

إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية

هيام الصخري، راتب سلامة السعود*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية إدارية تربوية للحاكمية في الجامعات الأردنية العامة، تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعتين الأردنية والهاشمية والبالغ عددهم (2320) فرداً، وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية وقد بلغ عددها (400) عضو هيئة تدريس وأكاديمي إداري. ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام استبانة، موجهة إلى الأكاديميين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مكونة من (52) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وهي: الشفافية، والمشاركة، والفاعلية التنظيمية، وعملية صنع القرار المشترك والمساءلة والمراقبة.

وأشارت نتائج دراسة واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات إلى أن الجامعات الأردنية تطبق الحاكمية بدرجة متوسطة، وأن هناك فرقاً ظاهرياً وذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي ولصالح أكاديمي إداري، كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأن هناك فرقاً ظاهراً وذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية من الذكور والإناث ولصالح الذكور، وفي ضوء هذه النتائج قامت الباحثة باقتراح إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية، وتم التأكد من درجة ملاءمتها من خلال عرضها على عدد من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحثان مجموعة من التوصيات، ومنها تطبيق الإستراتيجية المقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية، وزيادة الوعي بتطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية وبيان دورها في تطوير العملية التربوية، وتشكيل فريق عمل متخصص يعمل على تدريب الأفراد في الجامعات الأردنية الحكومية على تطبيق الإستراتيجية المقترحة.

الكلمات الدالة: الحاكمية، الجامعات الأردنية الحكومية.

المقدمة

وكون هذه المؤسسات تعد الواجهة الحضارية لكل مجتمع، لذا فإن العمل على صيانتها والمحافظة على سياقاتها وتقاليدها الجامعية وتطويرها، يعد من الأولويات على سبيل إصلاح التعليم العالي، لذا يتطلب من القيادات الجامعية العمل على وضع الضوابط والآليات التي تحكم سير النشاط الجامعي في المؤسسات الجامعية ممثلة بوزارة التعليم العالي، للانتقال بالجامعات الأردنية إلى المستوى العلمي المطلوب، وفق مجموعة من الضوابط والآليات التي من شأنها أن تحكم الجوانب العلمية والتربوية في المؤسسات الجامعية الأردنية، والذي بات يطلق عليه الحاكمية.

وقد ظهرت الحاكمية لتمكن الأفراد من ممارسة دورهم من خلال المشاركة الفاعلة في صنع الخطط التنموية وتنفيذها من خلال التركيز على عملية التفاعل القائمة بين أطراف العقد الاجتماعي الجديد في ظلها، وهم: الدولة، والقطاع الخاص،

تكشف النظرة الفاحصة لواقع مؤسسات التعليم الجامعي في الأردن ما تعانيه من جوانب القصور والسلبيات، والتي ألفت بضوئها على جودة تلك المؤسسات، وفعالية الأداء التعليمي فيها، وهي سلبيات متراكمة منذ سنوات عديدة، وأدى تجاهلها وعدم التفاعل معها إلى تدني أحوال عناصر المنظومة التعليمية كافة داخل مؤسسات التعليم الجامعي، لهذا فإن الجامعات تواجه عدداً من المشكلات التمويلية والإدارية والاجتماعية، والتي تؤثر على سير العملية التعليمية والتربوية.

* وزارة التربية والتعليم، الأردن (1)، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن (2). تاريخ استلام البحث 2015/07/01، وتاريخ قبوله 2015/10/16.

والمجتمع المدني.

وتستهدف الحاكمية، كمدخل إداري جديد للتعليم الجامعي، الوصول إلى مختلف مجالات المنظومة التعليمية إلى الإدارة الإبداعية لمنظومة التعليم الجامعي من خلال القيام بالإجراءات التي تهدف إلى التغيير نحو الأفضل في مختلف مجالات المنظومة التعليمية الأهداف، والسياسات، والقيادة والإدارة، والهيكلة التنظيمي، والتشريعات، وإدارة الموارد البشرية، والمادية والمالية، والآلية التنظيمية، وإدارة نظم المعلومات، والرقابة، والشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2009).

تُعد الحاكمية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء. ومصطلح الحاكمية Governance يعني المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم المنظمة أو الوحدة أو الكيان. وبحسب بعض الباحثين (الخطيب وقریط، 2010)، لا يوجد حتى الآن تعريف واحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين، وهذا ما تؤكد عليه موسوعة (Corporate Governance Encyclopedia) من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم. وقد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر في المجتمع والاقتصاد ككل.

وفي ظل تزايد حدة التغيرات والتحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة وما يصاحبه من تداعيات مختلفة بصورة مستمرة، دعت الحاجة إلى تطوير التعليم الجامعي من خلال التركيز على بعض الرؤى الإستراتيجية، والمداخل الإصلاحية للتطوير والتحسين المستمر، والذي يأتي في مقدمتها الحاكمية المؤسسية للجامعات University Institutional Governance، والحاكمية الأكاديمية Academic Governance، وتوظيف بعض المداخل المعاصرة في مجال إصلاح التعليم، وتحقيق التعليم المتميز (المليجي، 2011).

وفي التعليم العالي تعد الحاكمية واحدة من العوامل التي تساهم في تقدم الجامعة وتطورها والمساعدة في إنجاز العمل بجودة عالية، كذلك تساهم في تحقيق مبادئ النزاهة والشفافية، وتحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع أعضائها الداخليين (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس)، كما وتعمل على زيادة الثقة في الجامعات ورفع الروح التنافسية بينها، إضافة إلى كون الحاكمية هي الأداة التي تضمن من خلالها الجامعات محاربة الفساد والارتقاء بمستوى الممارسات المتعلقة بمجالات الحاكمية وفقاً لمعايير دولية.

لقد بات مفهوم الحاكمية الجامعية والذي ظهر في الآونة

الأخيرة اثر ازدياد الأزمات التي تمر بها المؤسسات الجامعية، ليكون وسيلةً لوضع الحلول المقترحة لها بعد أن أصبحت الإدارات الجامعية نراعا للسلطة التنفيذية التي قامت بتعيينها للعمل في إدارة المؤسسة الجامعية واتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الهيئتين الإدارية والتدريسية، والمتعلقة أيضاً بتنظيم شؤون الطلبة بما في ذلك عملية إقرار المواد الأكاديمية بشكل فردي ودون مناقشتها مع هذه الجهات، مما أدى إلى ظهور ضعف واضح في أداء الجامعات أكاديمياً وإدارياً وخاصة بعد أن تم تغييب الحوار والابتعاد عن إشراك ممثلي هذه الهيئات من اتحادات ومجالس في اتخاذ القرار دون النظر إلى كونها كيانات تم تأسيسها بهدف خلق بيئة ديمقراطية تشاركية تنتج جيلاً قادراً على المشاركة في الحياة العامة، وتعزيز قيم الحرية والمشاركة واحترام الآخر (برقعان والقرشي، 2012).

وقد أكد خورشيد ويوسف (2008) على أن إرساء قواعد الحاكمية في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها وصورتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل. وبذلك تحتاج الحاكمية في الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه، لأن كثيراً من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية وذلك ضمن سياسة تعظيم الإنجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته.

