جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم

The Reality of Implementing E-Governance in Jordanian Public Universities and its Relationship to Administrative Empowerment from the Faculty's Perspectives

إعداد

أسماء عيسى عناب الراعي

إشراف

الدكتورة ليلى محمد حسني أبو العلا

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2021

تفويض

أنا **أسماء عيسى عناب الراعي**، أفوّض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخة من رسالتي ورقياً والكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أسماء عيسى عناب الراعي.

التاريخ: 20 / 06 / 2021.

التوقيع: اسماء الراعي

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: **واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.**

للباحثة: أسماء عيسى عناب الراعي.

وأجيزت بتاريخ: 14 / 06 / 2021.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. كاظم عادل الغول	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	.....
د. ليلى محمد أبو العُلا	مشرفًا	جامعة الشرق الأوسط	.....
د. أحمد عبدالسميع طبية	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	.....
أ. د. أحمد محمود رضوان	عضوًا من خارج الجامعة	جامعة اليرموك	.....

شكر وتقدير

الحمد لله العلي القدير الذي أفاض علي من نعمه وآلائه وجميل عطائه بأن هداني لأن أسلك طريق العلم. وبعد:

فاعترافاً بالجميل وانطلاقاً من قوله سبحانه وتعالى: (ولا تبخسوا الناس أشياءهم) فإنني أتقدم بجزيل الشكر **إلى الدكتورة ليلى محمد حسني أبوالعلا**، التي أشرفت على هذه الرسالة.

كما وأتقدم بالشكر الموصول **للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الدكتور كاظم الغول والدكتور أحمد طبية والأستاذ الدكتور أحمد رضوان** على تكرمهم بالموافقة على مناقشة رسالتي. سائلة المولى عزوجل أن يحفظهم ويسدد خطاهم على ما قدّموه لي من حسن رعاية وخالص توجيه، وما لقيت منهم من رحابة صدر وبشاشة وجه.

كما أشكر **كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد** ولو بالدعاء بظهر الغيب.

بورك فيكم جميعاً

الباحثة

الإهداء

إلى من علّماني الوقوف بكل ثبات فوق الأرض

إلى **أمي** التي فارقتنا بجسدها، ولكن روحها ما زالت ترفرف في سماء حياتي

إلى **أبي** ... من رحل عن عالمنا، وما زال دويّ نصائحه يوجهني.

إلى **شقيقتي الكبرى السيدة هدى الراعي** التي آزرتني بتشجيعها لي بمواصلة السير على درب العلم، وبما خصتني به من التوجيه التصويب. فجزاها الله عني الجزاء الأوفى.

إلى **إخواني وأخواتي** حفظهم الله ومتعهم بموفور الصحة والعافية ، وزادهم رفعة في الدنيا والآخرة.

إلى **ابن اخي الغالي** على قلبي **(معاوية)** وابنته الجميلة **(زينة)**

وابن اخي المهندس عيسى صاحب اليد الذهبية

وابنة أخي الأميرة سوار

إلى **الأخت والصديقة الوفية** الزهرة البيضاء آلاء الحمود

وجموع الأهل والأصدقاء

أهدي إليكم رسالتي العلمية

الباحثة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
فهرس المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الملحقات	ك
الملخّص باللغة العربية	ل
الملخّص باللغة الإنجليزية	م
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	4
أهداف الدراسة وأسئلتها	6
أهمية الدراسة	7
حدود الدراسة	8
محددات الدراسة	9
مصطلحات الدراسة	9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
أولا: الإطار النظري	11
المحور الأول: الحوكمة الإلكترونية	11
المحور الثاني: التمكين الإداري	26
ثانيا: الدراسات السابقة ذات الصلة	32
ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	45

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة..... 50
عينة الدراسة..... 51
أداة الدراسة..... 52
صدق أداة الدراسة..... 53
ثبات أداة الدراسة..... 59
متغيرات الدراسة..... 62
إجراءات الدراسة..... 63
المعالجة الإحصائية..... 63

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول..... 65
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني..... 70
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث..... 76
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع..... 82

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول..... 89
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني..... 93
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث..... 96
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع..... 100
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس..... 104
التوصيات والمقترحات..... 105

قائمة المراجع

المراجع العربية..... 106
المراجع الأجنبية..... 114
الملحقات..... 116

قائمة الجداول

رقم الفصل –رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
3 – 1	توزع مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية الحكومية حسب متغير الجنس	51
3 – 2	توزع عينة الدراسة هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية حسب متغيراتها	52
3 – 3	معاملات ارتباط فقرات محور درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومجالاته.	54
3 – 4	مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية مع محور درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية	56
3 – 5	معاملات ارتباط فقرات محور درجة ممارسة التمكين الإداري ومجالاته	57
3 – 6	مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية على محور درجة ممارسة التمكين الإداري.	59
3 – 7	معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا لأداة الدراسة	60
3 – 8	المدى المعدل لدرجات أداة الدراسة	62
4 – 9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور تطبيق الحوكمة الإلكترونية وعلى المحور ككل	65
4 – 10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المساءلة	66
4 – 11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الشفافية	67
4 – 12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المشاركة	68
4 – 13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاستقلالية	69
4 – 14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان الفروق التي تعزى لمتغير الجنس في درجة تطبيق محور الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	71
4 – 15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخبرة	72
4 – 16	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق على الدرجة الكلية لمحور الحوكمة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	73

رقم الفصل –رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
4 – 17	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر متغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية لمحور الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية	73
4 – 18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية	74
4 – 19	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق على الدرجة الكلية لمحور الحوكمة الإلكترونية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية	75
4 – 20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية وعلى المحور ككل	76
4 – 21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تفويض السلطة.	77
4 – 22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التحفيز.	78
4 – 23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التدريب.	79
4 – 24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال فرق العمل.	80
4 – 25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاتصال الفعال.	81
4 – 26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان الفروق التي تعزى لمتغير الجنس في محور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	83
4 – 27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة	84
4 – 28	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق على الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة	85
4 – 29	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر متغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية	85
4 – 30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية محور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية	86

رقم الفصل –رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
4 – 31	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية	87
4 – 32	معاملات ارتباط بيرسون بين كل من مجالات محور الحوكمة الإلكترونية والدرجة الكلية للمحور ومجالات التمكين الإداري والمحور ككل في الجامعات الأردنية الحكومية	88

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	أداة الدراسة بصورتها الأولية	117
2	قائمة بأسماء السادة المحكمين	124
3	أداة الدراسة بصورتها النهائية	125
4	كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	131

واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم

إعداد:

أسماء عيسى عناب الراعي

إشراف:

الدكتورة ليلى محمد حسني أبو العلا

الملخّص

هدفت الدراسة الحالية قياس درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وعلاقته بدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (367) عضو هيئة تدريس كعينة متيسرة، واستخدم المنهج الكمي، وتم تطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وممارسة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم كانت متوسطة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية وممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغيري الجنس والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة(أقل من 5)، ولصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات). كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وعلاقته بدرجة ممارسة التمكين الإداري.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، التمكين الإداري، الجامعات الأردنية الحكومية، أعضاء هيئة التدريس.

The Reality of Implementing E-Governance in Jordanian Public Universities and its Relationship to Administrative Empowerment from the Faculty's Perspectives

Prepared by: Asma Al-Raie

Supervised by: Dr. Laila Abu ALola

Abstract

The current study aimed at finding out the degree of applying Electronic-governance and its relationship to the degree of administrative empowerment practice in Jordanian public universities from the viewpoint of faculty members. The study sample consisted of (367) faculty members chosen by the convenience sampling method. The quantitative approach was used in the study in addition to a questionnaire distinctly developed for gathering data. Reliability and validity were checked. The results of the study indicated that the degree of applying e-governance and practicing administrative empowerment among faculty members in Jordanian public universities, from their viewpoint was medium. Also, there were no statistically significant differences in the application of e-governance and the practice of administrative empowerment attributed to the variables of gender and academic rank. Moreover, there are statistically significant differences attributed to the years of experience variable, in favor of (less than 5 years experience), and (more than 10 years experience) faculty members. The results also indicated a statistically significant correlation between the degree of e-governance application and its relationship to the degree of administrative empowerment practice.

Keywords: E-Governance, Administrative Empowerment, Bublic Jordanian Universities, Faculty Members

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

أثرت التقنيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لا سيما في العقود الأخيرة على جل ميادين الحياة، ودفعت إلى إحداث تغيرات هائلة في المجالات كافة، وما يشهده العالم في العصر الحاضر من تطورات متسارعة، فرضت على المجتمعات السعي لمسايرة التطورات، والعمل على تطوير أنظمتها المختلفة، ولعل أهمها مؤسسات التعليم العالي؛ إذ أصبح تطوير المؤسسات التعليمية ضرورة عصرية وليس اختيارًا في الوقت الذي أصبحت فيه التقنيات تغزو العالم، وبات من الضروري تحسين مستوى مؤسسات التعليم العالي بما تضمه من جامعات حكومية وخاصة، من خلال كل ما هو متاح من موارد بشرية وغير بشرية، لجعل التقنية عنصرًا أساسيًا في الجامعات.

ويكتسب التعليم الجامعي أهمية بالغة كونه من أهم معاقل الفكر والتنوير التي يتم من خلالها إعداد وتأهيل القيادات الفكرية والعلمية والتربوية، التي تقوم عليها مؤسسات المجتمع المختلفة، ويقع على عاتقها قيادة المجتمع والأخذ بيده بشكل مستمر نحو التقدم والازدهار. فالجامعة بيت الحكمة، ومنهل الحضارة والرقي، وهي خلية إنتاج المعرفة وقيادة الرشد والتجديد والإبداع لعقل المجتمع ووجدانه، ومن أهم المعايير التي تشير إلى عصرية المجتمع وتقدمه (شرف، 2015).

ويعتبر مفهوم الحوكمة الإلكترونية من المفاهيم التي لاقت اهتمام العديد من المفكرين والاقتصاديين نظرا لكثرة وتنوع استخداماتها من المؤسسات الاقتصادية إلى المؤسسات الحكومية إلى المستشفيات الاجتماعية وحتى المنظمات الخيرية، وبما أن مؤسسات التعليم العالي هي إحدى أهم القطاعات التي تكون منها الانطلاقة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات والمنظمات باعتبارها أيضا قطاع

مستفيد من الأموال العامة عليها أن تستجيب لمتطلبات المجتمع وسوق العمل، الأمر الذي يحتم عليها التوجه بمزيد من الشفافية والمساءلة العامة على وضع موازٍ للتحرك نحو الاستقلالية وضمان أن تتم إدارة أنظمة التعليم بطريقة فعالة (بن قايد، 2018).

وتوفر الحوكمة الإلكترونية التي تعتمد التكنولوجيا مناخًا إداريًا للمؤسسة التعليمية، وجودة في الإنتاج والأداء، لذا تظهر الحاجة لقياس تطبيق الحوكمة كونها تختصر الكثير من الوقت والجهد والتكاليف، مما يؤدي إلى سهولة التعامل بين تلك المؤسسات والوحدات المرتبطة بها، وإنجاز مهامها عن طريق ما يسمى بالعمل الإلكتروني (رضا وصالح، 2018).

وأظهرت بعض الدراسات المعاصرة كدراسة الدهشان (2020)، ودراسة الغزالي (2018)، ودراسة الهروط (2018)، ضرورة تبني الجامعات الحوكمة الإلكترونية والتي تتميز بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لتتمكن من مواكبة التطورات والتغييرات التي تجري في البيئات المحيطة للجامعات النظيرة، وتسخير الحوكمة الإلكترونية في سبيل التطوير لبنية المؤسسات التعليمية وربط الجامعات مع بعضها للنهوض بواقع البيئات التعليمية ولتحقيق الجودة في التعليم العالي، واختيار الأساليب المناسبة والفاعلة، والتي يمكن توظيفها لتخفيض تكاليف الجودة باعتمادها الفلسفة الجديدة التي تتمثل في رسم رؤية مستقبلية واضحة تحقق هدف جودة التعليم.

ويرى الفرحات (2014) أن الإدارة التقليدية التي تسودها المركزية كنمط إداري في الجامعات حالت دون التطوير الإداري الجامعي، وفي ظل القفزة التي طالت مناحي الحياة، وانعكاس أثرها على القطاع التعليمي وما يشهده القطاع من تطور متسارع؛ يستدعي تطبيق الحوكمة الإلكترونية لتخدم العملية التعليمية. ولذلك فإن قادة المنظمات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة، مطالبون في جميع الأوقات بتبني إدارة التغيير، والابتكار، ومساعدة العاملين، وفتح المجال أمامهم؛ لمواكبة التطور

والإبداع، والسعي نحو ازدهار المؤسسة وتقدمها، وتقبل الأفكار، والأساليب التي تنهض بالتغيير، والسعي قدمًا نحو تحقيقها، ومساعدة العاملين على تطبيقها (أبو عجوة، 2018).

يعتبر التمكين الإداري استراتيجية إدارية تنظيمية تدفع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمختلف مستوياتهم لأن يقدموا أفضل ما لديهم من إبداعات خلال الممارسات اليومية لمهامهم التدريسية والإدارية، وبذل المزيد من الجهد المميز وصولاً لنجاح الجامعة في أداء رسالتها، ويأتي هذا النجاح عبر التمكين الإداري الفاعل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ووصولاً للكيفية التي يعمل من خلالها التمكين الإداري على تطوير الممارسات التدريسية والإدارية وتحسين أدائها (شبير، 2020).

واشارت دراسة (الرباعي، 2018؛ ملحم، 2013) إلى أن التمكين الإداري أمر في غاية الأهمية لتطوير الجامعات، يعمل على ترسيخ روح المشاركة من قبل جميع المنتسبين؛ لكونه أكثر مواكبة وملاءمة للظروف الراهنة لما يحققه التمكين الإداري من تقليص للنفقات، وتطوير لدوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية، ويعمل أيضاً على زيادة شعور العاملين بالرضا، لأنهم يشعرون بقدر أقل من الضغوطات عندما يكون لديهم جزء من السيطرة على الأحداث.

ويعد التمكين الإداري مطلبًا هامًا وضروريًا في وقتنا الحاضر. ويعد من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة، ويعتمد على الإختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات، وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة في الميدان التربوي وداخل الجامعات (الجهني، 2019). وهو أيضًا اللبنة الأساسية والأساس السليم الذي يمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل مسؤوليات وظيفته، ليشكل بالتالي أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية الجامعات لمواجهة

التحديات والتطورات المتلاحقة ليكون أكثر قابلية للنمو والازدهار، وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية (الرباعي، 2013).

وفي ظل التطور الذي تشهده الجامعات الأردنية الحكومية، وبوجود التنافسية العالمية، ولمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، والابتعاد عن الأداء التقليدي، لا سيما أنّ للقيادة دور وتأثير لتحقيق التمكين الإداري؛ يبرز دور الحوكمة من خلال مبادئها لتحقيق التمكين الإداري. إذ يعد حوكمة الجامعات إلكترونيًا مفتاح بلوغ مؤسسات التعليم العالي أعلى مستويات التقدم والازدهار، والنهوض بوظائفها(التدريس والبحث وخدمة المجتمع) التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية (السوادي، 2015).

ومع تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الحوكمة في التعليم، حيث عقدت العديد من المؤتمرات مثل مؤتمر حوكمة الجامعات العربية في عمان (2016) والذي كان من أهم توصياته الإسراع في تطبيق مبادئ الحوكمة ومجالاتها في الجامعات العربية، ومن الدراسات التي أوصت بإجراء مزيد من الدراسات في مجالي الحوكمة الإلكترونية والتمكين الإداري دراسة(الهروط، 2018؛ الرباعي، 2018). كما أوصت دراسة ناصر الدين (2012) بإجراء بحوث علمية على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور والتقدم في المجالات التعليمية التي تشهدها الجامعات، إلا أن هذه التطورات لم تحرر القبضة التقليدية والروتين الإداري المرتبط بمركزية القرارات؛ فلا تزال معظم إدارات الجامعات تتجاهل ذلك، إذ تعاني العديد من الجامعات خصوصًا في الدول النامية في بعض قوانينها وتشريعاتها من مركزية القرار ضمن أجواء ينتابها بعض القصور في النزاهة والشفافية والمساءلة،

إضافة لضعف التمكين الإداري أحيانًا، مما قد ينعكس سلبًا على أدائها، وقد يشكل عائقًا أمام تطورها خصوصًا في ضوء ما تشهده من منافسة (المصري، 2015).

ويعد التمكين الإداري من القضايا التي حظيت باهتمام القيادات العاملة في مؤسسات التعليم العالي، وهي نتيجة طبيعية لما تتمتع به الجامعات من دور حيوي في صناعة رأس المال البشري، مما دفع بإدارة التعليم العالي نحو التحول لأساليب إدارية متطورة؛ فنجاح التعليم الجامعي مرتبط بنجاح إدارته وقدرتها على تحقيق أهدافه بجودة وتميز، ويظهر ذلك من خلال تحقيقها للمخرجات عالية الجودة القادرة على دفع عجلة التطور والتقدم، إضافة إلى رفع قدرتها التنافسية إلى أعلى المستويات، ولا يمكن أن تؤتي ثمارها الا بالاعتماد على منهجية تستند على أسس علوم الإدارة، لذا بات من الضروري على الجامعات معرفة أساليب الحوكمة، والكيفية التي تدار بها الجامعات للوصول للتطوير الإداري الجامعي (الزهراني، 2011).

تأسيسًا لما سبق؛ ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدب النظري، ونتائج الدراسات السابقة، واستشعارها للأهمية البالغة للحوكمة الإلكترونية والتمكين الإداري، وأنه لا يوجد لدينا تصور عن مدى تطبيق الجامعات للحوكمة الإلكترونية وأين هي جامعاتنا من ذلك،حيث أشارت الدراسات إلى أن الحوكمة تؤثر بشكل مباشر في التمكين الإداري، مما يستدعي ضرورة استقصاء درجة ممارسة التمكين الإداري وهل فعلًا هناك علاقة بينه وبين درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

جاءت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية ودرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أهداف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وممارسة التمكين الإداري واستقصاء العلاقة فيما بينهما، ولتحقيق الهدف حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = .005$) بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية في تقديرهم لدرجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية؟

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = .005$) بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية في تقديرهم لدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس، وعدد سنوات الخبرة ، والرتبة الأكاديمية؟

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = .005$) بين درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية ودرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبيها النظري والتطبيقي في النقاط الآتية :

أولًا: الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في توفيرها خارطة إدارية لأصحاب القرار عن مدى تطبيق جامعاتنا للحوكمة– للتمكين الإداري، وفي تناولها مفاهيم إدارية معاصرة وهي الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بالتمكين الإداري؛ لما لها من دور كبير في الأداء وسهولة إنجاز مهامها واختصار الوقت والجهد والتكاليف، عن طريق ما يسمى بالعمل الإلكتروني أو الحوكمة الإلكترونية. كما تسلط الضوء على الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس. ومن المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجامعات الأردنية في معرفة درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتمكين الإداري وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما تنبع أهمية الدراسة من أهمية الحوكمة الإلكترونية كتوجه عالمي لتطوير أداء الجامعات والارتقاء بمستواها. ومن المؤمل أن تفيد الدراسة في تحديد المسؤوليات الملقاة على أعضاء هيئة التدريس، ضمن معايير الشفافية، والمشاركة، والمساءلة والأستقلالية. وانعكاسها على التمكين الإداري. كما قد تفيد الباحثين في مجال الإدارة والقيادة التربوية، وفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث مشابهة. وقد تفيد الدراسة رؤساء الجامعات الحكومية الأردنية بتزويدهم بمعلومات حول درجة ممارسة التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس للعمل على تحسينه وقد تفيد المكتبة العربية والأردنية بتزويدها بمادة إثرائية نظرية حول الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس.

