليات تطبيقها في الجامعة، كون أسسها وآلياتها وتطبيقاتها تساعد الجامعة في الاضطلاع بدورها الرئيسي في مواجهة التحديات. التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:  
تبنى معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في الجامعات لزيادة قدرة الجامعات على التميز، ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.  
تحفيز العاملين في جامعة جرش، وتقديم الدعم لهم؛ للحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحوكمة.  
إجراء دراسات مستقبلية لاستقصاء أثر حاكمية الجامعات في تحملها للمسؤولية المجتمعية.

المراجع:

جودة، فكري عبد الغني. (٢٠٠٨). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بإزال للرقابة المصرفية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.  
الحدايي، داود (٢٠١٢). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات العربية، مؤتمر حاكمية الجامعات العربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.  
ديوب، زهاء. (٢٠١٠). الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.  
الزهراني، خديجة مقبول. (٢٠١٠). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

السر، خالد خميس (٢٠١٣). عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها، ورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة: هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي.

شوملي، سهير ابراهيم. (٢٠١٧). الحوكمة الرشيدة في الجامعات (ط ١). عمان: دار الاقاصير العلمي للنشر والتوزيع.

صالح، محمد غرابية. (٢٠١٠). مدى تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بنر المدور المساهمة المحدودة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا. (٢٠١١). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من زيمبابوي وجنوب افريقيا وامكانية الافادة منها في مصر، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر، التعليم والتنمية البشرية في دول قارة افريقيا والتي تنظمها الجمعية المصرية للتربية المقارنة، القاهرة: جامعة عين شمس.

عزت، أحمد. (٢٠١٢). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها-قضايا وإصدارات حقوق الانسان، مؤسسة حرية الفكر والتعبير، تاريخ الدخول: ٢٠١٧/٩/٨، الموقع: <http://www.alriyadh.com/738432>

عطوة، محمد وعلي، فكري. (٢٠١١). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة التربية، جامعة المنصورة، المجلد(٢)، (٧٩)، ص ٤٤٩-٥٣٢.

الفرا، ماجد محمد. (٢٠١٣). تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين-حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، الاردن، جامعة الزيتونة.  
الكايد، زهير عبد الكريم. (٢٠٠٣). الحكمانية قضايا وتطبيقات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

محمد، حاكم. (٢٠١٥). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية-تحديات وطموح، مراكش: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

محمد، مديحة. (٢٠١١). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية.

مرزوق، فاروق جعفر. (٢٠١٢). حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي(ط٢). مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

مسلم، بسام. (٢٠١٦). مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة- دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد(٢٢)، (٤٩)، ص ٢٣٣-٢٨٢.

Festo, T., N & Nkote, I.N. (2013). Corporate Governance in Private Universities: Financial Performance Perspective. Journal of Business Law and Ethics, 1(1). P.1-15.

Fielden, John. (2008). Global Trends in University Governance. Education Working Paper Series No.9.USA; the World Bank.

Henard, Fabrice and Mitterle, Alexander. (2008). Governance and Quality in Higher Education. Education Program on Institutional Management in Higher Education. France;OECD.

- Mulili,B., M.(2011). Corporate Governance P ractices in Developing Countries: The Case for Kenya. International Journal of Business Administration, 2(1). P.14-27.
- Salmi,J.(2009). The Challeng of Establishing World – Class Universities, World Bank,Washington,D.C.
- Wang,Li.(2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. Globalisation, Societies and Education, 8(4) p477-495.
- Yirdaw, A. (2016). Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance: Ethiopia as a Case Study". SAGE Journal, 1. (6). P.1-12.