وتأسيساً على ما سبق، فإن الحاكمية ليست مجرد إدارة شاملة للجامعة بل هي أوسع نطاقاً، وأعم مفهوماً، فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليات والمخرجات، والإدارتين الأكاديمية والإدارية وتميزها وذلك من خلال اختيار الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات الجامعة وهي أيضاً مجموعة متكاملة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة التي توجد الانسجام والتوازن داخل الجامعة، إذ يسبب فقدانها خلافاً كبيراً في عمليات الجامعة، ومن ثم في مخرجاتها (بزواية وسالمي، 2011).

إن إيجاد نظام للحاكمية في الجامعات الأردنية يساعد القيادات الإدارية وأعضاء المجالس للعمل بروح الفريق، والارتقاء بمستويات العمل والإنجاز، إضافة إلى أنه يساعد في نشر مفاهيم الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة، بين مجالس الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، مما ينعكس إيجاباً على أداء الجامعات وجودة التعليم وتحسين مخرجاتها، ووضعها في

أهمية الدراسة:

لقد تزايد الاهتمام بموضوع الحاكمية في الجامعات في السنوات الأخيرة، وذلك أن أسسها وآلياتها تعد من المفاهيم الحديثة على المستوى العالمي بصفة عامة، وعلى المستوى المحلي بصفة خاصة، وأن الوعي بهذه المفاهيم وتطبيقاتها يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة، كما يساعد الجامعة في الاضطلاع بدورها الرئيس في مواجهة التحديات التي تواجهها. هذا ويؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:

1. صانعو القرار التربوي في مؤسسات التعليم العالي، وذلك في السير وفقاً لخطة علمية في مجال الحاكمية في الجامعات، من خلال قيامهم بتطوير استراتيجيات للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية تفيد في مأسسة الحاكمية وتطبيقها في البيئة الجامعية.
2. المؤسسات التربوية في قطاع التعليم العالي من خلال التركيز على آليات العمل والخطط التنفيذية والبرامج المقترحة وفتح التخطيط والرقابة على الأداء.
3. كما يؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي توجه القادة الأكاديميين والعاملين في مؤسسات التعليم العالي بوضع استراتيجية إدارية تربوية متكاملة لكافة عناصر الحاكمية وتطبيقاتها وأدواتها المطبقة وبناء نظام متميز لها في البيئة الجامعية.
4. وتأمل الباحثة أخيراً أن تشكل هذه الدراسة لبنة جديدة إضافية أخرى إلى بناء الإدارة التربوية، بما تضيفه من تحليلات ونتائج ومقارنات.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات التي ينبغي تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً وعلى النحو الآتي:

- الحاكمية (Governance): منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى جودة العمليات والمخرجات وتميزها، وذلك من خلال اختيار الإستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة (عزت، 2010).

ويعرف الباحثان الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية إجرائياً بأنها: التزام الجامعات الأردنية بالقوانين والأنظمة والتعليمات، وتطبيق مفاهيم الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة في جميع جوانب العملية الإدارية، وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة من خلال إجاباتهم على

مكان التنافس الإقليمي والعالمي، الأمر الذي سوغ للباحثة العمل على اقتراح استراتيجية إدارية تربوية للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية وهو الأمر الذي تسعى إليه هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

ينطلق موضوع الحاكمية من استخدام مفاهيم الشفافية، والنزاهة، والمشاركة والوضوح وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات، والمساءلة لتطوير أداء الجامعات وبنائها، وإحداث تغييرات إيجابية في الدول التي أسست هذه الجامعات، وإعداد أجيال قادرة على مسايرة الانفجار المعرفي والتقني، وتلبية احتياجات مجتمعاتها بما يساير العصر.

ونظراً لشح الأبحاث في هذا المفهوم، وندرة الدراسات الميدانية في العديد من الجامعات العربية، إضافة إلى انعدام تطبيقه بشكل كامل، كما أشارت إلى ذلك بعض الدراسات (أبو بكر، 2005، مرعي، 2009)، فقد ارتأى الباحثان القيام بهذه الدراسة لاستكشاف واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية، ومن ثم اقتراح استراتيجية إدارية تربوية للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية. ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الرئيسي التالي: ما الإستراتيجية الإدارية التربوية المقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح استراتيجية إدارية تربوية للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الأكاديميون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في درجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية كما يراها الأكاديميون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس و في هذه الجامعات تعزى لمتغيرات: (المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجنس)؟
3. ما الإستراتيجية الإدارية التربوية المقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية؟
4. ما درجة ملاءمة الإستراتيجية الإدارية التربوية المقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر الخبراء والمختصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية ؟

فقرات مقياس "الحاكمية" المستخدم في هذه الدراسة.

- الجامعات الأردنية الحكومية Government Jordanian (Universities):

الجامعات الحكومية التي تخضع لقوانين مجلس التعليم العالي الأردني وهي كل مؤسسة تعليم بعد المرحلة الثانوية تدرس لمدة أربع سنوات فأكثر وتشرف الدولة على تمويلها.
- إستراتيجية إدارية تربوية (Administrative Educational Strategy):

تعرف بأنها خطة تتضمن السياسات والأهداف والعمليات الرئيسية في المنظمة والتي تؤدي إلى اختيار أفضل البدائل (Mintzberg, 1992).

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد نتائج هذه الدراسة بما يلي:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي الجامعي 2015/2014م.

- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الجامعتين الأردنيين العامين فقط، وهما: الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية.

- المحددات الموضوعية: تحدد نتائج هذه الدراسة بدقة ونزاهة وموضوعية أفراد العينة في استجاباتهم على أداة الدراسة المعدة لغايات جمع بياناتها. كما تحدد بما تيسر لأدائها من درجات الصدق والثبات التي تحقق منها الباحثان.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

زخر الأدب التربوي بمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الحاكمية. وسوف يستعرض الباحثان أهم هذه الدراسات، وسيتم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني، مقسمة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، وذلك على النحو الآتي:

أ. الدراسات العربية:

قام عباس (2005) بدراسة هدفت إلى تقديم إسهامات في حاكمية الجامعات في المملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والنقدي، واهتمت الدراسة بتقديم ظاهرة الحاكمية ومعاييرها، وكذلك دراسة حاكمية الجامعات في بعدها العالمي وممارسات هذا المفهوم وتطبيقاته في الجامعات السعودية، وإجراء المقارنات بين معايير الحاكمية وتطبيقاتها في الجامعات العالمية والمحلية، وبين معاييرها وتطبيقاتها في الجامعات السعودية. وتوصلت الدراسة إلى

أهمية موضوع الحاكمية في الجامعات لما له من آثار بعيدة المدى على قطاع التعليم العالي، وتبين من خلال المقارنة التي أجرتها هذه الدراسة مدى اهتمام دول العالم بحاكمية الجامعات وتطبيقها لمعاييرها، من خلال تفريد مواقع الكترونية خاصة لتوضيح هذا المفهوم وأهميته، وتوصلت الدراسة إلى مدى الاختلاف في تطبيق الحاكمية من دولة لأخرى ومن جامعة لأخرى، وتتمثل هذه الاختلافات في الفصل بين المجلس التشريعي والمجالس التنفيذية، والفصل بين وظيفة رئيس الجامعة ووظيفة المدير التنفيذي للجامعة كما أن عملية اختيار رئيس المجلس التشريعي والمجلس التنفيذي تتم بالتصويت والانتخاب، ويكون لأصحاب المصالح دور في ذلك، كما بينت الدراسة وجود نظم رقابية داخلية متقدمة، وضرورة التمثيل والمشاركة الواسعة لمختلف أصحاب المصالح في المجالس التشريعية، ووجود قسم للمراجعة الداخلية.