ثانيا: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في أنها قد تساعد أصحاب القرار لبناء برامج توعوية وتدريسية لمعالجة القصور في درجة تطبيق الحوكمة، وكذلك درجة ممارسة التمكين الإداري، كما يمكن أن تقدم خطة تحسينية من خلال العلاقة ما بين تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتمكين الإداري، كما قد تساهم في توظيف هيئة التدريس من أصحاب الخبرة كفريق استشاري لتقديم خطة من شأنها رفع درجة تطبيق الحوكمة وسبل تحسين درجة التمكين الإداري، وقد توفّر الدراسة تقييمًا إجرائيا لدرجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما قد تزوّد المهتمين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة في موضوع الحوكمة وفي موضوع التمكين الإداري، ويؤمل أن تفيد الدراسة أصحاب القرار في الجامعات الحكومية، بتزويدهم بتغذية راجعة عن الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس؛ لاتخاذ قرارات تطويرية بهذا الصدد، وقد تكون هذه الدراسة منطلقًا لعمل أبحاث لم يحتويها الأدب النظري والدراسات السابقة ذات صلة بالمتغيرين.

حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الجامعات الأردنية الحكومية (الجامعة الأردنية، الجامعة الهاشمية، جامعة اليرموك).

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2021/2020).

محددات الدراسة

تتحدد نتائج الدراسة الحالية بمجتمعها، ودقة استجابة أفراد عينتها، وبطبيعة أدواتها ومتغيراتها، إذ يمكن تعميم نتائج الدراسة الحالية على المجتمعات المشابهة لمجتمعها، في ضوء صدق أداة الدراسة وثباتها. ومن محددات الدراسة أيضا إجراءات الحظر التي حالت دون تنفيذ ما خطط له من إجراء مقابلات للتعرف على صعوبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

مصطلحات الدراسة

تضمّنت الدراسة الحالية مجموعة من المصطلحات حيث تم تعريفها اصطلاحيا وإجرائيّا على النحو الآتي:

الحوكمة الإلكترونية

وقد عرفت الحوكمة الإلكترونية على أنها "سلسلة العمليات والاجراءات المحاطة بإطار قانوني والتي تهدف إلى تنظيم المعاملات والمعلومات والمخاطبات والمستندات الرسمية وغير الرسمية وتأمين سبل حفظها وأرشفتها ورقمنتها وتوفير آلية لاسترجاعها بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات" (الزهيري، 2018: 48).

ويعرف درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية إجرائيا بأنه: الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المجالات التالية: المساءلة، الشفافية، المشاركة، الاستقلالية. ويقاس من خلال الدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة على أداتها.

التمكين الإداري: عرفه (سلامة، 2016) بأنه: استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم لأعمالهم بدون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا.

ويعرف درجة ممارسة التمكين الإداري إجرائيا بأنه: الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة ممارسة التمكين الإداري في المجالات التالية:: تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل، والاتصال الفعال، وصنع القرارات، ويقاس من خلال الدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة على أداتها.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمّن هذا الفصل عرضًا للإطارالنظري ذات العلاقة المباشرة بمتغيري الدراسة: الحوكمة الإلكترونية والتمكين الإداري، بالإضافة إلى عرض أبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أولا: الإطار النظري

يتناول الإطارالنظري الموضوعات الاتية: الحوكمة الإلكترونية من حيث (النشأة والمفهوم، أسباب ظهور الحوكمة الإلكترونية، أهداف الحوكمة الإلكترونية، معايير الحوكمة الإلكترونية، أهمية الحوكمة الإلكترونية، مزايا الحوكمة الإلكترونية، فوائد الحوكمة الإلكترونية، مبادئ الحوكمة الإلكترونية في الجامعات، استراتيجيات تطبيقها في الجامعات، متطلبات الحوكمة الإلكترونية في الجامعات، مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات، التمكين الإداري من حيث (النشأة والمفهوم، أهمية التمكين الإداري، أبعاد التمكين الإداري، ومقومات التمكين الإداري، ركائز التمكين الإداري، أساليب التمكين الإداري المعاصرة).

المحور الأول: الحوكمة الإلكترونية (Electronic Governance)

ظهر مفهوم الحوكمة في إطار الجهود التي تبذلها المنظمات الدولية في مجال التنمية الإنسانية بمختلف أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. فقد ظهرت الحوكمة لأول مرة في تقرير البنك الدولي الصادر في الدول الافريقية عام (1989)، حيث تم استخدامها للتركيز على المساءلة المالية للحكومات (مرزوق، 2012).

خرج مفهوم الحوكمة في الجامعات؛ لتكون بمثابة الإطار الشامل لنظامٍ تعليمي عال، يضمن خلاله رسم السياسات، وتحقيق الأهداف بكفاءة، من خلال التوجهات الاستراتيجية، والتشريعات التي يحكمها اطارًا تنظيميًا ركيزته الداعمة الشفافية في العمل، والتشاركية لجميع الأطراف، والمساءلة عن الأداء والنتائج، لا سيما أن للجامعات دورًا لا يمكن التغافل عنه في النهضة العلمية والاقتصادية، (باشا وناصر وياسين، 2002).

ويفتقر مفهوم الحوكمة إلى الترجمة الدقيقة إلى اللغة العربية، إلا أن مجمع اللغة اعتمد لفظ (الحوكمة) بعد عدة محاولات لتعريبه مثل: الحاكمية، الحكمانية، الحوكمة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي. وهي تدل على استخدام معايير الشفافية والعدالة والمشاركة في الإدارة (أبو النصر، 2015؛ محمود، 2016).

ويعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادة السفينة وسط العواصف والأعاصير، وما يمتلكه من قيم وأخلاق وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على ممتلكات السفينة البشرية والمادية (آل غزوي، 2012).

ويعرف عبدالسلام (Abdul Salam, 2013:9) الحوكمة على أنها "عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العمليات الحكومية لتحقيق البساطة والأخلاقية والمساءلة والاستجابة والشفافية في العمل الإداري."

ولم يتم تحديد تعريف واضح ومحدد لمفهوم الحوكمة الإلكترونية، حيث يوجد العديد من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم ومنها:

الحوكمة تعني "الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز من خلال تطبيق القانون على الجميع مع توفر رقابة فاعلة داخلية وخارجية، ويمكن تطبيقها في أي منظمة حكومية أو خاصة وعلى أي مستوى سواء محلي أو اقليمي أو دولي" (القرشي، 2017 :17).

وتعرف منظمة اليونسكو الحوكمة الإلكترونية على انها "استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين تسليم المعلومات والخدمات وتشجيع تشاركها مع المواطنين في عملية صنع القرارات داخل القطاعات العامة" (حمود، 2014: 57).

وأشار زكي (2019:33) إلى أن الحوكمة الإلكترونية "نمط للحكم يستخدم كافة الأنشطة الإلكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية بما يدعم صيانة السياسات وآليات تنفيذها، لتحقيق الديمقراطية وحماية حقوق المواطن والحفاظ على استقلاله وزيادة الكفاءة في توزيع الخدمات الإلكترونية بما يحقق التنمية المستدامة".

وقد عرفت الحوكمة الإلكترونية على أنها العمليات والإجراءات المحاطة بإطار قانوني والتي تهدف إلى تنظيم المعاملات والمعلومات والمخاطبات والمستندات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة والمواطن وتأمين سبل حفظها وأرشفتها ورقمنتها وتوفير آلية لاسترجاعها بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (الدهشان، 2020).

ويلاحظ من استعراض التعريفات السابقة أن الحوكمة الإلكترونية هي استخدام تقنيات الاتصالات وتسخيرها في ضبط المهام وتقديم الخدمات بمستوى يسهم في استخدام مكونات وبرامج الجامعة وتقديم الخدمات إلى مختلف المستفيدين.

الحوكمة الإلكترونية وأهميتها في الجامعات

ظهر مفهوم الحوكمة الإلكترونية في الجامعات ليضبط المهام التي تقدمها بأفضل صورة ممكنة، وهي نتاج لثورة تكنولوجية في المعلومات ودورها في رفع قدراتها ومن كفاءتها (محمد، 2008). وتعتبر الحوكمة من الأساليب الإدارية الأساسية؛ للتغلب على التغيرات البيئية والتكنولوجية السريعة، إضافة لاستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق التنمية والإصلاح الإداري من خلال تعزيز الشفافية وإزالة قيود الوقت، والمسافة، وتفويض الكادر الجامعي في المشاركة في المسؤولية بكافة أنواعها (كافي، 2018).

وتُعرّف الحوكمة الجامعية أنها : "مبادئ ومعايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء الجامعات بما يضمن سلامة العملية التعليمية ونزاهة السلوكيات وتحقيق مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة، وتقديم مصلحة الجماعة على مصلحة الأفراد،وتطبيق القوانين، والأنظمة في جميع العمليات الإدارية وغير الإدارية" (ناصرالدين، 2019: 61).

وأشار ضحاوي (2011) إلى أن حوكمة الجامعات هي الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها ومتابعة اتخاذ القرار الجامعي.

ويرى الفرا (42: 2013) بأن حوكمة الجامعات هي "الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية وعملية صنع القرار، من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد الضابطة التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة والمنتفعين وأصحاب المصلحة فيها.

وأشار شاهد (37: 2016) إلى أنها " ثورة تقنية معلوماتية قادت إلى نقلة نوعية في تقدم الأجهزة الحكومية وأجهزة القطاع الخاص وتعتبر أسلوب جديد ومتطور، ويشار إليها بأنها تطبيق التقنيات على الانترنت في القطاعات والأنشطة الحكومية وغير الحكومية التجارية".

أسباب ظهور الحوكمة الإلكترونية

أثرت التقنيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جل الميادين، ودفعت إلى إحداث تغيرات هائلة ومؤثرة دفعت إلى التحول إلى النمط الإلكتروني، ومن أهم تلك المسببات أسباب سياسية تمثلت في: ظهور العولمة، وتنافس السياسيين حول كسب رضا المنتفعين من خلال تقديم خدمات أسهل، ودعم البنك الدولي لمشاريع الحوكمة الإلكترونية في الدول النامية. أسباب تكنولوجية تمثلت في: ظهور شبكة الانترنت، وتطوير مستويات عالية من تشفير البيانات، بحيث أصبحت الثقة بالشبكة وأمنها ممكنا، وابتكار تقنية الإمضاء الإلكتروني. وهناك أسباب اقتصادية تمثلت في: ظهور التجارة الإلكترونية، واستغلال الحكومات لما توفره التكنولوجيا الحالية في خفض مستويات التكاليف، والتوجه نحو مشاريع الخصخصة (صغير، 2016).

أهداف الحوكمة الإلكترونية

تعد الحوكمة الإلكترونية خيار استراتيجي يستند إلى مجموعة من الأهداف تتمثل في رفع مستوى الأداء، اختصار الإجراءات الإدارية، زيادة دقة البيانات والإنتاجية، خفض التكلفة في الأداء، بالإضافة إلى مواكبة التطور التكنولوجي، وتسهم في رفع كفاءة العاملين، وتدعم النمو الاقتصادي من خلال نشر المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأهيل إدارة تكنولوجيا المعلومات (Sharada & Vob, 2017؛ عبداللطيف، 2014)

وتهدف الحوكمة إلى تحقيق العدالة داخل وخارج الجامعة، وتحقيق الانضباط من خلال اتباع سلوك أخلاقي ، وتعزز الشفافية التي تعتمد على المصداقية والوضوح والإفصاح ، وهي تسهل تقديم الخدمات، وتعمق سوق المال وتنمي الاستثمار وبالتالي تزيد الثقة في الاقتصاد الوطني (حماد، 2005؛ حجازي، 2004).

وفي الجامعات تعمل الحوكمة على زيادة الإحساس بالمسؤولية من خلال مشاركة كافة أعضاء الكادر التدريسي وجميع الأطراف والمنتفعين في عملية صنع القرار وتنفيذه بصورة صحيحة، وتعزز الحوكمة المسؤولية الاجتماعية للجامعات من خلال استقلاليتها التي تحفز الإنجاز لمواكبة الاحتياجات المتطورة في المجتمع (سليمان، 2008).

وأشار الشباطات (2017) إلى أهداف حوكمة الجامعات والتي تتمثل في توفير البيئة الاجتماعية والبحثية الأكاديمية التي بدورها تدعم الابتكار والتميز، وإعداد كوادر بشرية متخصصة تلبي حاجات المجتمع.

ويرى الشرفات (2017) أن من أهم الأهداف التي يجب أن تسعى لها الجامعات لتشكيل حوكمة جامعية رشيدة هو وجود هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على الصعيد الداخلي والخارجي للجامعة، ووجود أدوات لتقييم الأداء على مستوى الأقسام والكليات والجامعة ككل بصفة دورية وبمشاركة الأطراف المعنية، والخضوع للمساءلة، والتعامل بشفافية، وبناء الحوار الأكاديمي الديمقراطي.

ومن أهداف حوكمة الجامعات كما تراها العريني (2014): تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، وتعزيز مشاركة جميع الأطراف، تحقيق الشفافية والعدالة والمساواة، للحصول على الأداء المرتفع، وضع القوانين والقواعد بما يكفل الديمقراطية، وتوفير حق المحاسبية والمساءلة.

معايير الحوكمة الإلكترونية

تعمل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي جنبًا إلى جنب مع مؤسسات المجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق الكثير من الاستراتيجيات والأدوات والأساليب، ومن أبرزها الحوكمة وفقًا لمعاييرها الواضحة والمحددة:

أولًا: المشاركة: وهي إتاحة المجال لجميع المعنيين في الجامعات للمشاركة في وضع القواعد والمبادئ والإجراءات التي تخص العملية التعليمية ضمن معايير واضحة، والسماح لأعضاء مجلس الجامعة والعاملين بإبداء آرائهم، وتقبل مقترحاتهم وإعطائهم الفرص في المشاركة والمناقشة (العريني، 2014؛ ناصر الدين،2019).

ثانيًا: المساءلة: هي آلية تتضمن مراقبة الوفاء للمسؤوليات لكافة المجالات الإدارية كإدارة المخاطر، والمراجعة المالية، والإشراف على الأساليب المستخدمة لتقييم أداء الطلبة، والكادر الإداري والأكاديمي، والموظفين الإداريين (جفطة، 2017).

ثالثًا: الشفافية: تكمن أهميتها في تقليل الضبابية والقضاء على مظاهر غموض التشريعات، ونمو العمل بمعايير عالية الجودة، والترابط بين المنظمات المختلفة، وتطوير الوحدات الإدارية (عليمات، 2020).

رابعًا: الاستقلالية: وهي مفهوم يعنى به حرية الجامعات ومنحها الحكم الذاتي، لتصبح أكثر استجابة للبيئات الاجتماعية والاقتصادية، وأكثر قدرة على التكيف مع التغيير والابتكار، ويحمل استقلال الجامعة طابع متعدد الأبعاد. وهي الاستقلالية الإدارية والاستقلال المالي والاستقلال الأكاديمي للجامعات (ناصر الدين، 2019).

وأضاف نعيمة (2011) معايير أخرى تساعد في تحقيق الشفافية الإدارية وهي: أولاً الوضوح الإداري: أي الوضوح والإفصاح عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات الإدارية، وثاني هذه المعايير هو تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة مما يساعد على تولد التفكير الإبداعي وتفعيل الرقابة الذاتية وتزيد من تحمل العاملين للمسؤولية، وثالثها المعلومات لجميع العاملين: إعطاء صورة واضحة ومكتملة لأداء المنظمة مع وضوح التشكيلات والوحدات الإدارية، وآخر هذه المعايير هي الرقابة الشاملة: وجود نظام رقابي متكامل وتقييم مزدوج الأداء.

ويعد تطبيق معايير ضمان الجودة، والافصاح عن رواتب أعضاء المجالس الجامعية الحاكمة ورواتب الموظفين ومكافآتهم، ومشاركة جميع الأطراف من موظفين ومجتمع محلي في عملية صنع القرار، والتزام المجالس الجامعية الحاكمة بمسؤولياتها والقيام بمهامها، وتوفير القوانين والأنظمة التي توضح أفضل أساليب ممارسة السلطة، من المعايير التي توضح القيم التي تسود في حوكمة الجامعات وتؤثر بها (صالح، 2010).

مبادئ الحوكمة الإلكترونية في الجامعات

من أهم مبادئ الحوكمة في الجامعات هي: (عبدالحكيم، 2012)

أولاً: **الاستقرار المالي:** إذ ينبغي ألا يكون دعم الموارد المالية للجامعة مبررًا لإضعاف استقلالية الجامعة والتأثير على حريتها وأنشطتها الأكاديمية.

ثانيًا: **حكم القانون:** أي المساواة أمام القانون، بغض النظر عن المراكز الاجتماعية للأطراف.

ثالثًا: **التمكين:** يهدف إلى تعزيز قدرات الأفراد والجماعات، وإزالة العقبات التي تعوق عملية التمكين، مع تبني قوانين وإجراءات تساعد في القضاء على مظاهر التهميش.

رابعًا: **رشادة اتخاذ القرار:** أي خضوع عملية اتخاذ القرار لقواعد وإجراءات عقلانية وموضوعية.

خامسًا: **المشاركة:** تهدف إلى تجاوز الفجوة بين المنتفعين والقيادة، من خلال مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات.

سادسًا: **المساءلة:** أي وجود طرق وأساليب تمكن من مساءلة المسؤول ومراقبة أعماله، مع إمكانية إقالته إذا تجاوز السلطة.

سابعًا: **الشفافية:** أي حرية الوصول للمعلومات والسياسات للجامعات، والإفصاح عنها.

ثامنًا: **التقييم:** يعتبر التقييم مصدرًا مهمًا وتغذية راجعة لتحسين الأداء، ويجب أن يتم على مستوى كافة الأقسام والكليات وبمشاركة جميع الأطراف.

بعد استعراض معايير الحوكمة الإلكترونية ومبادئها، ارتأت الباحثة الاستفادة من دراسة (حمد، 2020؛ العتيبي، 2018) في اعتماد المجالات الأربعة: المساءلة، الشفافية، المشاركة، الاستقلالية، كمحاور لأداة الدراسة للكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية. فهذه المجالات تمثل قواسم مشتركة بين معايير الحوكمة ومبادئها مما يدل على أهميتها، كونها الأكثر شيوعا. فالجامعات تعتمدها لضبط المهام التي تقدمها الجامعة بأفضل صورة ممكنة، ولتحقيق التنمية والاصلاح الإداري.

فالمساءلة تمكن من مساءلة المسؤول ومراقبة أعماله، مع إمكانية إقالته إذا تجاوز السلطة. أما الشفافية فتشير إلى حرية الوصول للمعلومات والسياسات للجامعات والإفصاح عنها. أما المشاركة لتجاوز الفجوة بين المنتفعين والقيادة من خلال مشاركة الجماعة في إتخاذ القرارات. والاستقلالية كي لا يكون هناك تأثير على حريتها وأنشطتها الأكاديمية (عبدالحكيم، 2012).

أهمية الحوكمة الإلكترونية

إن من أهم دواعي الحوكمة؛ القضاء على الفساد الإداري والمالي في كافة المؤسسات سواء العامة أو الخاصة، من خلال اعتماد نهج الشفافية، والمساءلة، والمشاركة بما يضمن الالتزام التام بالقوانين والأنظمة وضمان تكافؤ الفرص. وتعتبر الحوكمة من الأساليب الإدارية الأساسية؛ للتغلب على التغيرات البيئية والتكنولوجية السريعة (Sharma, 2004).

والحوكمة الإلكترونية هامة بالنسبة للجامعات؛ فهي تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها بأفضل السبل، وتضمن الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها، بالإضافة إلى ضمانها حماية موارد الجامعة في إطار من النزاهة والحيادية، من خلال تحقيق الاستقامة ومنع الانحراف، وتحديد مهام ومسؤوليات كل فرد مع معالجة الأخطاء أولًا بأول. وضمان الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية طويلة المدى، والمسؤوليات التشغيلية على المدى القصير، وتبني علاقات عمل متميزة بين وحدات وأقسام الجامعة (مرزوق، 2012).

ويرى العريني (2014) أن للحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات؛ لأنها تسهم في ايجاد مؤسسات مستقلة، وتساعد الجامعات في تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل، بالإضافة أنها تفيد في الكشف عن أوجه القصور، وتساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتضمن موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها، وتضمن حقوق ومصالح العاملين، إذ تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي.

ولأنّ الإصلاح الإداري يُعد أحد العناصر الفعالة التي تسهم في تنمية الدول، لذا لابد من دعم الإصلاح الإداري من خلال الحوكمة التي تعمل على إيجاد فرصًا في اقتصاد المعرفة الدولي، وإصلاح كيفية عمل المؤسسات مثل الجامعات، من خلال إدارة المعلومات، وإدارة الوظائف الداخلية وخدمة الطلاب والكادر الجامعي وكافة المنتفعين، إضافة لاستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

لتحقيق التنمية والإصلاح الإداري من خلال تعزيز الشفافية وإزالة أي فجوات وقيود الوقت والمسافة (كافي، 2018).

ويرى الصالحي (2016) أنّ للحوكمة دوراً في تحديد مسؤوليات الإدارة، وتعزيز مساءلتها والتأكيد على الشفافية، والمشاركة الذي يسهم باكتشاف التلاعب والفساد الإداري لتحسين إدارة الجامعات وقيمة أسهمها ونزاهة تعاملها وبالتالي رفع قدرتها التنافسية.

مزايا الحوكمة الإلكترونية

أكدت دراسات عديدة على أن تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية سوف يوفر العديد من المزايا كما أشار كل من (بن قايد، 2018؛ جفطة، 2017) والتي تتمثل في سرعة أداء الخدمات: حيث أنه بإحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي، أحدث تطورًا في تقديم الخدمات حيث قلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء الخدمة، هذا فضلًا عن الإنجاز الإلكتروني للخدمة الذي يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء أعماله في نظام الادارة التقليدية، أما الميزة الثانية فهي تخفيض التكاليف: يلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جدا من الأدوات الكتابية، هذا فضلاً على أنه يحتاج إلى العرض على أكثر من موظف وذلك للاطلاع عليه، ومن شأن ذلك كله ارتفاع تكاليف أداء الخدمة، وذلك نظراً لارتفاع أثمان وأسعار المواد اللازمة لأداء الخدمة. واخر هذه الميزات هو اختصار الإجراءات الإدارية: العمل الإداري التقليدي السائد الآن يتسم بالعديد من التعقيدات الإدارية وذلك لأنه يحتاج إلى موافقة أكثر من جهة إدارية، هذا فضلا عن السمات التي تلحق بالموظف القائم بأداء الخدمة والذي قد يحصل على إجازة أو لا يتواجد في مكان عمله.

ويرى الهوش (2012) أن من أهم مزايا الحوكمة الإلكترونية هو تعزيز القدرة التنافسية؛ إذ تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل وذلك من خلال طرق عدة وأساليب أهمها التأكيد على الشفافية في معاملات الجامعة، حيث إن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الجامعة وتآكل قدرتها التنافسية، كما تؤدي إجراءات حوكمة الجامعات إلى تحسين إدارة الجامعة مما يساعد على جذب الاستثمارات وعلى تحسين كفاءة أداء الجامعة. ومن الممكن أن يساعد تبني معايير الشفافية في التعامل مع المنتفعين على تفادي حدوث الأزمات المصرفية، وأن يقوي تطبيق حوكمة المؤسسات ثقة المنتفعين في عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.

فوائد الحوكمة الإلكترونية

أكدت الدراسات التي بحثت في الحوكمة الإلكترونية أن هناك مجموعة فوائد للحوكمة الإلكترونية كما أشار إليها (خالص، 2013) ومن أهمها: الفوائد الاقتصادية وتشمل، توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة بالحوكمة الإلكترونية، وتوحيد الجهود بدلاً من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات، بالاضافة إلى فتح قنوات استثمارية جديدة وذلك عن طريق استخدام التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي للبيانات نفسها. أما الفوائد الإدارية فتشمل القضاء على البيروقراطية والروتين المتبع في تنفيذ الإجراءات، وتنظيم العمليات الإنتاجية، وتحسين الأداء الوظيفي، والعمل بروح الفريق الواحد، بالإضافة إلى اختصارها الهرم الإداري التسلسلي الطويل ، والإسراع في تنفيذ الاجراءات الإدارية واختصارها، وتسهل عملية الرقابة والإشراف على أداء الجامعة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.وتتمثل الفوائد الاجتماعية

في تحفيز المواطنين لاستخدام الحوكمة الإلكترونية وبالتالي إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات ، وتسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية، وتفعيل الانشطة الاجتماعية المختلفة.

وأشار شرفاستافا وريزدا وساكسينا(Shrivastava, Raizada & Saxena, 2014) إلى فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة لكل من الجامعة، الطلبة، الكليات، ونظام التعليم بشكل عام ومنها: فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للجامعة: حيث تساعد الحوكمة الإلكترونية على الوصول إلى المعلومات المركزية في أي وقت وأي مكان، كما أنها توفر خدمات إلكترونية عالية الجودة، وأدوات تعليمية مبتكرة، بالإضافة إلى تحسينها عملية صنع القرار. أما فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للطلبة: تزيد الحوكمة الإلكترونية من مشاركة الطلبة في الشؤون التعليمية، كما تساعد على الإدخار على نطاق واسع في التكاليف والوقت والجهد، وتساعد الطلبة في الوصول إلى المحاضرات والندوات الافتراضية، وإرسال الملاحظات إلى الجامعة. وبالنسبة للكليات تظهر فوائد الحوكمة الإلكترونية: من خلال إمكانية الوصول للبيانات بسهولة، وتبادل البيانات الإلكترونية مع الجامعة، وتوليد التقارير الإحصائية الفورية.أما فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة لنظام التعليم بشكل عام: تحسن الحوكمة الإلكترونية نظام التعليم، كما تحدث تأثير طول الأجل على أهداف المنظمة، وتسهم بتمكين الكليات والطلبة وتشجع مشاركتهم في الحكم.

استراتيجيات تطوير الحوكمة الإلكترونية في الجامعات

ومن الاستراتيجيات الرئيسة لقيام الحوكمة الإلكترونية في الجامعات كما أشار (شاهد، 2016): إعادة هيكلة وتحديث الأعمال: بمعنى إعادة هيكلة الجامعات، واستغلال حديث للتقنية، وبذلك فلا بد من إعادة النظر في الهياكل الإدارية وشبكات الاتصال ونقل المعلومات في الداخل والخارج.

وثاني هذه الأستراتيجيات إيجاد طرق جديدة للأعمال: أي إيجاد شراكات مع قطاعات حكومية أو خاصة، والبحث عن وسائل للتمويل الخارجي وعدم الاعتماد كليا على التمويل من الحكومة.أما الأستراتيجية الثالثة فهي تقديم خدمات أفضل لأطراف العمل: أي تقديم خدمات على مدار اليوم ومن كل مكان، وعليه فإنه عند وضع مشاريع في الحوكمة الإلكترونية، يتم تحليل الوضع الحالي للحوكمة الإلكترونية، وتكمن الأهمية في ذلك كونه يشكل نظرة شاملة يمكن على أساسها تحديد حجم الفجوة بينها وبين الرؤيا المستهدفة، وكذلك اقتراح المبادرات الضرورية لسد هذه الفجوة. أما الاستراتيجية الأخيرة فتتمثل بوجود أبعاد استراتيجية: أي أن التحول نحو مؤسسة إلكترونية فعالة وناجحة تتطلب وجود رؤية دقيقة ورسالة واضحة المعالم وأولويات وأهداف تسعى لتحقيقها، في ضوء معايير ومواصفات تتماشى وتتطابق مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

متطلبات الحوكمة الإلكترونية في الجامعات

تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات والمتطلبات لدعم تطبيق قواعدها ومبادئها، ومن هذه المتطلبات: القيادة الإدارية الفاعلة والتي تتمثل بوجود قيادات تتبنى أهداف الجامعة وتكون قادرة على فهمها وتنفيذها، كما تتصف بالكفاءة الشخصية العالية، ووجود رغبة حقيقية في أداء العمل، والقدرة على كسب الدعم والحصول على ثقة المنتفعين، والولاء لأهداف الجامعة، إضافة لوجود تفاهم مشترك بين القيادات. ويتمثل المتطلب الثاني في إصلاح الهياكل الإدارية، حيث يعتبر الإصلاح الإداري مدخلًا رئيسًا من مداخل تحقيق السياسات العامة في مجال التنمية الإدارية. أما المتطلب الرابع وهو الشفافية الكاملة في العمل الإداري وتتمثل في التصرف بشكل أخلاقي في الأداء الإداري، في حين يظهر التخطيط كمتطلب رابع ويتمثل في تحديد الرؤية والرسالة مع مراعاة الشمولية وبرامج التخطيط

والاستفادة من البرامج الناجحة في هذا المجال، وإصلاح الهياكل الرقابية التي تتمثل في تطوير القوانين واللوائح بهدف مكافحة الفساد (السوادي، 2015).

مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات

لضمان نجاح الحوكمة في الجامعات لا بد من تطبيق مراحلها وعدم الاستغناء عن أي منها كما بين كل من (ناصر الدين، 2012؛ المليجي، 2012): المرحلة الأولى: التعريف بالحوكمة: وهي أهم المراحل؛ لأنها تغرس ثقافة الحوكمة إذ يتم فيها توضيح المفاهيم، وتحديد الأبعاد، ومعالم الحوكمة، وكافة جوانبها.أما المرحلة الثانية فهي بناء البنية الأساسية للحوكمة: إذ تعد البنية الأساسية لازمة تمامًا لتأسيس الحوكمة، وتحقيق التفاهم بين الأطراف المختلفة، فالبنية الأساسية عنصر مهم وملزم من أجل تأسيس الحوكمة.وتتمثل المرحلة الثالثة في وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته القياسية: أي يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام والواجبات.أما المرحلة الرابعة فهي تنفيذ الحوكمة وتطبيقها:حيث تبدأ في هذه المرحلة الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى رغبة كافة الأطراف في تطبيق الحوكمة.أما المرحلة الخامسة والأخيرة فتتمثل في متابعة الحوكمة وتطويرها: تؤكد هذه المرحلة على حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال متابعة الأداء وتنفيذ الرقابة العلاجية والوقائية.

وتستخلص الباحثة أن الجامعة قد تتضمن نصوصًا تقيد أعضاء هيئة التدريس في المشاركة بصنع القرارات، إضافة لوجود قرارات قد تحدُّ من حرّية الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وتقيد من حرية التعبير. كما أن المشكلة في الطريقة المتبعة في التعيين لمختلف المناصب في الجامعة كرئيس الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، ففي حالة تم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية و بدون انتخاب لتولي مناصبهم ينعكس هذا سلبيًا على معيار المساءلة والشفافية والمشاركة

والاستقلالية، أيضا عدم التدخل والاعتراض على بعض التجاوزات والقرارات من قبل العديد من أعضاء هيئة التدريس تجنبًا للصدام مع إدارة الجامعة تفاديا لوقوع الظلم والضرر عليهم.

المحور الثاني: التمكين الإداري (Administrative Empowerment)

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات، ولاقى رواجاً في التسعينيات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية، وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم إلى ما يسمى الان قوة المنظمة، مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات في بيئة المؤسسة وتحول في المفاهيم الإدارية، وميلها نحو تحقيق الميزة التنافسية (Effendi, 2003).

ويُعد مفهوم التمكين الإداري من أبرز المفاهيم التنظيمية المعاصرة في الفكر الإداري، والذي يهتم بإتاحة الفرصة لآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، والتي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات وإبداعات العاملين وتسخيرها في سير العمل، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا مع الثقة التامة بهم (عيدة، 2015).

ومفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية التي تسهم في تطوير مهارات العاملين وقدراتهم في سبيل تحقيق المهام المناطة بهم بكفاءة وفعالية (العتيبي، 2004).

في حين يرى عبد الحافظ (2009) أن التمكين الإداري أحد أساليب تحويل السلطة نحو اللامركزية التي تمثل أحد أهداف التغيير والتطوير التنظيمي في الجامعات. والتي يتم إشراك

المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار من أجل تحفيزهم وتشجيعهم مما يؤدي إلى رفع مستوى أداءهم ويعود بالفائدة في عملية الإصلاح الجامعي.

ويعرف ميلر وميردث (Murrell & Meredeth, 2010) الإداري بأنه قيام الفرد بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة اتخاذ التدريب والثقة والدعم العاطفي.

والتمكين الإداري مفهوم إداري يؤكد ضرورة منح أفراد التنظيم في كافة المستويات التنظيمية خصوصا المستويات التنفيذية، الثقة بقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة (Smith& Greyling, 2006).

ويعرف القضاة والطراونة (2011) التمكين الإداري بأنه منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات وذلك بتوسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة.

ويرى العطار (2012) أن التمكين الإداري عملية إدارية يتم من خلالها اكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل، بمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم المعلومات وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف المنظمة في ظل تهيئة الإمكانات والمناخ التنظيمي اللازم للابداع.

وهو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا (الشياب وأبوحمور، 2014).

ويعرفه العتيبي (2018) بأنه منح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، والحرية في كيفية تنفيذ أعمالهم، والسماح بالاتصال ومشاركة المعلومات مع المستويات الإدارية العليا، وبناء فرق العمل, وتوفير فرص النمو المهني والحوافز، وإدراك العاملين لكفاءتهم الذاتية مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أهميّة التمكين الإداري

يحقق التمكين الإداري مجموعة من الفوائد على المستوى الفردي كما أشار كل من (Hung, 2005؛ Lee, 2005)، منها: تنمية الشعور بالمسؤولية، وزيادة الرضا الوظيفي، زيادة الدافعية وولاء العاملين من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات، زيادة كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وتقليل الهدر، المحافظة على الخبرات والكفاءات الموجودة، وتشجيع التعليم والتدريب، رفع مستوى الإنتاجية، وتحسين جودة السلع والخدمات، وتحقيق الميزة التنافسية. كما يساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل، من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والموظفين، وخلق الولاء التنظيمي لما له من تأثير مباشر على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وانعكاس ذلك على توجههم المستقبلي.

أبعاد التمكين الإداري

للتمكين الإداري عدد من الأبعاد منها: (رفاعي، 2013).

أولًا: **تفويض السلطة:** حيث يتاح للعاملين المشاركة في القرارات التي لها علاقة بأدائهم واعمالهم، أي استخدام أسلوب التفويض الإداري والثقة بدلاً من الرقابة والتوجيه.

ثانيًا: **فرق العمل:** يعتمد نجاح بناء وقيادة فرق العمل على دعم وتشجيع أعضاء الفريق وتقديم التوجيهات اللازمة لهم للتغلب على المشاكل والمعوقات التي تواجههم، والعمل بروح الفرق من أجل تحقيق هدف مشترك.

ثالثًا: **التدريب:** وهو يعني أن تتيح الجامعة نظام تدريب واعد يزود العاملين بالمهارات والخبرات اللازمة مثل: مهارات صنع القرارات، مهارات التفاوض، مهارات القيادة، وحل النزاعات في بيئة العمل.

رابعًا: **التحفيز:** إن تطبيق مفهوم التمكين يتطلب من إدارة الجامعة تحديد عوائد مرتبطة بالأداء من خلال ربط مكاسبهم بتحقيق أهداف المنظمة.

خامسًا: **الاتصال الفعال:** يعتبر من متطلبات نجاح تطبيق مفهوم التمكين، ويتضمن حرية وصول العاملين إلى كافة المعلومات الحساسة داخل المنظمة.

وتستخلص الباحثة أن منح الجامعات لأعضاء هيئة التدريس حق التصرف والمشاركة في القرارات المتعلقة بأعمالهم، وإعطائهم قدر من التمكين الإداري والثقة بدلاً من الرقابة والتوجيه، من خلال منحهم الحرية لأداء الأعمال وتخويلهم الصلاحيات، وتحريرهم من الرقابة الصارمة والسياسات المحددة، من شأنه تنمية الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس وخلق الولاء التنظيمي.

وارتأت الباحثة اعتماد المجالات التالية: تفويض السلطة، التحفيز ، التدريب، فرق العمل، والاتصال الفعال، كمحاور للإستبانة، لتقصي درجة ممارسة التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس.