وهدف دراسة الشناق (2009) إلى تعرف مفهوم الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية، وتعرف درجة ممارسة معايير الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين. وقد أجريت الدراسة على (501) عضواً من أعضاء المجالس وهيئات التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أدوات الدراسة وهي عبارة عن استبانتيين: الأولى عن مفهوم الحاكمية وتشكلت من (21) فقرة، والثانية عن درجة ممارسة مجالات الحاكمية، وقد تضمنت أربعة مجالات وهي: الشفافية ومجالس الجامعة وحقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتشكلت من (58) فقرة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحاكمية في الجامعة الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين كان بدرجة عالية، وأن ممارسة الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمجالات الحاكمية من وجهة نظر أعضاء المجالس، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين كان بدرجة عالية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مجالات الحاكمية بين فئة عضو هيئة التدريس والإداريين، وكانت الفروق لصالح عضو هيئة التدريس في معيار الشفافية.

وأجرى ناصر الدين (2012) دراسة هدفت إلى استقصاء واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (113) عضواً من أعضاء الهيئتين

أهمية النموذج التركي للحاكمية ينبع من وجود نقص في الدراسات التركية، ومن الاتجاهات التربوية الجديدة كتوقيع تركيا إعلان بولونيا بروسيس (Bologna Process) ومن مفاوضات تركيا للانضمام للاتحاد الأوروبي (EU)، إن كل من الوثائق، والملاحظات، والمقابلات الشخصية، والاستبانات الخاصة باستطلاعات الآراء، تشكل البيانات النوعية للدراسة والتي تم جمعها من 16 مديراً للجامعات التركية العامة و32 من الشخصيات الرئيسية، واشتمل تحليل البيانات على كل من الإجراءات النوعية والكمية، وقد تكون النموذج التركي لأدوار الحاكمية من دور المستشار، ودور الوسيط بين الجامعات، والدور الوظيفي، ودور الحكومة، والدور الاجتماعي، ودور المدير الأكاديمي، ودور المراسم، ودور القومية، ودور الفكر، ودور العلاقات العامة، ويمكن تطبيق نتائج هذه الدراسة من أجل فعالية التخطيط والحاكمية في التعليم العالي التركي على المستويات التنظيمية، والمؤسسية، والمرجعية والدوائر الانتخابية والترشيحية.

وقام راشيان (Rasian, 2009) بدراسة هدفت إلى تعرف النظام التعليمي في إيران، من خلال تحليل التحديات الداخلية والخارجية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، بهدف تحليل العوامل المؤثرة في النظام التعليمي في إيران ومقارنة الجامعات الحكومية والخاصة فيها في مجال الحاكمية، وأظهرت الدراسة أن حاكمية التعليم العالي في إيران تختلف في الجامعات الحكومية والخاصة، حيث بينت أن الجامعات الحكومية تجري امتحان قبول مركزي للطلبة عليهم اجتيازه، ويتم تصنيفهم وفقاً لنتائج الامتحان، وهو مفتوح للجميع وذو طابع تنافسي، في حين أن الجامعات الخاصة تجري امتحان موحد للطلبة ويدفع الطالب الرسوم الدراسية سواء كانت الدراسة منتظمة أم لا، وأوصت الدراسة بضرورة إتباع سياسات لتطوير دورات التعليم وتنظيم أساليب البحث والعمل على تحسين علاقة الجامعات مع البيئة المحيطة، للانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل.

وأجرى وانج (Wang, 2010) دراسة هدفت إلى تعرف نظام الحكم الذاتي للجامعة (استقلاليتها)، ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي من خلال رسم سياسة لامركزية للتعليم العالي. واستقصت الدراسة استقلالية الجامعة من خلال دراسة القواعد والأقسام التنظيمية والآراء للمستجيبين عن الاستبانة وعلاقتها بالدولة، وبحثت في آليات سيطرة الحكومة والحزب الشيوعي الصيني على التعليم العالي. وقد تمت مناقشة تحول هوية الجامعة وأثرها على استقلالية الجامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الحاكمية بمبادئها (الشفافية، والمشاركة،

التدريسية والإدارية في الجامعة، منهم (64) عضو هيئة تدريس و(49) إدارياً، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة المكوّن من (89) عضو هيئة تدريس و(78) إدارياً، بالطريقة العشوائية البسيطة. ولجمع البيانات، تم استخدام مقياس طوره الباحث تكون من (50) فقرة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

وقامت أبو معيلش (2013) بدراسة للكشف عن أثر الحاكمية المؤسسية في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الجامعات الأردنية، فيما تكونت عينة الدراسة من (181) عضو مجلس إدارة في الجامعات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة خاصة وفقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، وقد تم اعتماد مهام المجالس كأداة لقياس الحاكمية المؤسسية كما وردت في قانون الجامعات الأردنية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للحاكمية المؤسسية في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالحاكمية المؤسسية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع الجامعة، والتخصص، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالحاكمية المؤسسية والقرارات الإدارية والأكاديمية تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (55 فما فوق)، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالقرارات الأكاديمية والإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ونوع الجامعة، والتخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالقرارات الأكاديمية والإدارية في مجال صنع القرار الإداري تعزى لمتغير الجنس، وهي دالة إحصائياً وكانت الفروق لصالح الذكور.

الدراسات الأجنبية:

وهدف دراسة ستيسي وإدمونسون (Stacey & Edmonson, 2007) إلى تحديد نموذجاً يتكون من (10) أدوار للحاكمية لمدراء الجامعات التركية العامة، وقد أشارت الدراسة إلى أن

الدراسة مع الدراسات السابقة في استعراض مفاهيم الحاكمية، ومعاييرها التربوية، وأهمية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. في حين اختلفت هذه الدراسة مع دراسة ناصر الدين (2012) والتي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحاكمية لصالح أعضاء هيئة التدريس، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بقيام الباحثان ببناء استراتيجية إدارية تربوية مقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية العامة، تهدف إلى رفع كفاءة مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق جودتها، وهو ما لم تقم به أية دراسة سابقة في حدود علم الباحثان.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح استراتيجية إدارية تربوية للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية، وبالتالي فالمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، الذي يقوم على مسح واقع الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية. واستخدم الباحثان الاستبانة وسيلة لجمع البيانات والعمل على تحليلها إحصائياً للوصول إلى إجابات منطقية وموضوعية تتعلق بأسئلة الدراسة. واستخدم الباحثان الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. ولخصوصية هذا النوع من الدراسات، فقد تضمنت المنهجية المراحل التالية:

المرحلة الأولى: جمع المعلومات والخلفية النظرية للاستراتيجية المقترحة:

تتضمن هذه المرحلة مراجعة الأدب النظري فيما يخص أهمية الجامعات ودورها في تطوير الحاكمية، من خلال تجارب بعض الدول المتقدمة والرائدة في هذا المجال وواقع الجامعات الأردنية من حيث نشأتها وأوضاعها وحاكمتها والصعوبات التي تواجهها الجامعات في تطبيق الحاكمية بهدف تطوير هذا المفهوم ليتلائم مع الواقع الحالي.