ركائز التمكين الإداري ومقوماته

هناك بعض المقومات الأساسية للمنظمة قبل تمكين العاملين بها كما أشار (ملحم، 2013):

العلم والمعرفة والمهارة: فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية

مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكّن الفرد ويمنح حرية في التصرف. وثاني المرتكزات الأتصال وتدقيق المعلومات: إذ كلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين القادة والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة، زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء، ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة. أما المرتكز الثالث فيتمثل بالثقة بين المسؤولين والعاملين: وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون المسؤول في صفهم بحيث يشاركهم همومهم ومشاكلهم, وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين, ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة الأفراد. وينحصر المرتكز الأخير بالحوافز المادية والمعنوية :لا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسئولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسئولية, والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

أساليب التمكين الإداري المعاصرة

تعددت الدراسات المعاصرة حول التمكين وتطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها: أسلوب القيادة: حيث يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة (Bennis, 1999؛ Kanter, 1989,)، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين حيث يشير إلى أن المؤسسة الممكَنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة

(Malone, 1997). كما يركز هذا الأسلوب بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل. أما أسلوب تمكين الأفراد فيتمحور حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الادراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار حيث توصلت (Rothstein et al., 1995) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي منها: أسلوب تمكين الفريق فقد يؤدي التركيز على التمكين الفردي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً. ويؤكد (Torrington et al, 2005) أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية.

ثانيا: الدراسات السابقة ذات الصلة

تناول هذا الجزء عرضًا لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي استطاعت الباحثة الحصول عليها من خلال مراجعة الرسائل الجامعية، والدوريات العربية والأجنبية وشبكة الانترنت، وقد تم عرضها تسلسلًا زمنيًا من الأحدث إلى الأقدم وينقسم إلى جزأين الأول حول الحوكمة الإلكترونية والآخر يتعلق بالتمكين الإداري، إضافة إلى التعقيب عليها.

1. دراسات تناولت متغير الحوكمة الإلكترونية

أجرت الحمود (2021) دراسة هدفت تعرّف درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد تكونت عينت الدراسة من (280) عضو هيئة تدريس من كلا الجنسين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي وتم تطوير استبانتين: الأولى لقياس درجة تطبيق الحوكمة لدى الجامعات الأردنية الخاصة، والثانية لقياس مستوى التميز التنظيمي لدى الجامعات الأردنية الخاصة وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الحوكمة تعزى لاختلاف متغير الجنس لصالح الذكور، واختلاف متغير الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة أستاذ. وعدم وجود فروق تعزى لاختلاف متغير المسار الأكاديمي. كما أشارت إلى أن مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة قد جاءت بدرجة متوسطة. إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات الأفراد تعزى لاختلاف متغير الجنس. وجود فروق تعزى لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ، وعدم وجود فروق تعزى لاختلاف المسار الأكاديمي. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية

وقوية بين درجة تطبيق الحوكمة ومستوى التميز التنظيمي الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

كما أجرى أبو قطام والزبون والقماز (Abu Qattam, Al Zboun & Al Ghammaz, 2020) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق الحوكمة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر الأكاديميين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم بناء استبانة أداة للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (184) عضو هيئة تدريس أكاديمي، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الأردنية ظهر بدرجة متوسطة، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة التصنيفية (الجنس، الرتبة، سنوات الخبرة، نوع الكلية) وعند كافة المجالات باستثناء مجال نوع الكلية، كما تبيّن وجود ذات دلالة إحصائية بين الكليات العلمية والإنسانية ولصالح الكليات الإنسانية.

وسعت دراسة حمد (2020) التعرّف إلى واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. تكونت عينة الدراسة من (120) عضو هيئة تدريس من جامعة جرش، ولجمع البيانات تم بناء استبانة كأداة للدراسة تكونت من ثلاثة مجالات هي(الشفافية والمشاركة والمساءلة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش متوسطة، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش تعزى لمتغيرات الدراسة التصنيفية، وعند كافة المجالات باستثناء متغير الكلية.

وهدفت دراسة الدهشان (2020) إلى وضع تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، وتم عرض الإطار المفاهيمي للحوكمة

الإلكترونية. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من أربعة مجالات هي: المساءلة، الشفافية والإفصاح، والمشاركة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف إلى آراء اعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة أسيوط حول واقع التطبيق والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بصورة جيدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط جاء بدرجة متوسطة.

أجرى كل من الزهيري والقريشي (2020) دراسة هدفت إلى معرفة دور مكونات التخطيط الاستراتيجي في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة واسط في العراق. وبلغت عينة الدراسة (219) فردًا، واستخدمت الاستبانة أداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الرياضي من رؤية الجامعة كان (1.91) أي أنها متوفرة جزئياً، والفجوة بين ما هو متاح وما هو مطلوب الوصول إليه هي (54.37٪) وهي فجوة كبيرة تحتاج إلى استراتيجيات مناسبة لمعالجتها. والمتوسط الرياضي من رسالة الجامعة وصلت إلى (1.88) أي أنها متوفرة جزئياً، والفجوة بين ما هو متوفر وما هو مطلوب الوصول إليه هي (55.89٪) وهي فجوة كبيرة تحتاج إلى استراتيجيات مناسبة لمعالجتها.

وأجرى مقدادي والإبراهيم (2020) دراسة هدفت تعرّف الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بتطبيق مبادئ الحوكمة. تمثلت عينة الدراسة من (337) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات من خلال تطبيق المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت أبرز نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية كانت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجامعة، نوع الكلية، مدة الخدمة) لدرجة تطبيق الحوكمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية). إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للأداء الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، الجامعة، مدة الخدمة)، كما تبيّن عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الإداري تعزى لمتغيرات (العمر، الرتبة الأكاديمية، الكلية).

وهدفت دراسة ماثيوثوا وشيكوكو (Mthethwa & Chikoko, 2020) إلى التعرّف على القيمة الأكاديمية لمشاركة الجامعة في مجال الحوكمة، استخدمت الدراسة المنهج البحث النوعي لفهم العلاقة بين المشاركة في حوكمة الجامعة والتجارب الأكاديمية، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ القيمة الأكاديمية لمشاركة الجامعة في الحوكمة تتأثر بعدّة عوامل سياسية، مستوى الدراسة، القدرة على موازنة الوقت، وأنّ المشاركة في الحوكمة تضيف قيمة أكاديمية للجامعة.

وهدفت دراسة القحطاني (2019) التعرّف إلى مستوى تطبيق حوكمة الجامعات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة أداة للدراسة، وتطبيقها على عينة قوامها من (63) قائدًا من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود، وأظهرت أبرز نتائج الدراسة أنّ درجة تطبيق الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كانت مرتفعة، ومستوى الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات أيضًا كان مرتفعًا.

وأجرى الزهيري والقريشي (2018) دراسة هدفت إلى تطبيق الحوكمة الإلكترونية اعتمادا على قدرات الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء في مؤسسات المعلومات. تكونت عينة الدراسة من (219) شخصًا من الإدارتين العليا والوسطى في جامعة واسط في العراق لقياس مستوى الموارد البشرية في

تطبيق الحوكمة الإلكترونية، تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة لقياس تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ استخدام الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات المعلومات يحقق السرعة في الإنجاز، ويعمل على التقليل من التكلفة، ويقلل من الإجراءات مع زيادة الاتقان.

واستقصى العتيبي (2018) واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتأثّرها بمتغيري الجنس، والخبرة التدريسية. تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة لقياس واقع تطبيق الحوكمة وهي مكونة من (33) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات هي(الشفافية، والمساءلة والمشاركة)، وتمثلت عينة الدراسة من (98) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، ولجمع البيانات تم تطبيق المنهج الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان متوسطاً بشكل عام، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الخبرة، ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر.

وأجرت الهروط (2018) دراسة هدفت الكشف عن أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة على تميز الأداء الجامعي. حيث طبقت الدراسة على سبع جامعات خاصة في مدينة عمان هي (الشرق الأوسط، والإسراء، والبتراء، والأميرة سمية، والزيتونة، والعلوم التطبيقية الخاصة، وعمان العربية)، تمثلت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من (329) عضوًا من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى

الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات كان مرتفعًا، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع اتجاهات الحوكمة الإلكترونية على تميز الأداء الجامعي.

أجرى باولو (Paulo, 2016) دراسة حول الحوكمة المركزية، وضرورة فحص المواقع الإلكترونية الصينية الرسمية في إطار الحوكمة الإلكترونية؛ للحصول على معلومات عالية الجودة، وخدمات إلكترونية ستحسّن مستوى الثقة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية. استخدمت الدراسة المنهج المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار (143) فردًا يعملون في مجال الأعمال والبحوث. وتوصّلت الدراسة إلى تحسين نوعية المعلومات من خلال الشفافية، ومشاركة الخدمات الإلكترونية المقدمة.

وهدفت دراسة العريني (2014) التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد وتحديد الفروق الدالة إحصائيا باختلاف كل من متغيرات(المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية). تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لقياس واقع تطبيق الحوكمة، وتمثلت عينة الدراسة من(362) فرد موزعين إلى (114) عضو هيئة تدريسية، و(175) عضو هيئة إدارية، و(42) رئيس قسم، و(31) عميد. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لكل مجالات الدراسة الخاصة بالشفافية والمشاركة والمساءلة والمساواة والفاعلية التنظيمية مطبق بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة.

استقصت دراسة ناغا (Naga, 2012) درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، كما وضحت دور مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الهند بالابتكار لإعطاء نتائج أفضل لأصحاب المصلحة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبانة أداة

للدراسة على صورة مقياس، تم تطبيقها على عينة قوامها من (103) شخصاً من الهند، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة كانت مرتفعة، حيث يتزايد عدد الدورات الدراسية وعدد الطلبة المسجلين في الأنشطة الإدارية بسرعة.

2. دراسات سابقة تناولت متغير التمكين الإداري:

هدفت دراسة الزهراني (2020) إلى تحديد مستوى التمكين والتميز التنظيمي ومعرفة العلاقة بينهما من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، والتعرف إلى الفروق بين المتوسطات وفقًا لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الرتبة العلمية). وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات والأبعاد التابعة لها هي (تفويض السلطة، العمل الجماعي وفرق العمل، التحفيز)، وتم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (86) قائدًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت أبرز نتائج الدراسة أنَّ مستوى التمكين في جامعة أم القرى و الأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية قد كان متوسطًا، كما أن هناك فروق ظاهرة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للتمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الاكاديمية ناتجة عن اختلاف مستويات المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والرتبة العلمية.

أجرت مخدوم (2020) دراسة هدفت إلى تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، وتقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعة، ولدعم جهود الجامعة لتطوير سياساتها في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية وتحديد معوقات تمكينها. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية النسائية على مختلف المستويات باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وأظهرت النتائج درجة عالية من التوافق بين مفردات الدراسة بشأن أبعاد التمكين

الخاصة بفرق العمل والتحفيز والاتصال مقارنة بدرجة التوافق الخاصة بكل من التدريب وتفويض السلطة، هذا مع تباين مستوى التوافق على البنود الفرعية لتلك الأبعاد، وبما يتطلب الحاجة إلى تطوير وترسيخ مفهوم مشترك عن التمكين لدى القيادات الأكاديمية النسائية. كما أظهرت مفردات الدراسة أن جهود التطوير الإداري في الجامعة تتجه نحو تحقيق التمكين الإداري. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي، والدرجة الوظيفية، والدرجة العلمية.

أجرت الرباعي (2018) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن للتمكين الإداري وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس الوظيفي من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذو العلاقة الارتباطية، وتكونت عينة الدراسة من (372) عضو هيئة تدريس من الجامعات الحكومية والخاصة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة للتمكين الإداري قد جاءت بدرجة متوسطة، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لأثر الجنس وللجامعة في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة بتقديرهم لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة للتمكين الإداري ولصالح الإناث والجامعات الخاصة، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لأثر سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية، ويوجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة للتمكين الإداري وبين درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وأجرى العيدي وطريف (2018) دراسة هدفت تعرف واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، حيث تكونت من (406) قائدا أكاديمياً في أقدم ثلاث جامعات أردنية رسمية وهي: الجامعة الأردنية، واليرموك، ومؤتة. واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة للكشف عن واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية. وأشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري متوسطة في جميع المجالات (التفويض، فرق العمل،التدريب، التحفيز) كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات العلمية، ولمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ ويليه أستاذ مشارك، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح عميد ومساعد عميد.

وأجرى الطراونة (2017) دراسة هدفت التعرف إلى التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (120) عضو هيئة تدريس، ممن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) وبنسبة 15% من أفراد مجتمع الدراسة، تم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكون من (22) فقرة، وتم إجراء معاملي الصدق والثبات لها، بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لتصورات أعضاء هيئة التدريس للتمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية كما يدركها أفراد العينة تبعًا لمتغير النوع الإجتماعي والرتبة الأكاديمية، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية كما يدركها أفراد عينة تعزى لمتغير الخبرة التعليمية.

أجرى درادكة (2017) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلى اختلاف وجهات النظر وفقا لاختلاف متغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من(78) فقرة وتم التأكد من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدراسة من (331)عضو هيئة تدريس. وأظهرت أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت متوسطة، ووجود ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي، باستثناء مجالي (تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية)، وأن درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف قد بلغت (3.89%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، لصالح فئة الذكور. ولا توجد فروق ذات فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الكلية، والرتبة الاكاديمية، وسنوات الخبرة).

وأجرى تيرنر وجون (Turner & John, 2016) دراسة هدفت الكشف عن واقع التمكين الإداري لدى العاملين في المعاهد في امريكا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة (99) مدرسًا في تلك المعاهد في الولايات المتحدة الأمريكية لتقييم مدى تمكين العاملين. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العاملين يحصلون على قدر أقل من التمكين مما تشير إليه الإدارة العليا حيث يرى العاملون أنهم ممكنون بمعدل(73.7%)بينما ترى الإدارة العليا أنهم ممكنون بمعدل(92.8%) وأيضا أوضح المشاركون أن قادتهم يتمتعون بقدر

أقل من التمكين مما تدعيه الإدارة العليا حيث يرى الذين أجريت عليهم الدراسة أن قادتهم ممكنون بمعدل(80.6%)بينما ترى الإدارة العليا أنهم ممكنون بمعدل (89.8%).

وأجرى حنايشا دراسة (Hanaysha, 2016) هدفت إلى تحديد تأثير التمكين وفرق العمل والتدريب على إنتاجية العاملين في قطاع التعليم العالي في ماليزيا. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة الدراسة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة على(242) من العاملين في الجامعات العامة في ماليزيا، وأشارت أبرز نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائيا للتمكين على إنتاجية العاملين في قطاع التعليم العالي في ماليزيا.

وهدفت دراسة بطاينة (2016) التعرف إلى مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة اليرموك، وقد تم استخدام الأسلوب المسحي الميداني لجمع البيانات من عينة الدراسة، تم توزيع (400) استبانة على عينة عشوائية من بين العاملين الإداريين في جامعة اليرموك البالغ عددهم (1486) فرداً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام لشعور العاملين بالتمكين الإداري كان بدرجة متوسطة، وجاءت جميع أبعاد التمكين الإداري متوافرة، حيث جاء إدراك العاملين ببعد تفويض السلطة بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بعد فرق العمل بدرجة متوسطة، بالمرتبة الثانية، وبعد الاتصال بدرجة متوسطة، وبالمرتبة الثالثة، وبعد تحفيز العاملين بدرجة متوسطة، بالمرتبة الرابعة، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد التدريب بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن هناك فروقات دالة إحصائياً في وجهات نظر العاملين نحو شعورهم بالتمكين الإداري تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال العمل، وجاءت الفروق لصالح الذكور وحملة الشهادات العليا ومن كانت سنوات خبراتهم (10) سنوات فأكثر، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للوظيفة.

وهدفت دراسة موي وهينكين وايقلي (Moye, Henken, & Egley, 2015) التعرف إلى طبيعة واقع عملية تمكين المعلم في المدارس الأمريكية. التي أجريت على عينة من معلمي المدارس تكونت من(420) معلمًا، يمثلون (21) مدرسة، وتوصلت نتائج الدراسة أن المعلمين يظهرون مستويات عالية من التمكين الإداري في عملهم عندما يرون أن عملهم له أهمية وأن لهم تأثير واضح على بيئة عملهم، حيث جاءت درجة التمكين متوسطة في كل من بعد تفويض السلطة والصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار والحوافز.

واستقصى قريشي والستي (2015) في دراستهما معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيض بسكرة في الجزائر، والتأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (150) فرداً. وتوصلت النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، التحفيز، التدريب، فرق العمل) لها أثر في المتغير التابع الرضا الوظيفي، إذ وجد أن التمكين الإداري يفسر (52%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي، كما أوضحت الدراسة أن متغير (الجنس) له أثر في متغير (التمكين).

وأجرت الأسمر والهذلي (2014) دراسة هدفت التعرف إلى مدى تمكين أعضاء الهيئة التدريسية بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز في السعودية من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث وزعت على (300) عضو هيئة تدريس من الجامعتين. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين جاء بدرجة عالية. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تمكينهم في بعد المشاركة في صنع القرار، والنمو المهني، والاستقلالية في الأداء لصالح أعضاء هيئة

التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وفي بعدي المشاركة في صنع القرار والنمو المهني لصالح أفراد عينة البحث الذكور. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى تمكينهم في بعدي المكانة، والاستقلالية في الأداء لصالح من هم برتبة أستاذ.

وأجرى راموز وآخرون (Ramos, et al, 2014) دراسة هدفت فحص أثر التمكين الهيكلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. وبحثت الدراسة أيضا أهمية التمكين على المستويين الفردي والتنظيمي. كما تفحصت الدراسة دور توفر الموارد، والمعلومات، والسلطة الرسمية وغير الرسمية كمتطلبات رئيسة لتحقيق التمكين والرضا الوظيفي. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (226) أستاذا جامعيا في الجامعات الاسبانية الرسمية. وأظهرت النتائج أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من التمكين لديهم مستوى رضا وظيفي مرتفع، كما وأظهرت أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل كبير بالسلطة الرسمية والحصول على الفرص، وأن الرضا الوظيفي مرتبط بالسلطة غير الرسمية وتوفر المعلومات والموارد، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين التمكين الهيكلي والنتائج التنظيمية كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والفاعلية، والإبداع.

وهدفت دراسة التلباني وبدير والرقب (2013) التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات بقطاع غزة، حيث استخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع (660) استبانة على الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت نتائج الدراسة أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة.

وأجرى الرقاد (2012) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة بواقع (288) قائداً و(773) عضو هيئة تدريس، أظهرت نتائج الدراسة توافر درجة عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، وتوافر درجة متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

1. الدراسات المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية

من خلال استعراض الدراسات السابقة تلاحظ الباحثة أَن هذه الدراسة اتفقت مع بعض الدراسات السابقة؛ بتناولها متغير الحوكمة الإلكترونية مثل دراسة الزهيري والقريشي (2020)، ودراسة الدهشان (2020) ودراسة العنزي (2018)، ودراسة الزهيري والقريشي (2018)، ودراسة الهروط (2018)، ودراسة ناغا (Naga, 2012) كونها ناقشت محورًا واحدًا من محاور دراسة الحالية وهو موضوع الحوكمة الإلكترونية بشكل خاص، بينما ناقشت دراسة الحمود (2021)، ودراسة حمد (2020)، ودراسة (Abu Qattam, Al Zboun & Al Ghammaz, 2020)، دراسة ماثيوثوا وشيكوكو (Mthethwa & Chikoko, 2020) ، دراسة باولو (Paulo, 2016)، ودراسة القحطاني (2019)، ودراسة العريني (2014)، موضوع الحوكمة مع متغيرات مختلفة مثل التخطيط الاستراتيجي، الشفافية والإفصاح، رفع مستوى الأداء في مؤسسات المعلومات، وتميز الأداء الجامعي،

على القيمة الأكاديمية، فحص المواقع الإلكترونية، وتحسين الخدمات المقدمة للأفراد، الابتكار، الميزة التنافسية، وغيرها.

من حيث الهدف

فقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كل من دراسة الزهيري والقريشي (2020)، ودراسة الدهشان (2020)، ودراسة الزهيري والقريشي (2018)، ودراسة الهروط (2018)، ودراسة (Naga, 2012) ودراسة (Abu Qattam, Al Zboun & Al Ghammaz, 2020)، ودراسة حمد (2020)، ودراسة القحطاني (2019)، ودراسة العريني (2014).

من حيث المنهج المستخدم

تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم مع دراسة الدهشان (2020)، ودراسة العريني (2014)، الهروط (2018)، التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي. كما تشابهت مع دراسة الزهيري والقريشي (2020) في استخدامها للمنهج الوصفي الارتباطي، بينما تناولت دراسة كل من: دراسة الزهيري والقريشي (2018)، (Naga, 2012) حمد (2020)، ودراسة (Abu Qattam, Al Zboun & Al Ghammaz, 2020)، القحطاني (2019). أما دراسة باولو (Paulo, 2016) استخدمت المنهج النوعي.

من حيث أداة الدراسة

استخدمت غالبية الدراسات كدراسة كل من: الدهشان (2020)، العتيبي (2018)، العريني (2014)، الهروط (2018)، الزهيري والقريشي (2020)، الزهيري والقريشي (2018)، (Naga, 2012)، ودراسة (Abu Qattam, Al Zboun & Al Ghammaz, 2020)، حمد

(2020)، القحطاني (2019)، الاستبانة أداة لجمع البيانات وهو ما اتفقت عليه الدراسة الحالية معها في استخدام الاستبانة أداة لتحقيق أهدافها.

من حيث العينة

تشابهت الدراسة الحالية في عينتها وهي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مع دراسة الحمود (2021)، ودراسة الدهشان (2020) ، دراسة حمد (2020) ودراسة Abu Qattam, Al Zboun & Al Ghammaz, 202 ، ودراسة القحطاني (2019).

في حين اختلفت هذه الدراسة في عينتها مع دراسة: الزهيري والقريشي (2020)، ودراسة (Naga, 2012) التي استخدمت أفراد. أما دراسة القحطاني (2019) فقد استخدمت عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية، أما دراسة الهروط (2018) فقد استخدمت أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية. أما دراسة العريني (2014) فقد استخدمت أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية ورؤساء أقسام وعمداء الكليات.

2. **الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري :**

من حيث الهدف

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها وهو تقصي واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

من حيث المنهج المستخدم

تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم مع دراسة كل من: دراسة الزهراني(2020) ودراسة درادكة (2017) في استخدامها للمنهج الوصفي الارتباطي، قي حين اختلفت مع دراسة كل

من مخدوم (2020)، ودراسة مقدادي والابراهيم (2020)، ودراسة العيدي وطريف(2018) ودراسة الطراونة(2017)، ودراسة (Hanaysha,2016) ودراسة بطاينة (2016)، ودراسة قريشي والستي (2015)، ودراسة الأسمر والهذلي (2014)، ودراسة التلباني وبدير والرقب (2013)، ودراسة الرقاد (2012)، في حين استخدمت دراسة كل من المطري (2019)، الرباعي (2018)، ودراسة (2014 Ramos, et al,) المنهج الوصفي التحليلي ذي العلاقة الارتباطية، ودراسة تيرنر وجون (Turner & John, 2016) ودراسة موي وهينكين وايقلي (Moye, Henken, & Egley, 2015) اللتان استخدمتا المنهج الوصفي المسحي،

من حيث أداة الدراسة

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

من حيث العينة

تشابهت الدراسة الحالية في عينتها وهي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مع دراسة كل من: مقدادي والابراهيم (2020)، الرباعي (2018)، الطراونة (2017)، درادكة (2017)، الأسمر والهذلي (2014)، (Ramos, et al, 2014). بينما اختلفت مع دراسة كل من: مخدوم (2020)، الزهراني (2020)، العيدي وطريف (2018) التي استخدمت القيادات الأكاديمية كعينة للدراسة. أما دراسة كل من (Hanaysha, 2016)، نايف (2016)، دراسة بطاينة (2016) قد استخدمت العاملين في الجامعات، وجمعت دراسة كل من التلباني وبدير والرقب (2013) بين القيادات وأعضاء هيئة تدريس، واختلفت مع دراسة تيرنر وجون (Turner & John, 2016) التي استخدمت مدرسي

المعاهد، ودراسة موي وهينكين وايقلي (Moye, Henken, & Egley, 2015) التي استخدمت عينة من معلمي المدارس.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في في وضع الإطار النظري، وتحديد منهجية الدراسة وصياغة مشكلتها وتصميم أداتها، وفي صياغة تساؤلاتها وأهدافها، وتحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة، وتحديد الوسائل الإحصائية وتفسير نتائجها.

تميّزت وتفرّدت هذه الدراسة عن غيرها بأنها الدراسة الأولى –حسب علم الباحثة – التي تناولت متغيري الحوكمة الإلكترونية والتمكين الإداري معًا في الجامعات الأردنية الحكومية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المستخدم والطريقة والإجراءات التي تم إتباعها من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها؛ وذلك للتعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية ودرجة ممارسة التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، حيث تضمن الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية بشكل عام المنهج الكمي، حيث تم استخدام المنهج الكمي الوصفي لقياس درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية ودرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية، أما لتقصي العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والتمكين الإداري فقد استخدمت الباحثة المنهجية الكمية العلائقية، ونهجت الباحثة أخيرًا المنهج الكمي ذي الفروق لقياس الفروق ومدى جوهريتها في درجات تطبيق الحوكمة ودرجات ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس، وعدد سنوات الخبرة ، والرتبة الأكاديمية؟

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية في، حيث بلغ عددهم (7859) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، وذلك حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية للعام الدراسي (2020\ 2021). كما هو مُبَيَّن في الجدول الآتي:

جدول (1)

توزع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية

حسب متغير الجنس

التسلسل	الجامعة	أنثى	ذكر	العدد الكلي
1	الأردنية	481	1004	1485
2	جامعة اليرموك	287	835	1122
3	جامعة مؤتة	105	533	638
4	العلوم والتكنولوجيا	288	709	997
5	الهاشمية	190	508	698
6	آل البيت	82	292	374
7	البلقاء التطبيقية	477	1191	1668
8	الطفيلة التقنية	42	204	246
9	جامعة الحسين	55	302	357
10	الجامعة الألمانية	103	171	274
	المجموع	2109	5750	7859

عينة الدراسة

تم اختيار عينة متيسرة (سهلة الوصول) من ثلاث جامعات حكومية رسمية (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، الجامعة الهاشمية)، لأن هذه الجامعات هي الجامعات الأكبر من حيث أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى قربها الجغرافي للباحثة. تكونت عينة الدراسة من (367) عضو هيئة تدريس من الجامعات الثلاث، تم الإختيار والتوزيع إلكترونيًا، وفقًا لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، وذلك بنسبة ثقة (95%)، وهامش خطأ (5%). والجدول (2) يبين ذلك

جدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية

الرقم	متغيرات الدراسة	الفئات	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكر	154	41.9
		أنثى	213	58.1
2	الخبرة	أقل من 5 سنوات	52	14.1
		5 – 10 سنوات	142	38.8
		أكثر من 10 سنوات	173	47.1
3	الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	120	32.6
		أستاذ مشارك	134	36.5
		أستاذ	113	30.9
	المجموع		**367**	**% 100**

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة على شكل استبانة، وتمت الاستفادة من دراسة كل من (الحمود، 2021؛ الدهشان، 2020؛ حمد؛ مخدوم، 2020؛ الرباعي، 2018؛ العيدي وطريف، 2018)، وتكوَّنت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (61) فقرة، وأصبحت بصورتها النهائية مكوّنة من (53) فقرة بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وعليه تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الأول البيانات الديمغرافية التالية: الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى) ، سنوات الخبرة: تضم ثلاث فئات(أقل من 5 سنوات، 5 – 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والرتبة الأكاديمية: تشمل على ثلاث فئات (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).

الثاني: مقياس درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والمكون من (28) فقرة موزّعة على أربعة مجالات هي (مجال المساءلة،

مجال الشفافية، مجال المشاركة ، مجال الاستقلالية) وبواقع (7) فقرات لكل مجال. والثالث: محور لقياس درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والمكون من (25) فقرة موزّعة على خمسة مجالات هي(مجال تفويض السلطة، مجال التحفيز، مجال التدريب، مجال فرق العمل، مجال الاتصال الفعال) وبواقع 5 فقرات لكل مجال.

وقد تمَّ استخدام مقياس ليكرت خماسي، إذ انقسم إلى خمسة مستويات على النحو الآتي: (عالية جداً وأعطيت درجة (5)، عالية وأعطيت درجة (4)، متوسطة وأعطيت درجة (3)، قليلة وأعطيت درجة (2)، قليلة جدًا وأعطيت درجة (1).

صدق أداة الدراسة

وللتحقق من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة؛ قامت الباحثة بعرضها على ستة عشر من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص والخبرة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية وفي علم النفس والمناهج والقياس والتقويم في كليات التربية في الجامعات الأردنية، ملحق (2)، وذلك بهدف إبداء آرائهم عن دقّة وصحّة محتوى الأداة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماء الفقرات للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرونه مناسبًا من الفقرات.

تمّ الأخذ بملاحظات المحكمين، حيث تمَّ القيام بتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وحذف بعض الفقرات، كما هي في الصورة الأولية لأداة الدراسة ملحق (1)، حيث أصبح عدد فقرات الأداة النهائية (53) فقرة موَّزعة على المجالات التي تنتمي إليها ، ملحق (3).

ب. صدق البناء لأداة الدراسة

وللتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة؛ قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية، من خارج عينة الدراسة المستهدفة للتحقق من مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ وذلك كما هو مُبيّن في الجداول الآتية:

القسم الأول: محور قياس درجة تطبيق الحوكمة الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول (3)

معاملات ارتباط فقرات محور درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومجالاته

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المساءلة	1	توفر الجامعة نظامًا إلكترونيًا معلنًا للشكاوي.	**0.470	0.00
	2	توفر الجامعة الحماية لمن يكشف عن المخالفات في الأداء.	**0.701	0.00
	3	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أداءها الأكاديمي والإداري.	**0.703	0.00
	4	تعلن الجامعة عن القواعد والأسس المتبعة في اتخاذ القرارات.	**0.561	0.00
	5	تعلن الجامعة لأعضاء هيئة التدريس عن لائحة حقوقهم وواجباتهم بشكل واضح	**0.790	0.00
	6	تدقق أعمال الكليات من جهة محايدة(مستقلة).	**0.620	0.00
	7	يقوّم أداء مجالس الحوكمة الإلكترونية في الجامعة بشكل دوري.	**0.731	0.00
الشفافية	1	تعلن الجامعة الأنظمة والتعليمات الحكومية بالتعيين على الموقع الإلكتروني بشكل واضح للجميع.	**0.721	0.03
	2	تضع الجامعة معايير الترقيات لأعضاء هيئة التدريس بشكل واضح.	**0.800	0.00
	3	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أعضاء هيئة التدريس.	**0.781	0.00
	4	تُطلع الجامعة منتسبيها على نتائج تقييم الأداء.	**0.761	0.01
	5	تتسم لائحة العقوبات في الجامعة بالعدالة.	**0.802	0.00
	6	تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في المنح.	**0.640	0.00
	7	تطبق الجامعة الأنظمة والتعليمات على جميع الطلبة دون تمييز.	**0.601	0.00

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المشاركة	1	تشارك الجامعة منتسبيها في مناقشة المشكلات الأكاديمية التي تواجههم.	0.682**	0.00
	2	تشارك الجامعة العاملين فيها في وضع الأنظمة.	0.661**	0.00
	3	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية.	0.603**	0.00
	4	تتيح الجامعة لمنتسبيها المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء.	0.764**	0.00
	5	تسمح الجامعة للمجتمع الخارجي المشاركة في برامج تطوير الخدمات التعليمية.	0.802**	0.00
	6	تتعاون الجامعة مع ذوي العلاقة لتحديد احتياجات سوق العمل.	0.631**	0.00
	7	تتضمن تشكيلة المجالس في الجامعة أعضاء مستقلين من خارج الجامعة.	0.821**	0.00
الاستقلالية	1	تتمتع إدارة الجامعة باستقلالية تامة في استثمار مواردها المالية.	0.571**	0.00
	2	تخضع قرارات إدارة الجامعة "الإدارية" لاستقلالية كاملة.	0.650**	0.00
	3	تمتلك إدارة الجامعة الاستقلالية في تعيين أعضاء هيئة التدريس.	0.770**	0.00
	4	تخضع قرارات إدارة الجامعة "الأكاديمية" لاستقلالية كاملة.	0.620**	0.00
	5	تعتمد أنظمة ولوائح الجامعة من قبل مجلسي الأمناء والإدارة في الجامعة.	0.660**	0.00
	6	تتمتع الجامعة بحرية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها.	0.741**	0.00
	7	تمتلك الجامعة صلاحية تحديد أعداد الطلبة في برامجها الأكاديمية.	0.750**	0.00

يبيّن الجدول (3) أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات لمجال المساءلة مع محور درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية تراوحت بين (0.470– 0.731) مع المجال، وقد كانت جميع القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05). وهذا يعني وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المحور.

وكما يبيّن من الجدول أنّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الشفافية مع محور درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية تراوحت بين (0.601– 0.800) مع المجال، وقد كانت جميع القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05). وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المحور.

ويبيّن الجدول أنّ قيم معاملات ارتباط الفقرات لمجال المشاركة مع محور درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية تراوحت بين (0.601– 0.821) مع المجال، وقد كانت جميع القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05). وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المحور.

ويبيّن الجدول أنّ قيم معاملات ارتباط الفقرات لمجال الاستقلالية مع محور درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية تراوحت بين (0.571– 0.770) مع المجال، وقد كانت جميع القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05). وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المحور.

جدول (4)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية مع محور درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية

المجالات	المساءلة	الشفافية	المشاركة	الإستقلالية	المحور ككل
المساءلة	1	0.711**	0.695**	0.573**	0.840**
الشفافية		1	0.777**	0.710**	0.914**
المشاركة			1	0.759**	0.920**
الإستقلالية				1	0.854**
المحور ككل					1

**** دالة إحصائياً عند مستوى (α =0.01)**

*** دالة إحصائياً عند مستوى (α= 0.05)**

يبيّن الجدول (4) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند (α= 0.05) بين المجالات مع الدرجة الكلية لمقياس درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية، حيث تراوحت بين (0.840 – 0.920) وهذا يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي في فقرات مجالات المقياس والدرجة الكلية على المحور.

القسم الثاني: قياس درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول (5)

معاملات ارتباط فقرات محور درجة ممارسة التمكين الإداري ومجالاته

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	1	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.	**0.771	0.00
	2	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	**0.800	0.00
	3	أمتلك الصلاحية في التعامل مع المشكلات التعليمية دون الرجوع إلى رئيس القسم.	**0.810	0.00
	4	تفوضني الإدارة السلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية.	**0.783	0.00
	5	تتيح لي الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.	**0.590	0.00
التحفيز	1	تقدر الجامعة جهودي في العمل.	**0.604	0.020
	2	تدعم الجامعة المبادرات والاجتهادات.	**0.725	0.000
	3	تهتم الجامعة بثقافة تمكين العاملين فيها.	**0.690	0.000
	4	توفر الإدارة خطة واضحة للنمو المهني للعاملين.	**0.800	0.010
	5	تسعى الجامعة لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.	**0.731	0.000
التدريب	1	تتسم لائحة العقوبات في الجامعة بالعدالة.	**0.430	0.000
	2	توجد أساليب واضحة لتقييم الأداء	**0.425	0.000
	3	تتم المساءلة عند استغلال السلطة والصلاحيات.	**0.683	0.000
	4	يتم تقييم تحقيق أهداف الجامعة من جهة محايدة (مستقلة).	**0.542	0.000
	5	يتم تحديد حدود المسؤولية عند تفويض الصلاحيات.	**0.444	0.000
فرق العمل	1	توفر الجامعة البرامج التدريبية المناسبة لاعضاء هيئة التدريس فيها.	**0.714	0.000
	2	تعمل الجامعة على عقد دورات تدريبية لزيادة مهارات العاملين فيها.	**0.631	0.000
	3	تقوم الجامعة بتقييم الدورات التدريبية لمعرفة مدى الاستفادة منها.	**0.623	0.010
	4	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس فيها على تبادل الخبرات فيما بينهم.	**0.790	0.000
	5	تهتم الجامعة في تنمية مهارات العاملين لديها.	**0.572	0.000
الاتصال الفعال	1	تتوفر البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات العمل الجماعي.	**0.740	0.000
	2	تتسم العلاقة بين الإدارات والعاملين بأنها تعاونية وتسودها الثقة.	**0.710	0.000
	3	يسمح نظام العمل بالمشاركة في صناعة القرارات.	**0.560	0.000
	4	تشجع الجامعة العمل الجماعي.	**0.435	0.010
	5	يدعم النظام تشكيل فرق العمل الجماعي لإنجاز المهام.	**0.872	0.000

**** دالة إحصائياً عند مستوى (α= 0.01).**

*** دالة إحصائياً عند مستوى (α= 0.05)**

يبيّن الجدول (5) أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات لمجال تفويض السلطة مع محور قياس درجة ممارسة التمكين الإداري تراوحت بين (0.590 – 0.810)، وقد كانت جميع هذه القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وهذا يعني وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المحور.

ويلاحظ من الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات لمجال التحفيز مع محور درجة ممارسة التمكين الإداري تراوحت بين (0.604– 0.800)، وقد كانت جميع هذه القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$). وهذا يشير إلى وجود عالية درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المحور.

ويبيّن الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات لمجال التدريب مع محور درجة ممارسة التمكين الإداري تراوحت بين (0.425 0.683)، وقد كانت جميع هذه القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$). وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من الصدق البنائي في فقرات المجال على المحور.

وكما يبيّن الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات لمجال فرق العمل مع محور درجة ممارسة التمكين الإداري تراوحت بين (0.572 – 0.790)، وقد كانت جميع هذه القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$). وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المحور.

وكما يبيّن الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات لمجال الاتصال الفعال مع محور درجة ممارسة التمكين الإداري تراوحت بين (0.435 – 0.872)، وقد كانت جميع هذه القيم مرتفعة ودالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05). وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المحور.