المرحلة الثانية: أسس بناء الإستراتيجية المقترحة:

تم في هذه المرحلة فرز متغيرات الدراسة ذات الأثر الواضح في اقتراح استراتيجية للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية.

المرحلة الثالثة: دراسة واقع الحاكمية في الجامعات الأردنية العامة:

وقد تم من خلال التواصل مع الجامعات الأردنية في الأردن، إذ تمكنت الباحثة من الحصول على إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية والتي تم استخدامها لتحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

والمساءلة) والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بها في الجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي.

وقام سريكو (Srecko, 2012) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي، حيث استخدمت الدراسة المنهج التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن حاكمية مؤسسات التعليم العالي هو العامل الحاسم لأداء وجودة أنظمة التعليم العالي، حيث ساهمت المبادئ العامة الأوروبية في نشر الإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي، بما في ذلك الحرية الأكاديمية وحرية البحث، وبينت الدراسة من خلال الممارسة العملية، أن الإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي في كثير من الأحيان تتسم بعدم التطور وتتأثر بالعوامل المختلفة، وأوصت الدراسة بالعمل على اتخاذ إجراءات ملموسة لتعزيز سياسة الحاكمية وضمان تفعيلها في مؤسسات التعليم العالي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يأتي:

- تناولت الدراسات السابقة العربية والأجنبية مفهوم الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي في العالم، كما بينت الدراسات كيفية الاستفادة من هذا المفهوم وتطبيقه في هذه المؤسسات، وقد بينت الدراسات العوامل التي تساعد على تطبيق الحاكمية ونجاحها في تلك المؤسسات، ومنها وجود قيادة واعية بمفاهيم الحاكمية تعمل على تطبيقها، وتوفير مناخ تعاوني يهدف للتغيير نحو الأفضل، وضرورة بناء ثقافة للحاكمية داخل المؤسسة التعليمية، وقد بينت الدراسات العوامل التي تعيق تطبيق الحاكمية، ومنها عدم تفهم المؤسسات الإدارية لهذا المفهوم وعدم تطبيقه في بعض المجالات.

- ولقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في مجال الأدب النظري وفيما يتعلق بمفاهيم ومصطلحات الحاكمية ومكوناتها ومحدداتها، وأهمية تطبيق معايير الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف إلى بعض الأمثلة للجامعات التي عملت على تطبيق الحاكمية والعوامل التي أثرت في تطبيق هذا المفهوم وكذلك العوامل التي أعاققت تطبيقه. كما استفاد الباحثان من الدراسات السابقة بزيادة وعيها بموضوع الحاكمية وفي بناء الأداة، ومقارنة نتائج هذه الدراسات السابقة مع نتائج دراستها الحالية.

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة مثل دراسة أبو معيش (2013) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وهي دالة إحصائياً وكانت الفروق لصالح الذكور، وكذلك اتفقت هذه

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.
أداة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الأصل من جميع أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين العاملين في الجامعات الأردنية العامة، العاملين خلال العام الدراسي الجامعي 2015/2014 وعددهم 8613 فرداً (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2013).

وتكون مجتمع الدراسة المستهدف Target Population من جميع أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين العاملين في الجامعتين الأردنية والهاشمية والبالغ عددهم (2320) وفقاً لإحصائيات وحدتي الموارد البشرية في الجامعتين للعام الجامعي 2014 / 2015م، منهم (239) إدارياً وإدارية من الأكاديميين و(2081) عضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد وقع اختيار الباحثة على هاتين الجامعتين نظراً لكبر حجمهما، وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية (1476) عضو هيئة تدريس منهم (1022) ذكور و(454) إناث، وعدد الأكاديميين الإداريين (158) أكاديمياً إدارياً، منهم (126) ذكور و(32) إناث، في حين بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية (605) عضو هيئة تدريس منهم (445) ذكور و(160) إناث، وعدد الأكاديميين الإداريين (81) أكاديمياً إدارياً، منهم (73) ذكور و(8) إناث.

عينة الدراسة:

اختار الباحثان عينة قصدية من الجامعتين الأردنية والهاشمية وذلك لخصوصية هاتين الجامعتين. إذ أن الجامعة الأردنية هي أول جامعة أردنية عامة أنشئت عام 1962 وهي في قلب محافظة العاصمة الأكبر حجماً من بين محافظات الأردن الأثنتي عشرة في حين أن الجامعة الهاشمية تقع في مركز محافظة الزرقاء التي تشكل ثاني أكبر محافظة أردنية من حيث حجم السكان.

وقد قام الباحثان باختيار عينة قصدية من الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية تمثلت في إحدى الكليات الإنسانية وإحدى الكليات العلمية بالطريقة العشوائية نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة، وبهذا فقد تشكلت عينة الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في كليتي الآداب والعلوم في الجامعة الأردنية وكليتي العلوم التربوية والهندسة في الجامعة الهاشمية، وقامت الباحثة بالاستعانة بالجدول المخصص لتحديد حجم العينة العشوائية من مجتمع الدراسة وبذلك بلغ حجم العينة (320) من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً والجدول (1) يوضح

بعد الاطلاع على الأدب التربوي المكتوب في هذا المجال كدراسة الشناق (2009) ودراسة مرعي (2009) واستشارة متخصصين في الإدارة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة، والتي هي عبارة عن استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والهدف منها معرفة واقع الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية. وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (55) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي:

- المجال الأول: الشفافية، وتمثله الفقرات 1-10.
 - المجال الثاني: المشاركة، وتمثله الفقرات 11-23.
 - المجال الثالث: الفاعلية التنظيمية، وتمثله الفقرات 24-31.
 - المجال الرابع: عملية صنع القرار المشترك، وتمثله الفقرات 32-39.
 - المجال الخامس: الرقابة والمسائلة، وتمثله الفقرات 40-52.
- وتضمنت كل فقرة اختيار درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للحاكمية في الجامعات الأردنية العامة على مقياس متدرج من نوع ليكرت الخماسي من (1-5) وهي: (أوافق بشدة وتعادل 5 درجات)، (أوافق وتعادل 4 درجات) (أوافق نوعاً ما وتعادل 3 درجات) (لا أوافق وتعادل درجتان) (لا أوافق بشدة وتعادل درجة واحدة).

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم استخدام الصدق الظاهري (Content Validity) من خلال عرضها على (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والكفاءة المختصين في الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي والقياس والتقويم، ومن ذوي الخبرة والكفاءة. وقد طلبت الباحثة من جميع المحكمين التأكد من ملاءمة فقرات أداة الدراسة لموضوعها ولمجالاتها ودقتها اللغوية ووضوحها وإبداء أية ملاحظات يرونها ضرورية. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تبين أن الفقرات كان ارتباطها بمجالاتها عالية، حيث بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين (95%) وتعتبر هذه النسبة مناسبة لأغراض الدراسة الحالية، وبالتالي أصبح عدد فقرات الاستبانة (52) فقرة حيث تم إلغاء ثلاث فقرات.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، تم احتساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وقد بلغ معامل الاتساق الداخلي أو معامل الثبات لمجالات الاستبانة ما بين (0.843-0.969) وهذه نسبة كافية لأغراض الدراسة. والجدول (2) يوضح ذلك. وتتراوح هذه القيم بين 0,845 في حدها الأدنى، و0,921 في حدها الأعلى وهي قيم مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة. ويتحقق الباحثان

من صدق أداة الدراسة وثباتها، تكون الأداة قد استقرت في صورتها النهائية.

الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، الوظيفة، وسنوات الخبرة

المتغير	مستوياته	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	148	68,5%
	انثى	68	31,5%
	المجموع	216	100%
الوظيفة	عضو هيئة تدريس	152	70,4%
	أكاديمي إداري	64	29,6%
	المجموع	216	100%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	51	23,6%
	6-10 سنوات	90	41,7%
	11 سنة فأكثر	75	34,7%
	المجموع	216	100%

الجدول (2)

معاملات الثبات كرونباخ ألفا لفقرات مجالات أداة الدراسة

الرقم	اسم المجال	معامل الثبات كرونباخ ألفا
1	الشفافية	0.85
2	المشاركة	0.92
3	الفاعلية التنظيمية	0.90
4	عملية صنع القرار المشترك	0.88
5	المساعدة والمراقبة	0.91

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات واقع تطبيق الحاكمية ورتبتها ودرجة تطبيقها

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	الشفافية	3.84	0.51	1	مرتفعة
3	الفاعلية التنظيمية	3.65	0.72	2	متوسطة
2	المشاركة	3.40	0.72	3	متوسطة
5	المساعدة والمراقبة	3.37	0.67	4	متوسطة
4	عملية صنع القرار المشترك	2.92	0.83	5	متوسطة
	الكلية	3.43	0.60		متوسطة

متغيرات الدراسة:

2. المتغيرات المستقلة الوسيطة: اشتملت هذه الدراسة على

ثلاثة متغيرات مستقلة وسيطة وهي:

- الجنس: وله فئتان: ذكر وانثى.

- المركز الوظيفي: وله فئتان عضو هيئة تدريس،

وأكاديمي إداري.

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة: اشتملت هذه الدراسة على متغير

مستقل واحد، وهو واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية

الحكومية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الأكاديميون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر الأكاديميون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات. والجدول (3) يوضح هذه النتائج.

يلاحظ من الجدول (3) أن الجامعات الأردنية تطبق الحاكمية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.43) وانحراف معياري (0.60). كما يلاحظ أن المجال الأول المتعلق بالشفافية قد حصل على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.51) وبدرجة مرتفعة، ثم جاءت متوسطات المجالات المشاركة (3.40) وانحراف معياري (0.72)، والفاعلية التنظيمية (3.65) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة متوسطة، وعملية صنع القرار المشترك (2.92) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة متوسطة، والمساءلة والمراقبة (3.37) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة متوسطة، من وجهة نظر الأكاديميون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية أنفسهم مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة بشكل عام نحو الشفافية كانت أعلى رتبة في حين أن اتجاهاتهم نحو صنع القرار المشترك كانت أدنى رتبة، وربما تأتي هذه النتيجة إلى التدخل الحكومي في شؤون الجامعات وتعييناتها وبرامجها وتخصصاتها، وقبول الطلبة فيها، إضافة إلى ثقافة المجتمع الأردني السائدة الذي يعتمد على الوساطة والمحسوبية، مما يعيق من مقدرة الجامعات على تطبيق الحاكمية كما تطبقها الجامعات في الدول الأجنبية..

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha) = 0,05$ في درجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية كما يراها الأكاديميون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات تعزى لمتغيرات: (المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة، الجنس)؟

قام الباحثان بالمعالجات الإحصائية اللازمة وفقاً لكل متغير على حده، وذلك على النحو الآتي:

أ: بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي (عضو هيئة تدريس- أكاديمي إداري).

للإجابة عن هذا السؤال، وللتحقق من وجود فروق ذات

- سنوات الخبرة: ولها ثلاث فئات: 5 سنوات فأقل، من 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر.

3. المتغيرات التابعة: اشتملت هذه الدراسة على متغير تابع واحد وهو: درجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات التي تم جمعها في ذاكرة الحاسوب، لتحليلها ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة من حساب متوسطات واختبار (t-test) وانحرافات معيارية، وكذلك اختبار تحليل التباين الأحادي One WAY ANOVA.

وقد اعتمد الباحثان تقسيم مستويات إجابات أفراد العينة على فقرات المقاييس الثلاثة إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع. وقد تم احتساب مدى كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة وفق المعادلة التالية:

$$\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا} / \text{عدد المستويات} = (5-1) / 1.33 = 3/4 = 3/4$$

وقد تم استخدام المعيار التالي لأغراض تفسير النتائج وهو: المستوى المنخفض من $(1 + 1.33 = 2.33)$.

المستوى المتوسط من $(1.33 + 2.34 = 3.67)$.

المستوى المرتفع من (3.68 فأكثر).

وهكذا تم اعتماد المحك التالي لدرجة التطبيق للأداة ككل ولمجالات الدراسة وفقراتها:

درجة تطبيق منخفضة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (1-2.33).

درجة تطبيق متوسطة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (2.34-3.67).

درجة تطبيق مرتفعة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (3.68-5).

وصنفت فقرات الاستبانة في فئات حسب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تمثل مجالات الدراسة كما يعتقد أفراد الدراسة في المعيار التالي بعد تحكيمه وإقراره من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة

المرحلة الرابعة: اقتراح الإستراتيجية الإدارية التربوية المقترحة.

المرحلة الخامسة: التأكد من درجة ملاءمة الإستراتيجية الإدارية التربوية المقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية والمصادقة عليها.

وورش العمل التي تتيح لهم الاطلاع على الأنظمة والقوانين، مما يؤثر في تقييمهم لواقع تطبيق الحاكمية.

ب: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية كما يراها الأكاديميون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال، وللتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية العامة كما يراها الأكاديميون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الحاكمية حسب متغير سنوات الخبرة كما في الجدول (5).

يشير الجدول (5) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية يُعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (6) يبين تحليل التباين الأحادي لتلك الفروقات.