جدول (6)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية على محور درجة ممارسة التمكين الإداري

المجالات	تفويض السلطة	التحفيز	التدريب	فرق العمل	الاتصال الفعال	المحور ككل
تفويض السلطة	1	0.783**	0.777**	0.804**	0.685**	0.892**
التحفيز		1	0.696**	0.825**	0.721**	0.915**
التدريب			1	0.687**	0.594**	0.756**
فرق العمل				1	0.826**	0.948**
الاتصال الفعال					1	0.869**
المحور ككل						1

**** دالة إحصائياً عند مستوى (α= 0.01).**

*** دالة إحصائياً عند مستوى (α= 0.05)**

يلاحظ من الجدول (6) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المجالات مع الدرجة الكلية للاستبانة مع محور درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية، حيث تراوحت بين (0.756 – 0.948) وقد كانت جميع هذه القيم مرتفعة ودالة، وهذا يعني وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات مجالات المقياس والدرجة الكلية على المحور.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تمَّ حساب معامل الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) حيث تم تطبيق أداة الدراسة على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة

من (30) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، للتأكد من ثباتها، ويبين الجدول (7) معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ.

جدول (7)

معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

القسم	مجالات الأداة	كرونباخ ألفا
محور تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية	المساءلة	0.78
	الشفافية	0.86
	المشاركة	0.83
	الاستقلالية	0.81
	المحور ككل	0.92
محور درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية	تفويض السلطة	0.81
	التحفيز	0.75
	التدريب	0.81
	فرق العمل	0.69
	الاتصال الفعال	0.69
	المحور ككل	**0.92**

يبيّن الجدول (7) قيم معاملات الثبات وفق طريقة كرونباخ ألفا لفقرات الأداة في محور تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات محور تطبيق الحوكمة الحوكمة الإلكترونية باستخدام كرونباخ ألفا (0.78– 0.86)، في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا على الفقرات ككل (0.92).

وكما يبيّن الجدول قيم معاملات الثبات وفق وفق طريقة كرونباخ ألفا لفقرات الأداة في محور درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات محور درجة ممارسة التمكين الإداري باستخدام كرونباخ ألفا (0.69– 0.81)، في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا على الفقرات ككل (0.92).

إجراءات تطبيق الاستبانة

تم التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال رؤساء الأقسام، حيث وزعت الباحثة الاستبانة من خلال البريد الإلكتروني على المستجيبين بشكل فردي لكل منهم، عن طريق الرابط الكتروني (https://forms.gle/T2dJuunsvDtdwtk48) عن طريق النماذج الإلكترونية (Google forms) يقوم المستجيبون من أعضاء هيئة التدريس بتعبئته وتصل استجاباتهم إلى الباحثة مباشرة، كما أكدت الباحثة على المستجيبين أن يأخذوا الوقت الملائم لتعبئة الاستبانة، بالشكل المناسب وبالطريقة الملائمة، وأن استجابتهم سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

طرق استخراج الدرجات على الاستبانة

في ضوء سلم الإجابة على فقرات الاستبانة، وبما أن تدريج سلم الاستجابة خماسي تتراوح الإجابة على جميع فقرات الاستبانة ما بين (درجة كبيرة جدا، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً) وتقابلها الدرجات التالية على التوالي (5 – 4 – 3 – 2 – 1) لجميع الفقرات حيث أن جميعها فقرات إيجابية.

وللحكم على آراء المستجيبين على الاستبانة بعد استخراج متوسطاتهم الحسابية فقد تم إجراء معادلة حسابية لذلك، من خلال إيجاد مدى الاستجابة على سلم الاستجابة الخماسي، وكان المدى لتلك الاستجابات يساوي أربعة، وتمت قسمتها على عدد القرارات التي تنفصل عندها الاستجابات وهي 3 قرارات (بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة) ثم الحكم على القيمة الناتجة، وقد كانت نقاط الحكم (نقطة القطع) (1.33) وقد تم تحديدها كمعيار للفصل بين الدرجات كما يلي:

جدول (8)

المدى المعدل لدرجات أداة الدراسة

الرقم	المعيار	المدى المعدل الذي يتبعه
.1	درجة مرتفعة	(3,68 - 5)
.2	درجة متوسطة	(2,34 - 3,67)
.3	درجة منخفضة	(1 - 2,33)

حيث أشارت الباحثة إلى متوسط كل سلم من الاستجابات مع أفراد عينة الدراسة للإشارة إلى درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية ودرجة ممارسة التمكين الإداري حسب الاستبانة المعدة لتحقيق أهداف الدراسة.

متغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسة

1. **الحوكمة الإلكترونية**، واشتملت على أربعة مجالات هي: (المساءلة، الشفافية، المشاركة، الاستقلالية)
2. **التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية** واشتمل على خمسة مجالات هي: (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال).

المتغيرات الديموغرافية

(الثانوية)

1. الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى)
2. الخبرة: تضم ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات ، 5 – 10 سنوات، اكثر من 10 سنوات)
3. الرتبة الأكاديمية: تحتوي ثلاث فئات (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع الخطوات والإجراءات التالية:

1. تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها.
2. تطوير مقياس درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية.
3. تطوير مقياس درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية.
4. توزيع مقاييس الدراسة على عينة الدراسة لغايات جمع البيانات.
5. تفريغ نتائج الاســـتبيانات في برنامج الرزم الإحصـــائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ثم معالجتها واستخراج النتائج.
6. عرض ومناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة.
7. الخروج بالمقترحات والتوصيات.

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة وتم استخراج النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

للإجابة عن السؤال الثاني، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. ولفحص الفروق التي تعزى لمتغير الجنس فقد تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة،

ولفحص الفروق التي تعزى لمتغير والخبرة والرتبة الأكاديمية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

للإجابة عن السؤال الثالث، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

للإجابة عن السؤال الرابع، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لإيجاد درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. ولفحص الفروق التي تعزى لمتغير الجنس فقد تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة، ولفحص الفروق التي تعزى لمتغير والخبرة والرتبة الأكاديمية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

للإجابة عن السؤال الخامس، ولفحص العلاقة الارتباطية بين كل من واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية ودرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation).

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، وقد تمت الإجابة عن الأسئلة الموضوعة لها بما يأتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات مجتمعة وعلى محور الحوكمة الإلكترونية ككل، كما يوضح في الجدول (9):

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور تطبيق الحوكمة الإلكترونية وعلى المحور ككل

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	المساءلة	3.22	0.81	متوسطة
2	الاستقلالية	3.18	0.78	متوسطة
3	المشاركة	2.95	0.95	متوسطة
4	الشفافية	2.94	0.97	متوسطة
الدرجة الكلية للمحور ككل		**3.07**	**0.77**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (9) أن مجال (المساءلة) جاء في المرتبة الأولى، وقد حصل على أعلى استجابة بمتوسط حسابي وقدره (3.22) وانحراف معياري وقدره (0.81)، ويشير إلى درجة متوسطة في درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية ، في حين تلاه مجال (الاستقلالية) وحصل على المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي وقدره (3.18)، وانحراف معياري وقدره (0.78)، ويشير إلى درجة متوسطة أيضاً، في حين تلاه مجال (المشاركة)، وحصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره (2.95)، وانحراف معياري وقدره (0.95)، ويشير إلى درجة متوسطة أيضاً، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال (الشفافية) بمتوسط حسابي وقدره (2.94) وانحراف معياري وقدره (0.97) ويشير إلى درجة متوسطة أيضاً لدى أفراد عينة الدراسة كما يظهر في الجدول، وقد أشار متوسط الاستجابة لأفراد عينة الدراسة على المحور ككل إلى متوسط وقدره (3.07) وبانحراف معياري وقدره (0.77) ويشير إلى درجة متوسطة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من المجالات كما يلي:

1. المجال الأول: المساءلة

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المساءلة كما يظهر في الجدول (10):

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المساءلة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	تعلن الجامعة لأعضاء هيئة التدريس عن لائحة حقوقهم وواجباتهم بشكل واضح.	3.37	1.05	متوسطة
3	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أدائها الأكاديمي والإداري.	3.32	0.94	متوسطة
4	تعلن الجامعة عن القواعد والأسس المتبعة في اتخاذ القرارات.	3.22	0.91	متوسطة
1	توفر الجامعة نظامًا إلكترونيًا معلنًا للشكاوي.	3.21	0.94	متوسطة
2	توفر الجامعة الحماية لمن يكشف عن المخالفات في الأداء.	3.17	0.85	متوسطة
6	تدقق أعمال الكليات من جهة محايدة(مستقلة).	3.16	1.02	متوسطة
7	يقوّم أداء مجالس الحوكمة الإلكترونية في الجامعة بشكل دوري.	3.13	0.95	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	**3.22**	**0.81**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (10) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال المساءلة تراوحت بين (3.13 – 3.37)، وبدرجة متوسطة من التطبيق، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري وقدره (0.81)، ويشير إلى درجة متوسطة في درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية،

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة الخامسة في مجال المساءلة والتي تنص على"تعلن الجامعة لأعضاء هيئة التدريس عن لائحة حقوقهم وواجباتهم بشكل واضح" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.37) وانحراف معياري وقدره (1.05) وبدرجة تطبيق متوسطة، في حين حصلت الفقرة السابعة، والتي تنص على" يقوّم أداء مجالس الحوكمة الإلكترونية في الجامعة بشكل دوري" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.13) وانحراف معياري وقدره (0.95) وبدرجة تطبيق متوسطة.

2. المجال الثاني: الشفافية

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الشفافية كما يظهر في الجدول (11):

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الشفافية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أعضاء هيئة التدريس.	3.02	1.16	متوسطة
14	تطبق الجامعة الأنظمة والتعليمات على جميع الطلبة دون تمييز.	3.01	1.15	متوسطة
9	تضع الجامعة معايير الترقيات لأعضاء هيئة التدريس بشكل واضح.	3.00	1.07	متوسطة
11	تُطلع الجامعة منتسبيها على نتائج تقييم الأداء.	2.92	1.06	متوسطة
13	تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في المنح.	2.91	1.14	متوسطة
8	تعلن الجامعة الأنظمة والتعليمات الخاصة بالتعيين على الموقع الإلكتروني بشكل واضح للجميع.	2.88	1.12	متوسطة
12	تتسم لائحة العقوبات في الجامعة بالعدالة.	2.86	1.05	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	**2.94**	**0.97**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (11) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال **الشفافية** تراوحت بين (3.86 – 3.02)، وبدرجة متوسطة من التطبيق، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري وقدره (0.97) ويشير إلى درجة متوسطة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة العاشرة في مجال الشفافية، والتي تنص على"تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أعضاء هيئة التدريس" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.02) وانحراف معياري وقدره (1.16)، في حين حصلت الفقرة الثانية عشر والتي تنص على"تتسم لائحة العقوبات في الجامعة بالعدالة" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (2.86) وانحراف معياري وقدره (1.05).

3. المجال الثالث: المشاركة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المشاركة كما يظهر في الجدول (12):

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المشاركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
17	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية.	3.03	1.09	متوسطة
15	تشارك الجامعة منتسبيها في مناقشة المشكلات الأكاديمية التي تواجههم.	3.00	1.11	متوسطة
16	تشارك الجامعة العاملين فيها في وضع الأنظمة.	2.99	1.02	متوسطة
18	تتيح الجامعة لمنتسبيها المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء.	2.98	1.01	متوسطة
20	تتعاون الجامعة مع ذوي العلاقة لتحديد احتياجات سوق العمل.	2.95	1.06	متوسطة
21	تتضمن تشكيلة المجالس في الجامعة أعضاء مستقلين من خارج الجامعة.	2.90	1.09	متوسطة
19	تسمح الجامعة للمجتمع الخارجي المشاركة في برامج تطوير الخدمات التعليمية.	2.83	1.05	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	**2.95**	**0.95**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (12) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال **المشاركة** تراوحت بين (2.83 – 3.03)، وبدرجة متوسطة من التطبيق، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري وقدره (0.95) ويشير إلى درجة متوسطة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة السابعة عشر في مجال المشاركة والتي تنص على "يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.03) وانحراف معياري وقدره (1.09)، في حين حصلت الفقرة التاسعة عشر، والتي تنص على "تسمح الجامعة للمجتمع الخارجي المشاركة في برامج تطوير الخدمات التعليمية" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (2.83) وانحراف معياري وقدره (1.05).

4. المجال الرابع: الاستقلالية

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاستقلالية كما يظهر في الجدول (13):

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاستقلالية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
27	تتمتع الجامعة بحرية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها.	3.26	0.92	متوسطة
28	تمتلك الجامعة صلاحية تحديد أعداد الطلبة في برامجها الأكاديمية.	3.24	0.93	متوسطة
26	تعتمد أنظمة ولوائح الجامعة من قبل مجلسي الأمناء والإدارة في الجامعة.	3.22	0.86	متوسطة
25	تخضع قرارات إدارة الجامعة "الأكاديمية" لاستقلالية كاملة.	3.20	0.90	متوسطة
24	تمتلك إدارة الجامعة الاستقلالية في تعيين أعضاء هيئة التدريس.	3.18	0.90	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
22	تتمتع إدارة الجامعة باستقلالية تامة في استثمار مواردها المالية.	3.10	0.91	متوسطة
23	تخضع قرارات إدارة الجامعة "الإدارية" لاستقلالية كاملة.	3.09	0.88	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	**3.18**	**0.78**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (13) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال **الاستقلالية** تراوحت بين (3.09 – 3.26)، وبدرجة متوسطة من التطبيق، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري وقدره (0.78) ويشير إلى درجة متوسطة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة السابعة والعشرين في مجال (الاستقلالية) وهي "تتمتع الجامعة بحرية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.26) وانحراف معياري وقدره (0.92)، في حين حصلت الفقرة الثالثة والعشرين، والتي تنص على" تخضع قرارات إدارة الجامعة "الإدارية" لاستقلالية كاملة" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.09) وانحراف معياري وقدره (0.88).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكل من (الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم فحص أثر كل متغير من المتغيرات على حده:

أولا: متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية تعزى لمتغير الجنس، كما تم حساب الفروق بينهما باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، والجدول (14) يظهر ذلك.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان الفروق التي تعزى لمتغير الجنس في درجة تطبيق محور الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المساءلة	ذكور	3.19	0.91	0.726	365	0.47
	إناث	3.25	0.73			
الشفافية	ذكور	2.88	1.04	0.979	365	0.33
	إناث	2.98	0.91			
المشاركة	ذكور	2.99	0.94	0.677	365	0.50
	إناث	2.92	0.95			
الاستقلالية	ذكور	3.25	0.75	1.462	365	0.14
	إناث	3.13	0.79			
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	ذكور	3.08	0.81	0.074	365	0.94
	إناث	3.07	0.75			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).**

تشير نتائج الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في أي من مجالات محور الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أو الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس حيث تراوحت قيم اختبار (ت) للعينات المستقلة بين (0.074 – 1.462) وهي قيم غير دالة إحصائياً كما يظهر من الدلالة الإحصائية.

ثانيا: متغير سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المساءلة	أقل من 5 سنوات	3.35	0.68
	من 5 – 10 سنوات	3.13	0.80
	أكثر من 10 سنوات	3.26	0.84
الشفافية	أقل من 5 سنوات	2.86	1.12
	من 5 – 10 سنوات	2.80	0.92
	أكثر من 10 سنوات	3.08	0.95
المشاركة	أقل من 5 سنوات	3.18	0.98
	من 5 – 10 سنوات	2.76	0.92
	أكثر من 10 سنوات	3.05	0.94
الاستقلالية	أقل من 5 سنوات	3.31	0.81
	من 5 – 10 سنوات	2.98	0.70
	أكثر من 10 سنوات	3.31	0.79
الدرجة الكلية لمحور الحوكمة الإلكترونية	أقل من 5 سنوات	3.17	0.84
	من 5 – 10 سنوات	2.92	0.72
	أكثر من 10 سنوات	3.18	0.78

يلاحظ من الجدول (15) اختلاف المتوسطات الحسابية لمجالات محور الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولحساب الفروق الإحصائية على الدرجة الكلية لمحور الحوكمة الإلكترونية، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور ككل، والجدول (16) يوضح ذلك:

جدول (16)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق على الدرجة الكلية لمحور الحوكمة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة اختبار ف	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	5.716	2	2.858	4.882	0.01
الخطأ	209.548	364	0.585		
الكلي المصحح	215.264	366			

تشير نتائج الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في الدرجة الكلية لمحور الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة اختبار ف (4.882) وهي قيمة دالة إحصائية كما يظهر من الدلالة الإحصائية، ولمعرفة الفروق بين المجموعات التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمحور فقد تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر متغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية لمحور الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية

المجموعة	المجموعات الأخرى	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	من 5 – 10 سنوات	0.2552	0.12979	0.15
	أكثر من 10 سنوات	0.0030	0.12692	1.00
من 5 – 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.2582*	0.08663	0.01

تشير نتائج الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة من (5 – 10 سنوات) بمتوسط بلغ (2.92) وأعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) بلغ (3.18) ولصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

ثالثا: متغير الرتبة الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية لفحص الفروق التي تعزى تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول(18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المساءلة	أستاذ مساعد	3.13	0.84
	أستاذ مشارك	3.29	0.76
	أستاذ	3.24	0.82
الشفافية	أستاذ مساعد	2.85	0.90
	أستاذ مشارك	3.01	0.93
	أستاذ	2.95	1.07
المشاركة	أستاذ مساعد	2.91	0.91
	أستاذ مشارك	2.98	0.96
	أستاذ	2.97	0.97
الاستقلالية	أستاذ مساعد	3.10	0.82
	أستاذ مشارك	3.30	0.64
	أستاذ	3.12	0.86
الدرجة الكلية لمور الحوكمة الإلكترونية	أستاذ مساعد	3.00	0.80
	أستاذ مشارك	3.15	0.68
	أستاذ	3.07	0.85

يلاحظ من الجدول (18) اختلاف في المتوسطات الحسابية لمجالات محور تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والدرجة الكلية للمحور تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ولحساب الفروق الإحصائية على الدرجة الكلية لمحور الحوكمة الإلكترونية، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور ككل، والجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (19)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق على الدرجة الكلية لمحور الحوكمة الإلكترونية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة اختبار ف	الدلالة الإحصائية
الرتبة الأكاديمية	1.361	2	0.680	1.139	0.32
الخطأ	213.903	364	0.597		
الكلي المصحح	215.264	366			

تشير نتائج الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في الدرجة الكلية لمحور تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث بلغت قيمة اختبار ف (1.139) وهي قيمة غير دالة إحصائية كما يظهر من الدلالة الإحصائية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على: ما درجة ممارسة التمكين في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات مجتمعة وعلى محور التمكين الإداري ككل، كما يوضح في الجدول (20):

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية وعلى المحور ككل

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
1	الاتصال الفعال	3.33	0.75	متوسطة
2	التحفيز	3.28	0.80	متوسطة
3	فرق العمل	3.19	0.89	متوسطة
4	تفويض السلطة	3.07	1.00	متوسطة
5	التدريب	2.94	0.97	متوسطة
الدرجة الكلية للمحور		**3.20**	**0.77**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (20) أن مجال (الاتصال الفعال)، جاء في المرتبة الأولى، وقد حصل على أعلى استجابة بمتوسط حسابي وقدره (3.33)، وانحراف معياري وقدره (0.75)، ويشير إلى درجة متوسطة في ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية، في حين تلاه مجال (التحفيز) وحصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (3.28)، وانحراف معياري وقدره (0.80)، ويشير إلى درجة متوسطة أيضاً، في حين مجال (فرق العمل) وحصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره (3.19)، وانحراف معياري وقدره (0.89)، ويشير إلى درجة متوسطة أيضاً، في حين تلاه مجال (تفويض السلطة)، وحصل على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره (3.07)، وانحراف معياري وقدره (1.00)، ويشير إلى درجة متوسطة أيضا، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال (التدريب)

بمتوسط حسابي وقدره (2.94) وانحراف معياري وقدره (0.97) ويشير إلى درجة متوسطة أيضاً، وقد أشار متوسط الاستجابة لأفراد عينة الدراسة على المحور ككل إلى متوسط وقدره (3.20) وبانحراف معياري وقدره (0.77). وهو يشير إلى درجة متوسطة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من المجالات كما يلي:

1. المجال الأول: تفويض السلطة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تفويض السلطة كما يظهر في الجدول (21):

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تفويض السلطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	تتيح لي الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.	3.11	1.09	متوسطة
1	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.	3.09	1.19	متوسطة
2	تمنحني الادارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	3.08	1.03	متوسطة
3	أمتلك الصلاحية في التعامل مع المشكلات التعليمية دون الرجوع إلى رئيس القسم.	3.04	1.03	متوسطة
4	تفوضني الإدارة السلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية.	3.03	1.12	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	**3.07**	**1.00**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (21) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال **تفويض السلطة** تراوحت بين (3.03 – 3.11)، وبدرجة متوسطة في الممارسة للتمكين الإداري، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط

حسابي (3.07) وانحراف معياري وقدره (1.00) ويشير إلى درجة متوسطة في الممارسة للتمكين الإداري ، وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة الخامسة في مجال تفويض السلطة، والتي تنص على "تتيح لي الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.11) وانحراف معياري وقدره (1.09)، في حين حصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على"تفوضني الإدارة السلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.03) وانحراف معياري وقدره (1.12).