الجدول (4)

نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن تقديرهم لدرجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية العامة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
عضو هيئة تدريس	152	3.35	0.62	214	3.31	0.001
أكاديمي إداري	64	3.64	0.45			

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	51	3.45	0.68
من 6 - 10 سنوات	90	3.50	0.54
من 11 سنة فأكثر	75	3.35	0.62
المجموع	216	3.43	0.60

الجدول (6)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن تقديرهم لدرجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	درجة تطبيق الحاكمية
0.267	1.33	0.483	2	0.966	بين المجموعات	
		0.363	213	77.319	داخل المجموعات	
			215	78.285	المجموع	

الجدول (7)

نتائج اختبار (t-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن تقديرهم لدرجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
*0.000	*6.69	214	0.61	3.60	148	ذكر
			0.38	3.06	68	أنثى

الحكومية كما يراها الأكاديميون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات والجدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة موزعة حسب الجنس.

يشير الجدول (7)، أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية من الذكور والإناث ولصالح الذكور حيث بلغت قيمة ت (6.69) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الذكور أكثر شجاعة وجرأة في الخوض في مثل هذه المواضيع من الإناث، وأكثر قدرة على النقاش والطرح خاصة وإن مجتمعنا الأردني ذكوري.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: والذي ينص على ما الإستراتيجية الإدارية التربوية المقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية؟

من خلال اقتراح الإستراتيجية التي تم ذكرها سابقاً في الفصل الرابع، فقد اشتملت على جميع متطلبات الإستراتيجية (أهداف الإستراتيجية المقترحة، مراحل بناء الإستراتيجية المقترحة، والتحليل الإستراتيجي للإستراتيجية المقترحة، والاتجاه الإستراتيجي، وصياغة الإستراتيجية، ووضع البرامج وتنفيذها، والضبط الإستراتيجي). بعد ذلك تم تحديد نقاط القوة والضعف والتحديات والمخاطر التي تواجه الجامعات والذي من خلاله استطاعت الباحثة وضع الرؤيا والرسالة والأهداف وتحديد خطة العمل.

ويشير الجدول (6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة ف (1.33) عند مستوى دلالة (0.267)، وهي قيمة غير دالة إحصائية ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة القليلة وبالتالي عدم إلمامهم الكامل بمفهوم الحاكمية بسبب حداثة نسبياً ولا يزال العمل على تطبيقه وتفعيله في الجامعات في بدايته.

ج: بالنسبة لمتغير الجنس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية العامة كما يراها الأكاديميون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال، وللتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية العامة كما يراها الأكاديميون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات تعزى لمتغير الجنس تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة (t-test)، كذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تبعاً لاختلاف الجنس (ذكور، إناث) في استبانة درجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية

3. التخطيط لإنشاء وحدة الحاكمة:

يتم إبراز هذا القسم على الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، إذ أن استراتيجية الحاكمة تنطلق من مفهوم مؤسسة الحاكمة في الجامعات الأردنية الحكومية، من خلال عمليات وممارسات لاستثمار المقدرات الفكرية والمعرفية المتاحة، وتوظيفها في استراتيجية الحاكمة في الجامعات الأردنية الحكومية.

4. نشر ثقافة الحاكمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية أساساً جوهرياً لتحديد نجاح أو إخفاق استراتيجية الحاكمة في الجامعات الأردنية العامة، وفي هذه الخطوة يتم التخطيط لتغيير الثقافة التنظيمية، وتسهيل الصعاب أمامها، والمشاركة فيها عن طريق تطوير الأنماط الفكرية للموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية.

التخطيط لبناء قاعدة تكنولوجية:

تتكون من نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة، والشبكات الداخلية والخارجية، التي تخدم استراتيجية الحاكمة في الجامعات الأردنية الحكومية، ووضع الخطط التشغيلية لتدريب المعنيين على استخدام هذه القاعدة التكنولوجية.

المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي

يهدف التحليل الاستراتيجي للأبعاد البيئية إلى تمكين المنظمة من فهم البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للمتغيرات والمستجدات، وتحقيق هدفها في البقاء والنمو والتطور عبر الارتقاء بها واستغلال أدائها والتحليل يعد بياناً لما تمتلكه المنظمة من مقدرات جوهريّة، وبالتالي يقودها إلى تحقيق أفضل النتائج.

ويعد نموذج SWOT من أكثر النماذج شيوعاً في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، ويعتمد على تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص المتاحة التي يجب اغتنامها، والتحديات التي يجب مواجهتها، ويتميز هذا النموذج الذي صممه كونتز وويرتس (Koontz & Weihirc) بالوضوح والمرونة والعمق حسب ما ورد في (العنبي، 2011).

ويقوم فريق التخطيط الاستراتيجي للحاكمة بإجراء تحليل للأبعاد البيئية الداخلية والخارجية، في الجامعات الأردنية العامة والذي يتضمن ما يأتي:

أ. الفرص المتاحة Opportunities:

وتتمثل الفرص المتاحة التوجه الداعم من قبل السياسات العامة لمؤسسات التعليم العالي في الأردن لتحقيق التغيير

وقد ارتكزت الإستراتيجية المقترحة على معطيات الدراسة جميعها، مما يعطيها الشمولية، والقوة في الطرح وكذلك من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية قد يساعد الجامعات على التطوير، من خلال المقترحات التي يمكن أن تساعد صناع القرار في تطوير أداء الجامعات، بما يتلاءم مع معطيات العصر الحالي، استشراف معطيات المستقبل وحاجاته واعتماداً على الأدب النظري ذي العلاقة، واسترشاداً بنتائج الدراسة المسحية، تم بناء هذه الإستراتيجية على النحو التالي:

المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط.

المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي.

المرحلة الثالثة: وضع إستراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائياً (الاتجاه الإستراتيجي).

المرحلة الرابعة: صياغة الإستراتيجية.

المرحلة الخامسة: وضع البرامج وتنفيذها.

المرحلة السادسة: تقييم الإستراتيجية وفعاليتها (الضبط

الإستراتيجي).

المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط

يعد التخطيط الإستراتيجي أهم المرتكزات الأساسية لنجاح مراحل الإستراتيجية اللاحقة، إذ يعنى بالتخطيط لفهم عناصر الحاكمة وتنظيمها ومركزاتها وتوجيهها بصورة علمية فاعلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية.

وتشمل هذه المرحلة على الخطوات الست التالية:

1. تشكيل فريق التخطيط:

يتم اختيار فريق التخطيط من قبل إدارة الجامعة في مؤسسات التعليم العالي، ويتكون فريق التخطيط من مجموعة من الإداريين والأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية، وذوي الاختصاص في الحاكمة. اختيار قائد الفريق

يتم اختيار قائد الفريق بطريقة الانتخاب، حيث يشارك فيه أعضاء الفريق والإدارة العليا، ويجب أن يتصف قائد الفريق بمجموعة من المهارات والقدرات ومن أهمها المقدرة على اتخاذ القرار، والمقدرة مع الخبرة في تحديد المسؤوليات، وتوزيع أدوار الفريق كل وفق اختصاصه.

2. تشخيص واقع الحاكمة:

من الأساسيات التي يقوم عليها التخطيط الفاعل هي قاعدة البيانات والمعلومات، ولذلك يراعي فريق التخطيط تطوير أدوات فاعلة (استبانة، استمارة، دراسة حالة...) لقياس واقع تطبيق الحاكمة في الجامعات الأردنية العامة لأهميتها في تزويد فريق التخطيط بالمعلومات والبيانات للوضع الحالي للحاكمة في مؤسسات التعليم العالي.

1. الرؤية Vision:

وتعني استشراف مستقبل الجامعات الأردنية الحكومية عبر تقييم واقعها للوصول إلى مستوى فاعل في تطبيق الحاكمية. وتسعى الرؤية المؤملة إلى تطبيق وتفعيل مفهوم الحاكمية في الجامعات الأردنية، وتوظيفه لخدمة استراتيجيات الجامعة وأهدافها، من خلال العمل على نشر هذا المفهوم وتفعيله في البيئة الجامعية، بهدف الوصول إلى نظام تعليمي متميز أساسه النزاهة والشفافية، قراراته قائمة على المشاركة بعيداً عن الفردية والمحسوبية، يستطيع الجميع الوصول إلى أي معلومات بشأنه بكل يسر وسهولة، برامجه وخطته ملائمة لواقع الجامعة ويجري العمل على تنفيذها بدقة واتقان.

2. الرسالة Mission:

توضح الرسالة المنهجية التي سيتم من خلالها تنفيذ الأنشطة والعمليات، ويتم من خلالها ترجمة الرسالة إلى مجموعة من الخطط وبرامج العمل القابلة للتطبيق وفق الإمكانيات المتاحة

ويمكن تحديد الرسالة الإستراتيجية للحاكمية في الجامعات الأردنية، بتحديد العناصر التي تشمل على زيادة فاعلية الحاكمية، ومواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية، وزيادة كفاءة تطوير قنوات الاتصال الداخلية والخارجية، ونشر ثقافة الحاكمية، والعمل على تذليل الصعوبات التي تعيق تطبيقها، والارتقاء بالبيئة الجامعية وزيادة مساحة العمل في إستراتيجية الحاكمية في كافة الجامعات الأردنية.

3. الأهداف Objectives:

تعد الأهداف الإستراتيجية المنطلق ونقطة البداية للتخطيط لوضع البرامج وتنفيذها، كما تعتبر البوصلة التي توجه صانعي القرار، وبناء على هذه الأهداف تشتق السياسات والمؤشرات ومقاييس الأداء وتقييم أداء الأفراد.

ويمثل الهدف الإستراتيجي لإستراتيجية الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية في بناء نظام إداري تربوي متكامل للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية، مما يعمل على توفير كفاءة عالية للخدمات المقدمة، وتفعيل الاستخدام النوعي والكمي للموارد المتاحة في البيئة الجامعية.

4. خطة العمل Plan:

في هذه المرحلة تبدأ الجامعة بترجمة عملية التخطيط، والأهداف الإستراتيجية والعامّة إلى سيناريوهات قابلة للتطبيق لتلبية احتياجات الجامعة وفقاً للإمكانيات والموارد المتاحة، ووضع تصورات للبرامج والمهام التي سيتم تنفيذها، واقتراح جدولة زمنية لتنفيذ البرامج، إضافة إلى توثيق خطة العمل وعرضها على المعنيين.

الشامل في الممارسات التربوية، والاستفادة من النماذج العالمية والمحلية لاستخدام الحاكمية والارتقاء بمؤسسات التعليم الجامعي

ب. التهديد والمخاطر Threat:

وتتمثل في المتغيرات المتسارعة على المستوى العالمي والمحلي، والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، والتحديات التي تواجه مواكبة هذه التطورات، واستغلالها في تقدم الجامعات، والقدرة على مواكبة عولمة التعليم والمنافسة على الصعيد العالمي والمحلي.

ج. نقاط القوة Strengths:

وهي مجموعة العوامل والتغيرات التي تؤدي إلى تدعيم الأداء داخل المؤسسة التعليمية، واستثمار الموارد المادية والبشرية ومنها دعم الإدارة العليا في الجامعات الأردنية الحكومية لمفهوم الحاكمية، والالتزام بتنفيذها، وتقييمها، وجود قيادة واعية مبدعة، تشجع على الإبداع والابتكار.

د. نقاط الضعف Weaknesses:

وتتمثل في العوامل التي تؤدي إلى إعاقة العمل عن تحقيق أهدافه، خاصة إذا لم تنجح الإدارة في تجنبها أو الحد منها ومنها، التشريعات الجامعية، وعدم توفر خريطة تنفيذية لتطبيق الحاكمية في مختلف المجالات الوظيفية والإدارية لدى إدارات الجامعات الأردنية الحكومية والتي تسهم في تحقيق أهداف الجامعة.

المرحلة الثالثة: الاتجاه الإستراتيجي

تقوم هذه المرحلة على العناصر المستفادة من نتائج المرحلة السابقة، والمتمثلة بعملية تحليل الأبعاد البيئية الخارجية والداخلية التي تعمل من خلالها مؤسسات التعليم العالي، وما يترتب على ذلك نتائج مرتبطة بالمجتمع المحلي والبيئة الجامعية، وما نتج عنه من تحديد لواقع الحاكمية، ودرجة تطبيقها في البيئة الداخلية والخارجية، ودور الإدارة العليا والثقافة التنظيمية، في تفعيل وتطبيق الحاكمية، ودرجة تأثيرها في تطور الأداء الجامعي.

المرحلة الرابعة: صياغة الإستراتيجية

وتعد عملية صياغة الإستراتيجية مدخلاً هاماً في تحديد الأبعاد الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي بجميع مجالاته المتمثلة بالرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والمحاور الإستراتيجية وخطة العمل، إذ أنها تعطي مؤشرات حقيقية وواقعية عن الفرص، والتهديدات، ونقاط القوة والضعف.

وتشتمل مرحلة صياغة الإستراتيجية على أربعة عناصر هي:

المرحلة الخامسة: وضع البرامج وتنفيذها

تشتمل هذه المرحلة على التطبيق العملي لاستراتيجيات التخطيط التي تمت صياغتها في المرحلة السابقة، من خلال تصميم البرامج العملية لدعم وتطوير مجالات الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية، وتوظيفها في ضوء الأهداف المنشودة.

ويمكن تقسيم البرامج التي يتم وضعها وتنفيذها لتفعيل إستراتيجية الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية على النحو الآتي:

- برنامج إنشاء قاعدة الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية، ويتم من خلال هذا البرنامج تعرف واقع الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية.
- للتعرف على انتشار هذا المفهوم من أجل وضع أسس ومبادئ واضحة وشاملة لمفهوم الحاكمية في التعليم، تكون المرجع الأساسي لمن يريد الحصول على أية معلومة بهذا الخصوص.
- برنامج تطوير الحاكمية ونظم المعلومات.

في هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تطوير الحاكمية كمفهوم شامل على المستوى الداخلي للجامعة، وربط الأجهزة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي مع الخدمات الالكترونية للجامعات بشكل مباشر..

- برنامج تطبيق الحاكمية.

في هذه المرحلة يتم إعداد تفاصيل برنامج الحاكمية والذي يشتمل على التعريف بهذا المفهوم وفلسفته، وأهدافه وفوائده، وضوابطه، ومبادئه، ومبرراته، والأطراف الرئيسية في الحاكمية.

- برنامج التقييم والمتابعة.

في هذه المرحلة تتم عملية الرصد للتطبيق الفعلي للحاكمية في الجامعات الأردنية، وتحديد زمن انتشار الحاكمية، وقياس درجة التطبيق الفعلي من خلال أدوات قياس مناسبة لهذا الغرض.

والشكل (2) يوضح الإستراتيجية الإدارية التربوية المقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية



الشكل (2)

الإستراتيجية الإدارية التربوية المقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية

المرحلة السادسة: تقييم الإستراتيجية وفعاليتها (الضبط الإستراتيجي).

ويمكن إيراد العديد من الأساليب والمقاييس التي تستخدم للتعرف على فاعلية الإستراتيجية المقترحة كما يلي:

- تحليل العمليات والمراجعة الدورية: يؤكد هذا المقياس على المراجعة الدورية لخطط العمل التي تضمنتها الإستراتيجية.
- مقياس الحوادث الحرجة: يتضمن إعداد تقارير بجميع

المرحلة الخامسة: درجة ملاءمة الإستراتيجية الإدارية التربوية المقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية والمصادقة عليها.

في هذه المرحلة، تتم الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي نص على: ما درجة ملاءمة الإستراتيجية الإدارية التربوية المقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية

الحكومية؟

في ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

اعتماد تطبيق الحاكمية في كافة الجامعات الأردنية العامة في الأردن، واعتبار ذلك مطلباً أساسياً في ضبط جودة التعليم العالي.

زيادة الوعي والاهتمام بتطبيق الحاكمية في الجامعات وبيان دورها في تقدم العملية التربوية، وذلك من خلال عقد دورات متخصصة وورش عمل بهدف زيادة فاعلية الكادر الأكاديمي والإداري.

تبني الإستراتيجية المقترحة المتمخضة عن الدراسة الحالية بما فيها من مراحل واقتراحات.

تشكيل فريق عمل متخصص يعمل على تدريب الأفراد في الجامعات الأردنية العامة على تطبيق الإستراتيجية المقترحة.

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بعرض الإستراتيجية المقترحة على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية لإبداء أي ملاحظات تتعلق بالخطوات والمراحل التي تمر بها الإستراتيجية، وترتيب الإستراتيجية من حيث الخطوات والإجراءات التي تمر بها، وسلامة الصياغة اللغوية، ودرجة مناسبتها لموضوع الإستراتيجية، وتعرف درجة ملائمة المجالات والفقرات التي تضمنتها.

وقام المحكمون بتحكيم الإستراتيجية المقترحة ووضع الملاحظات عليها، حيث اقترح بعضهم إجراء التعديلات الشكلية واللغوية، في حين قام البعض باقتراح إلغاء مجلس التعليم العالي، واستقلال الجامعات.

التوصيات:

المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو بكر، م، (2005)، المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحكومة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي، بحث مقدم لمؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، المنعقد في الفترة من 8-10 سبتمبر 2005، الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.

أبو معيش، أ، (2013)، الحاكمية المؤسسية ودورها في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأردن، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

برقعان، أ، والقرشي، ع، (2012)، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي لعولمة الإدارة في عصر المعرفة، من 15-17 ديسمبر، لبنان، طرابلس، جامعة الجنان.

بزواوية، ع وسالمي، ع، (2011)، "جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات" الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي 3-4/10/2011م.

خورشيد، م، ويوسف، م، (2008)، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية.

الخطيب، خ، وقريط، ع، (2010)، مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها. جامعة دمشق، كلية الاقتصاد. www.encycogov.com.

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

مرعي، م، (2009)، الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الإستراتيجي

وقياس الأداء المؤسسي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي، الثالث للحكومة الأكاديمية، في الفترة 16-17 فبراير 2009م، لبنان، جامعة القدس الكسليك.

المنظمة العربية لحقوق الإنسان (2009)، "قيم الحكم الرشيد، القيم السياسية في المناهج التربوية العربية"، القاهرة، المنظمة العربية لحقوق الإنسان، 5 - 7 مايو، 2009م.

المليجي، ر، (2011)، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين، رؤى مستقبلية ومداخل إصلاحية، القاهرة: دار الفكر العربي.

ناصر الدين، ي، (2012)، واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 5، (2)، 1-3.

المراجع الأجنبية

Rasian, Z. (2009). Higher Education Governance in Developing Countries, Challenges and Recommendations: Iran as a case study, *Nonpartisan Education Review Essays*, 5(3):1-18.

Srecko, G. (2012). Governance Of Higher Education Institutions In The European Higher Education Area, Report Represented to The Committee on Culture, Science, Education and Media.

Stacey, L. Edmonson, E. (2007). AN international study: The Governance Roles of Turkish Public University Presidents Paper Presented for the university council of the educational administration Annual meeting November 15-18, 2007. Washington D.C.

Wang, Li. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. *Globalization, Societies and Education*, 8 (4) pp.477-495.

A Proposed Educational Administrative Strategy For Governance in Jordanian Government Universities

*Hiam Al-Skari, Rateb Al-Soud**

ABSTRACT

This study aimed to propose a management strategy for educational governance in government Jordanian universities. The study population consisted of all faculty and academic administrative staff members working in the Jordanian universities and the Hashemite's (2320) individuals, the sample was chosen purposely has reached number is (400) faculty member and academic administrative body. And to collect the data of the study was the use of a questionnaire addressed to the faculty and academic administrator's body in Jordanian universities members, consisting of 52 items distributed on five areas, namely: transparency, participation, and organizational effectiveness, and the process of making and joint accountability and oversight making. The results of the study of the reality of the application of governance in Jordanian universities from government the perspective of academic leaders and faculty at these universities that Jordanian universities apply governance moderately, and that there is a difference ostensibly Odhu statistically significant differences in the degree of implementation of governance in Jordanian universities government, according to the variable career center and in favor of academic administrative, and the results indicated that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0,05$) due to the variable years of experience, and that there is a difference in apparent Odhu statistical degree of implementation of governance in Jordanian universities government of males and females and in favor of male connotation. In light of these findings, the researcher to build an educational management strategy proposed governance in government Jordan universities, was to ascertain the degree of relevance during the presentation of a number of experts and specialists. In light of the results of the study, the researcher presented a set of recommendations, including the application of the proposed strategy for governance in Jordanian universities, and to increase awareness of the application of governance in Jordanian universities and the statement of its role in the educational process development, and the formation of a specialized team working to train individuals in the Jordanian universities government to implement the proposed strategy.

Keywords: Governance, Jordanian Government Universities.

* Ministry of Education, Jordan (1), Faculty of Education Sciences, The University of Jordan, Jordan (2). Received on 01/07/2015 and Accepted for Publication on 06/10/2015.