2. المجال الثاني: التحفيز

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التحفيز كما يظهر في الجدول (22):

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التحفيز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	تهتم الجامعة بثقافة تمكين العاملين فيها.	3.34	0.84	متوسطة
6	تقدر الجامعة جهودي في العمل.	3.32	0.96	متوسطة
7	تدعم الجامعة المبادرات والاجتهادات.	3.28	0.96	متوسطة
9	توفر الإدارة خطة واضحة للنمو المهني للعاملين.	3.27	0.90	متوسطة
10	تسعى الجامعة لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.	3.22	0.94	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	**3.28**	**0.80**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (22) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال التحفيز تراوحت بين (3.22 – 3.34)، وبدرجة متوسطة في الممارسة للتمكين الإداري، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري وقدره (0.80) ويشير إلى درجة متوسطة في الممارسة للتمكين

الإداري ، وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة الثامنة في مجال التحفيز، والتي تنص على"تهتم الجامعة بثقافة تمكين العاملين فيها" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.34) وانحراف معياري وقدره (0.84)، في حين حصلت الفقرة العاشرة، والتي تنص على "تسعى الجامعة لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.22) وانحراف معياري وقدره (0.94).

3. المجال الثالث: التدريب

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التدريب كما يظهر في الجدول (23):

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التدريب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	الدرجة
15	تهتم الجامعة في تنمية مهارات العاملين لديها.	3.18	0.93	1	متوسطة
14	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس فيها على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.17	0.96	2	متوسطة
12	تعمل الجامعة على عقد دورات تدريبية لزيادة مهارات العاملين فيها.	3.15	0.89	3	متوسطة
13	تقوم الجامعة بتقييم الدورات التدريبية لمعرفة مدى الاستفادة منها.	3.06	0.93	4	متوسطة
11	توفر الجامعة البرامج التدريبية المناسبة لهيئة التدريس فيها.	3.04	1.00	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	**2.94**	**0.97**		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (23) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال **التدريب قد** تراوحت بين (3.04 – 3.18)، وبدرجة متوسطة في الممارسة للتمكين الإداري، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري وقدره (0.97) ويشير إلى درجة متوسطة في الممارسة للتمكين الإداري ، وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة الخامسة عشر في مجال التدريب، والتي تنص على"تهتم الجامعة في تنمية مهارات العاملين لديها" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.18) وانحراف معياري وقدره (0.93)، في حين حصلت الفقرة الحادية عشر، والتي تنص على "توفر الجامعة البرامج التدريبية المناسبة لاعضاء هيئة التدريس فيها" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.04) وانحراف معياري وقدره (1.00).

4. المجال الرابع: فرق العمل

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال فرق العمل كما يظهر في الجدول (24):

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال فرق العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
16	تتوفر البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات العمل الجماعي.	3.23	0.99	متوسطة
19	تشجع الجامعة العمل الجماعي.	3.20	1.03	متوسطة
20	يدعم النظام تشكيل فرق العمل الجماعي لإنجاز المهام.	3.19	0.96	متوسطة
17	تتسم العلاقة بين الإدارات والعاملين بأنها تعاونية وتسودها الثقة.	3.18	0.99	متوسطة
18	يسمح نظام العمل بالمشاركة في صناعة القرارات.	3.17	0.92	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	**3.19**	**0.89**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (24) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال فرق العمل **قد** تراوحت بين (3.17 – 3.23)، وبدرجة متوسطة في الممارسة للتمكين الإداري، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري وقدره (0.89) ويشير إلى درجة متوسطة في الممارسة للتمكين الإداري ، وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة السادسة عشر في مجال فرق العمل، والتي تنص على "تتوفر البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات العمل الجماعي" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.23) وانحراف معياري وقدره (0.99)، في حين حصلت الفقرة الثامنة عشر، والتي تنص على "يسمح نظام العمل بالمشاركة في صناعة القرارات" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.17) وانحراف معياري وقدره (0.99).

5. المجال الخامس: الاتصال الفعال

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاتصال الفعال كما يظهر في الجدول (25):

جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاتصال الفعال

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
21	تتوفر أنظمة تواصل فعالة ومتطورة في الجامعة.	3.41	0.80	متوسطة
22	يستطيع العاملون في الجامعة الوصول إلى أصحاب القرار ومناقشة مواقفهم بكل سهولة.	3.38	0.84	متوسطة
23	تتوفر أنظمة معلومات واضحة في الجامعة.	3.27	0.78	متوسطة
24	تتميز الإجراءات في الجامعة بالوضوح.	3.35	0.87	متوسطة
25	تشجع الجامعة على تبني القيادات سياسة الباب المفتوح.	3.25	0.94	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	**3.33**	**0.75**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (25) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال مجال الاتصال الفعال قد تراوحت بين (3.25 – 3.41)، وبدرجة متوسطة في الممارسة للتمكين الإداري، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري وقدره (0.75) ويشير إلى درجة متوسطة في الممارسة للتمكين الإداري ، وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة الحادية والعشرين في مجال الاتصال الفعال، والتي تنص على"تتوفر أنظمة تواصل فعالة ومتطورة في الجامعة" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.41) وانحراف معياري وقدره (0.80)، في حين حصلت الفقرة الخامسة والعشرين، والتي تنص على "تشجع الجامعة على تبني القيادات سياسة الباب المفتوح"على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.25) وانحراف معياري وقدره (0.94).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكل من (الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم فحص أثر كل متغير من المتغيرات على حدة:

أولا: متغير الجنس

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور التمكين الإداري، تعزى لمتغير الجنس، كما تم حساب الفروق بينهما باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، والجدول (26) يظهر ذلك.

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان الفروق التي تعزى لمتغير الجنس في محور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	ذكور	3.08	1.00	0.174	365	0.86
	إناث	3.06	1.01			
التحفيز	ذكور	3.28	0.77	0.019	365	0.98
	إناث	3.29	0.82			
التدريب	ذكور	2.91	1.06	0.449	365	0.65
	إناث	2.96	0.90			
فرق العمل	ذكور	3.22	0.95	0.495	365	0.62
	إناث	3.17	0.84			
الاتصال الفعال	ذكور	3.37	0.76	0.762	365	0.45
	إناث	3.31	0.74			
الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري	ذكور	3.22	0.78	0.467	365	0.64
	إناث	3.18	0.77			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).**

تشير نتائج الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في أي من مجالات محور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أو الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس حيث تراوحت قيم اختبار (ت) للعينات المستقلة بين(0.019 – 0.762) وهي قيم غير دالة إحصائياً كما يظهر من الدلالة الإحصائية.

ثانيًا: متغير سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية لفحص الفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة والجدول (27) يوضح ذلك.

جدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة	أقل من 5 سنوات	3.42	1.15
	من 5 – 10 سنوات	2.81	1.00
	أكثر من 10 سنوات	3.18	0.92
التحفيز	أقل من 5 سنوات	3.47	0.83
	من 5 – 10 سنوات	3.10	0.78
	أكثر من 10 سنوات	3.38	0.79
التدريب	أقل من 5 سنوات	2.95	1.16
	من 5 – 10 سنوات	2.75	0.92
	أكثر من 10 سنوات	3.08	0.92
فرق العمل	أقل من 5 سنوات	3.53	0.77
	من 5 – 10 سنوات	2.91	0.87
	أكثر من 10 سنوات	3.34	0.87
الاتصال الفعال	أقل من 5 سنوات	3.51	0.64
	من 5 – 10 سنوات	3.06	0.84
	أكثر من 10 سنوات	3.50	0.63
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	أقل من 5 سنوات	3.47	0.78
	من 5 – 10 سنوات	2.95	0.76
	أكثر من 10 سنوات	3.33	0.72

يلاحظ من الجدول (27) اختلاف المتوسطات الحسابية لمجالات محور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والدرجة الكلية للمحور تعزى

لمتغير سنوات الخبرة، ولحساب الفروق الإحصائية على الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور ككل، والجدول (28) يوضح ذلك.

جدول (28)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق على الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة اختبار ف	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	15.485	2	7.742	13.899	0.00
الخطأ	199.422	364	0.557		
الكلي المصحح	214.907	366			

تشير نتائج الجدول (28) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة اختبار ف (13.899) وهي قيمة دالة إحصائية كما يظهر من الدلالة الإحصائية، ولمعرفة الفروق بين المجموعات التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية فقد تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (29) يوضح ذلك.

جدول (29)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر متغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية

المجموعة	المجموعات الأخرى	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	من 5 – 10 سنوات	0.5252*	0.12662	0.00
	أكثر من 10 سنوات	0.1407	0.12381	0.52
من 5 – 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.3844*	0.08451	0.00

تشير نتائج الجدول (33) إلى وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وأعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة من (5 – 10 سنوات)، ولصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة أقل من 5، ووجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة من (5 – 10 سنوات) وأعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

ثالثا: متغير الرتبة الأكاديمية

ولفحص الفروق التي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في محور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية والجدول (30) يوضح ذلك.

جدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية محور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة	أستاذ مساعد	2.99	0.92
	أستاذ مشارك	3.04	1.00
	أستاذ	3.18	1.08
التحفيز	أستاذ مساعد	3.12	0.68
	أستاذ مشارك	3.29	0.77
	أستاذ	3.45	0.92
التدريب	أستاذ مساعد	2.85	0.91
	أستاذ مشارك	2.98	0.92
	أستاذ	2.98	1.06
فرق العمل	أستاذ مساعد	3.17	0.86
	أستاذ مشارك	3.16	0.89
	أستاذ	3.27	0.91
الاتصال الفعال	أستاذ مساعد	3.24	0.80
	أستاذ مشارك	3.33	0.75
	أستاذ	3.42	0.68
الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري	أستاذ مساعد	3.12	0.74
	أستاذ مشارك	3.17	0.75
	أستاذ	3.32	0.82

يلاحظ من الجدول (36) اختلاف المتوسطات الحسابية لمجالات محور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والدرجة الكلية للمحور تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولحساب الفروق الإحصائية على الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور ككل، والجدول (31) يوضح ذلك.

جدول (31)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة اختبار ف	الدلالة الإحصائية
الرتبة الأكاديمية	2.538	2	1.269	2.139	0.12
الخطأ	212.369	364	0.593		
الكلي المصحح	214.907	366			

تشير نتائج الجدول (31) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة اختبار ف (2.139) وهي قيمة غير دالة إحصائياً كما يظهر من الدلالة الإحصائية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية ودرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل من مجالات محور تطبيق الحوكمة الإلكترونية والدرجة الكلية لها ومجالات التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية والدرجة الكلية له ويوضح في الجدول (32) ذلك:

جدول (32)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل من مجالات محور الحوكمة الإلكترونية والدرجة الكلية للمحور ومجالات التمكين الإداري والمحور ككل في الجامعات الأردنية الحكومية

رقم المجال	مجالات الحوكمة الإلكترونية			مجالات محور التمكين الإداري								الدرجة الكلية محور التمكين الإداري	
		تفويض السلطة		التحفيز		التدريب		فرق العمل		الاتصال الفعال			
		معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية	معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية	معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية	معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية	معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية	معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	المساءلة	0.65	0.00	0.58	0.00	0.71	0.00	0.57	0.00	0.48	0.00	0.82	0.00
2	الشفافية	0.71	0.00	0.62	0.00	0.74	0.00	0.62	0.00	0.52	0.00	0.68	0.00
3	المشاركة	0.82	0.00	0.72	0.00	0.85	0.00	0.72	0.00	0.66	0.00	0.80	0.00
4	الاستقلالية	0.70	0.00	0.65	0.00	0.73	0.00	0.68	0.00	0.58	0.00	0.73	0.00
	محور الحوكمة الإلكترونية ككل	0.64	0.00	0.68	0.00	0.80	0.00	0.73	0.00	0.73	0.00	0.81	0.00

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات محور الحوكمة الإلكترونية وبين مجالات محور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية قد تراوحت بين (0.48 – 0.85) وهي معاملات ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية.

كما يلاحظ من الجدول (20) أيضاً أن معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمحور الحوكمة الإلكترونية وبين الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية قد تراوحت بين (0.64 – 0.82) وهي معاملات ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها، وربطها بالدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف، ويتضمن أبرز التوصيات التي توصلت إليها في ضوء النتائج، وفيما يلي عرض ذلك.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟

أشارت نتائج هذا السؤال؛ إلى أن درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى

أن الجامعات الأردنية تتبنى تطبيق الحوكمة الإلكترونية رسميًا من خلال القوانين والتشريعات الملزمة حيث أصبحت حوكمة الجامعات مؤخرا نهجا ثابتا للدول في إدارة شؤون مواطنيها، وإدارة مصالحها العليا على المستويات كافة، من خلال تبني نموذج الحوكمة الإلكترونية المرن والمستجيب لجميع التفاعلات المحيطة، مما يساهم في إيجاد نظام تعليم عالن مواكب ومتطور يحقق نمو اقتصاد المعرفة.

حيث جاء مجال (المساءلة) في المرتبة الأولى، وقد حصل على أعلى استجابة بدرجة متوسطة، وتعكس هذه النتيجة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة إعلان الجامعة عن القواعد والأسس المتبعة في اتخاذ القرارات والإعلان عن لائحة حقوق أعضاء هيئة التدريس وواجباتهم بشكل واضح. كما تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أداءها الأكاديمي والإداري. وقد يعود السبب إلى وجود آلية واضحة للمساءلة والرقابة وتطبيقاتها في الجامعات، إضافة إلى أن المساءلة تعد من أهم معايير الحوكمة وأن تطبيقها والتركيز عليها ينعكس على أداء الجامعة، فالمساءلة ترتبط بصورة كبيرة بوجود

لجان ووحدات رقابية فعالة تقوم بتفعيل اللوائح والقوانين في الجامعات. وأن النظام فوق الجميع ويطبق على الجميع بمن فيهم الإدارة العليا. حيث جاءت الفقرة الخامسة في مجال المساءلة والتي تنص على"تعلن الجامعة لأعضاء هيئة التدريس عن لائحة حقوقهم وواجباتهم بشكل واضح" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.37) وتعكس هذه النتيجة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة أن الجامعات تلتزم بذلك نتيجة المراقبة والمتابعة من قبل التعليم العالي وهيئة الاعتماد، في حين حصلت الفقرة السابعة، والتي تنص على" يقوّم أداء مجالس الحوكمة الإلكترونية في الجامعة بشكل دوري" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.13)، وتعكس هذه النتيجة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك بعض التراخي في تقويم أداء مجالس الحوكمة الإلكترونية في الجامعة بشكل دوري، وقد يعود السبب لغياب الإطار التشريعي والقواعد القانونية الواضحة لمراجعة وتقويم الأداء.

وجاء مجال (الاستقلالية) في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة أيضاً، حيث جاءت الفقرة السابعة والعشرون والتي تنص على " تتمتع الجامعة بحرية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.26)، وتعكس هذه النتيجة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة أن الجامعات تعطى الحرية الأكاديمية والديموقراطية التربوية في تصميم وتطوير مناهج التعليم الأكاديمي. في حين حصلت الفقرة الثالثة والعشرون، والتي تنص على" تخضع قرارات إدارة الجامعة "الإدارية" لاستقلالية كاملة على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.09) وتعكس هذه النتيجة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة أن قرارات إدارة الجامعة "الإدارية" لا تخضع لاستقلالية كاملة، حيث المحددات الرقابية والإشرافية للجهاز الإداري لمجلس التعليم العالي ولجان البحث العلمي.

أما مجال (المشاركة) فحصل على المرتبة الثالثة، وبدرجة متوسطة أيضاً، وجاءت الفقرة السابعة عشر في مجال المشاركة والتي تنص على "يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.03)، وقد يعود السبب في ذلك استجابات أفراد عينة الدراسة ترى بأن الجامعات تسمح لأعضاء هيئة التدريس المشاركة في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية، وذلك انطلاقاً من رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تبني خطة وطنية شاملة لتطوير قدرات وكفاءات أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي في مجالات البرامج الأكاديمية، ووضع الآليات اللازمة للنهوض بمستوى الخطط الدراسية بالتحديث المستمر بما يلبي متطلبات الاقتصاد المعرفي. في حين حصلت الفقرة التاسعة عشر، والتي تنص على "تسمح الجامعة للمجتمع الخارجي المشاركة في برامج تطوير الخدمات التعليمية" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (2.83) وتعكس هذه النتيجة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك ضعفا في درجة سماح الجامعة للمجتمع الخارجي المشاركة في برامج تطوير الخدمات التعليمية، مما يدل على أن مفهوم المسؤولية المجتمعية ما زال ضبابياً كما أنه قد لا ينظر لموضوع الاندماج في القضايا المجتمعية كقضايا تقع في صلب استراتيجيات الجامعات في إنجاز رسالتها وأولوياتها.

وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال (الشفافية) بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة العاشرة والتي تنص على "تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أعضاء هيئة التدريس" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.02)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجامعة تضع معايير واضحة لتقييم أعضاء هيئة التدريس لاهتمامها بتطبيق مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وما تتضمنه من معايير جودة عضو هيئة التدريس. في حين حصلت الفقرة الثانية عشر والتي تنص على"تتسم لائحة العقوبات في الجامعة بالعدالة" على أقل درجة بمتوسط

حسابي وقدره (2.86) وتعكس هذه النتيجة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة أن لائحة العقوبات في الجامعة تتمتع بدرجة متوسطة من العدالة بأقل من مثيلاتها من الفقرات في المجال، ربما لأن المبادئ والقوانين الضابطة للتصرفات والسلوكيات تطبق بروح القانون لا بنصه.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة الدهشان (2020) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة، كما تتفق أيضاً مع ما ورد في دراسة الحمود (2021) التي أشارت نتائجها إلى أنّ درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة. واتفقت مع ما ورد في دراسة حمد (2020) التي توصّلت إلى أنّ واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش كان بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة دراسة أبو قطام والزبون والقماز (Abu Qattam, Al Zboun & Al Ghammaz, 2020) التي أظهرت أنّ واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الأردنية ظهر بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع ما ورد في دراسة العتيبي (2018) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان متوسطا بشكل عام، كما اتفقت مع نتيجة دراسة العريني(2014) التي أظهرت نتائجها أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لكل مجالات الدراسة الخاصة بالشفافية والمشاركة والمساءلة مطبق بدرجة متوسطة.

في حين تختلف نتيجة هذا السؤال، مع ما ورد في دراسة القحطاني (2019) أنّ درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كان بدرجة مرتفعة، كما تختلف مع ما ورد في دراسة الهروط (2018) التي جاءت بدرجة مرتفعة، وتختلف مع ما ورد في نتائج دراسة ناغا

(Naga, 2012) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة كانت مرتفعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر أعضاءهيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية)؟

أشارت نتائج هذا السؤال، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية بين أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تبعًا لمتغير الجنس.

وهذا يعني أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لا يختلف باختلاف جنسهم. وتعزو الباحثة هذه النتيجة، وهي توافق جميع أفراد عينة الدراسة من الجنسين في تقديراتهم درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الحكومية من وجهة نظرهم، إلى أن الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس لديهم اطلاع ومعرفة بمعايير ومبادئ الحوكمة الإلكترونية، ولذلك تتساوى وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الحكومية من وجهة نظرهم.

واتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة أبو قطام والزبون والقماز (Abu Qattam, Al Zboun & Al Ghammaz, 2020) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، كما اتفقت مع نتيجة دراسة مقدادي والابراهيم (2020) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة العتيبي (2018) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجنس.

في حين تختلف نتيجة هذا السؤال مع ما ورد في دراسة الحمود (2021) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الحوكمة تعزى لاختلاف متغير الجنس، لصالح الذكور.

كما أشارت نتائج هذا السؤال، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية بين أعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغير سنوات الخبرة بين أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أقل من 5) سنوات وذوي الخبرة من (5 – 10) سنوات، ولصالح ذوي الخبرة(أقل من 5)، ووجود فروق بين ذوي الخبرة من (5 – 10) سنوات وذوي الخبرة (أكثر من 10) سنوات، ولصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أكثر من 10) سنوات. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأقل خبرة من أعضاء هيئة التدريس وبحكم كونهم حديثي عهد بالجامعة وقد أقتنعوا بما أتيح لهم في سنواتهم الأولى، ولعلهم يمتلكون المهارات اللازمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية ويلتزمون بالقوانين والأنظمة الجامعية ليثبتوا جدارتهم، مما ولد لديهم قناعة كافية بتطبيق الحوكمة الإلكترونية. كما أشارت النتائج لوجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة من (5–10) سنوات وأعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أكثر من 10)سنوات، ولصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبر(أكثر من 10) سنوات. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس الأعلى خبرة (أكثر من 10) سنوات لديهم خبرة أكثر من ذوي الخبرة (5–10) سنوات، فهم الأكثر اطلاعًا ومعرفة ودراية بالنظم والسياسات، إضافة إلى أنهم قد يكونون الأوفر حظًا وأكثر حصولا على الفرص التي قد تتوفر لهم في الاطلاع على ما تقوم به الجامعات في المهام والأعمال الرئيسة، مثل المشاركة في مجالس الجامعة، والمشاركة في المؤتمرات العلمية، والاطلاع على القرارات التربوية، والتي عادة ما تكون هذه الفرص للأكثر

خبرة، مما جعلهم على معرفة أوسع بدرجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية على حساب أصحاب الخبرات الأقل.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مقدادي والابراهيم (2020) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مدة الخدمة لدرجة تطبيق الحوكمة، واتفقت مع ما ورد في دراسة العريني (2014) التي أظهرت أن هناك فروقا دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى اختلاف وسنوات الخبرة، واتفقت مع نتيجة دراسة العتيبي (2018) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الخبرة، ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة حمد (2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش تعزى لمتغير الخبرة. ودراسة أبو قطام والزبون والقماز (Abu Qattam, Al Zboun & Al Ghammaz, 2020) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما أشارت نتائج هذا السؤال، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لدرجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية أو مجالاتها في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

وربما يعود السبب إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعلى اختلاف رتبهم الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) على اطلاع ودراية بأن الحوكمة

الإلكترونية من الأساليب الإدارية التي جاءت للتغلب على التغيرات البيئية والتكنولوجية السريعة، إضافة لاستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق التنمية والإصلاح الإداري من خلال تعزيز الشفافية وإزالة قيود الوقت، والمسافة، ونتاج لثورة تكنولوجية في المعلومات ودورها في رفع قدراتها ومن كفاءتها. وهذا ما جعل استجابات أعضاء هيئة التدريس متوافقة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حمد (2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. ودراسة أبو قطام والزبون والقماز (Abu Qattam, Al Zboun & Al Ghammaz, 2020) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ودراسة مقدادي والابراهيم (2020) التي أظهرت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحمود(2021) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الحوكمة تعزى لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة أستاذ.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على: ما درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أشارت نتائج هذا السؤال، أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، وقد يعزى السبب إلى وجود بعض المعيقات التي تواجه ممارسة التمكين الإداري من قبل أعضاء هيئة التدريس.

حيث جاء مجال (الاتصال الفعال) في المرتبة الاولى، وقد حصل على أعلى استجابة، وبدرجة متوسطة في درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية، وجاءت الفقرة الحادية والعشرون في مجال الاتصال الفعال، والتي تنص على"تتوفر أنظمة تواصل فعالة ومتطورة في الجامعة" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.41) ، وقد تعزى هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجامعات تحرص على توفير أنظمة تواصل فعالة ومتطورة في الجامعة وتبني المعطيات التقنية الحديثة وأشكال الأتصالات ذات الطبيعة التنظيمية التي تتم داخل الجامعة وخارجها مع الشركاء بشكل فعال. في حين حصلت الفقرة الخامسة والعشرين، والتي تنص على "تشجع الجامعة على تبني القيادات سياسة الباب المفتوح" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.25) وتعكس هذه النتيجة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادات لا تتبنى سياسة الباب المفتوح، ربما لأن تبني سياسة الباب المفتوح مسؤولية والتزام تقع على عاتق القيادة الجامعية والذي يتطلب منها إيجاد آليات وأنظمة وسياسات داعمة ومساندة في تطبيق هذه الممارسات.

وجاء مجال (التحفيز) في المرتبة الثانية، وبدرجة متوسطة أيضًا، حيث جاءت الفقرة الثامنة في مجال التحفيز، والتي تنص على"تهتم الجامعة بثقافة تمكين العاملين فيها" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.34) وتعكس هذه النتيجة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة أن الجامعة تهتم بثقافة تمكين العاملين فيها باعتباره أحد مقومات نجاح الجامعات وتميزها عن بعضها البعض، كونه يعد القوة المحركة لأنماط السلوك المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس نحو زيادة الإنتاجية والتميز، لا سيما في مرحلة ظهور المنظمات الذكية في عصر العولمة والتنافسية. في حين حصلت الفقرة العاشرة، والتي تنص على" تسعى الجامعة لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.22) وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن

الجامعات لا تسعى بالقدر الكافي لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين فيها وقد يكون ذلك حرصاً منها على أن يؤدي هيئة التدريس عمله بكفاءة وفاعلية، إذ أن الجامعات تعبتر الأداء الجيد مقابل الاستقرار الوظيفي، فضلاً عن دوران العمل.

وجاء مجال (فرق العمل) في المرتبة الثالثة، وبدرجة متوسطة أيضاً، وجاءت الفقرة السادسة عشر، والتي تنص على "تتوفر البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات العمل الجماعي" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.23) وتعكس هذه النتيجة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة الذين يرون أن الجامعات تحرص على توفير البرامج التدريبية التي تنمي مهارات العمل الجماعي، ايماناً بأهمية العمل الجماعي وأعتباره مفتاحاً أساسياً للنجاح في أغلب مجالات الحياة والعمل. في حين حصلت الفقرة الثامنة عشر، والتي تنص على "يسمح نظام العمل بالمشاركة في صناعة القرارات" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.17) وقد يعود السبب في ذلك إلى وجود قصور في السماح لنظام العمل بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات، وتعدد الأسباب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار.

وجاء مجال (تفويض السلطة) في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة الخامسة والتي تنص على "تتيح لي الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.11)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الإدارة في الجامعات عادة ما تتيح الفرص الكافية لإبداء الرأي في أمور عمل عضو هيئة التدريس ايماناً منها بأنه يمثل أحد المدخلات الأساسية والفعالة لنظام التعليم الجامعي وحجر الزاوية لهذا النظام، فمن خلاله يمكن الحكم على صحة قواعد النظام وفعالية أدائه التعليمي والعلمي والتربوي. في حين حصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على"تفوضني الإدارة السلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية" على أقل درجة بمتوسط

حسابي وقدره (3.03) ، وتعكس هذه النتيجة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة يرون أن الجامعات تفتقر أحيانًا إلى تفويض الإدارة السلطة الكافية لأداء عضو هيئة التدريس لمهامه الوظيفية لأنه يحكمها القوانين والأنظمة والتعليمات.

وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال(التدريب)، وبدرجة متوسطة أيضاً. وجاءت الفقرة الخامسة عشر، والتي تنص على"تهتم الجامعة في تنمية مهارات العاملين لديها" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.18)، مما يدل على اهتمام الجامعات بتنمية مهارات العاملين لديها، في حين حصلت الفقرة الحادية عشر، والتي تنص على "توفر الجامعة البرامج التدريبية المناسبة لأعضاء هيئة التدريس فيها" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.04) وتعكس هذه النتيجة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة يرون أن الجامعة لا توفر البرامج التدريبية المناسبة لأعضاء هيئة التدريس فيها بالقدر الكافي الذي يتوائم مع رؤيتهم وتطلعاتهم.

اتفقت نتيجة هذا السؤال مع ما ورد في دراسة الزهراني (2020) التي أظهرت أبرز نتائجها أنَّ مستوى التمكين في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له قد كان متوسطًا، كما تتفق مع نتيجة دراسة العيدي وطريف (2018) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري متوسطة في جميع المجالات (التفويض، فرق العمل، التدريب، التحفيز)، ودراسة الطراونة (2017) التي بينت أن المتوسط الكلي لتصورات أعضاء هيئة التدريس للتمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة درادكة (2017) التي أظهرت أبرز نتائجها أن درجة ممارسة التمكين الإداري جاءت متوسطة، ودراسة الرباعي (2018) التي توصلت درجة الممارسة في الجامعات الحكومية والخاصة للتمكين الإداري قد جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة بطاينة (2016) التي أظهرت نتائجها أن المستوى العام لشعور العاملين بالتمكين الإداري كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت أن جميع أبعاد التمكين الإداري متوافرة، حيث جاء إدراك العاملين ببعد تفويض السلطة بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بعد فرق

العمل بدرجة متوسطة، بالمرتبة الثانية، وبعد الاتصال بدرجة متوسطة، وبالمرتبة الثالثة، وبعد تحفيز العاملين بدرجة متوسطة، بالمرتبة الرابعة، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد التدريب بدرجة متوسطة.

في حين اختلفت نتيجة هذا السؤال، مع نتيجة دراسة مخدوم (2020) التي أظهرت نتائجها درجة عالية من التوافق بين مفردات الدراسة بشأن أبعاد التمكين الخاصة بفرق العمل والتحفيز والاتصال مقارنة بدرجة التوافق الخاصة بكل من التدريب وتفويض السلطة. واختلفت مع نتيجة دراسة الأسمر والهذلي (2014) التي أشارت إلى أن مستوى تمكين أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية. ودراسة راموز وآخرون (Ramos, et al, 2014) التي أظهرت نتائجها أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من التمكين لديهم مستوى رضا وظيفي مرتفع. واختلفت ضمنيا مع نتيجة دراسة كل من التلباني وبدير والرقب (2013) التي أظهرت نتائجها أن عناصر التمكين متوفرة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لاختلاف (الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية)؟

أشارت نتائج هذا السؤال، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أي من مجالات التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أو الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس. وهذا يعني أن درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لا يختلف باختلاف جنسهم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس لديهم فرصاً متكافئة في ممارسة التمكين الإداري بغض النظر عن جنسهم، كونهم يمارسون نفس المهام ويتشاركون في

كافة الأنشطة، ولذلك تتساوى وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطراونة (2017) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري تبعًا لمتغير الجنس، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة درادكة (2017) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة للتمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، لصالح فئة الذكور. كما اختلفت مع نتيجة دراسة بطاينة(2016) التي بينت أن هناك فروقات دالة إحصائياً في وجهات نظر العاملين نحو شعورهم بالتمكين الإداري تعزى إلى الجنس، كما اختلفت مع ما ورد في دراسة الرباعي (2018) التي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لأثر الجنس، في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة بتقديرهم لدرجة ممارسة التمكين الإداري ولصالح الإناث.

كما أشارت نتائج هذا السؤال، إلى وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أقل من 5) سنوات وأعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة من (5 – 10) سنوات، ولصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أقل من 5) سنوات. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الاردنية الحكومية، جاءت لصالح الأقل خبرة وهي (أقل من 5) سنوات ، كونهم حديثي عهد بالجامعة، ولمسوا ممارسة فعلية للتمكين الإداري، مما يتيح لهم فرص لإظهار قدراتهم والحصول على التقدير والثقة من قبل الإدارات ويعزز الرضا الوظيفي ويرفع الروح المعنوية.

كما أشارت النتائج لوجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة من (5 – 10) سنوات وأعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أكثر من 10) سنوات ، ولصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أكثر من 10) سنوات. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس الأكثر خبرة (أكثر من 10) سنوات لديهم خبرة أكثر من ذوي الخبرة (5–10) سنوات، فهم الأكثر اطلاعًا ومعرفة بوجود ممارسات حقيقية للتمكين الإداري، والتي عادة ما تكون هذه الفرص للأكثر خبرة، مما جعلهم على معرفة أوسع بدرجة ممارسة التمكين الإداري على حساب أصحاب الخبرات الأقل.

اتفقت نتيجة هذا السؤال مع ما ورد في دراسة الزهراني (2020) التي أشارت لوجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للتمكين في جامعة أم القرى ناتجة عن اختلاف سنوات الخدمة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة بطاينة (2016) التي بينت نتائجها أن هناك فروقات دالة إحصائياً في وجهات نظر العاملين نحو شعورهم بالتمكين الإداري تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال العمل، ومن كانت سنوات خبراتهم (10) سنوات فأكثر.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الرباعي (2018) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لأثر سنوات الخبرة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة الطراونة(2017) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة التعليمية. واختلفت مع نتيجة دراسة درادكة (2017) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

كما أشارت نتائج هذا السؤال، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التمكين الإداري على الدرجة الكلية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، في حين كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمجال التحفيز بين (رتبة أستاذ ورتبة أستاذ مساعد) لصالح أستاذ، وربما يعزى ذلك

إلى أن سنوات خبرتهم في الجامعة كانت طويلة مما جعل فرصتهم في الحصول على دورات تدريبية أكثر، إضافة إلى تولي بعضهم مناصب إدارية.

اتفقت نتيجة هذا السؤال مع ما ورد في دراسة مخدوم (2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري باختلاف متغير الدرجة العلمية. واتفقت مع نتيجة دراسة الرباعي (2018) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الطراونة (2017) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمة، ودراسة درادكة (2017) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزهراني (2020) التي أشارت لوجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للتمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية ناتجة عن اختلاف الرتبة العلمية. ودراسة العيدي وطريف(2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ ويليه أستاذ مشارك. كما اختلفت مع نتيجة دراسة الأسمر والهذلي (2014) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى تمكينهم في بعدي المكانة، والاستقلالية في الأداء لصالح من هم برتبة أستاذ.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية ودرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أشارت نتائج هذا السؤال، إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات الحوكمة الإلكترونية والدرجة الكلية لها ومجالات التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية والدرجة الكلية له من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ويستدل من هذه النتيجة أن درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية تؤثر بدرجة ممارسة التمكين الإداري. إذ ان هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى انه كلما ارتفعت درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية ارتفعت درجة ممارسة التمكين الإداري والعكس صحيح .

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الحوكمة الإلكترونية تعد بمثابة عملية إعادة بناء وهندسة للأنظمة الإدارية في الجامعات على أختلاف أنماطها ونشاطاتها، والتي تعمل على تعزيز التمكين الإداري في إطار مؤسسي وتنظيمي فاعل ومتجانس من خلال تنظيم برامج التطوير والإبداع في الجامعات، بما يؤدي للاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية، فضلاً عن تنمية هذه الموارد وتعزيز منظومة الخبراء والمستشارين بين أعضاء هيئة التدريس الجامعية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تفعيل الحوكمة الإلكترونية يعمل على تعزيز التميز في الأداء بما يتلاءم مع معايير المساءلة والشفافية والمشاركة والاستقلالية، ويحد من استغلال السلطة، ويدعم العملية الديموقراطية ويفسح المجال نحو الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في العمل الإداري لأعضاء هيئة التدريس وإعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، وتأهليهم فنياً وسلوكياً لأداء مهامهم بثقة وشفافية.

التوصيات والمقترحات

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصي، وتقترح بما يلي:

- السماح لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في صناعة القرارات.
- تقييم الدورات التدريبية من قبل الجامعة لمعرفة مدى الاستفادة منها.
- ضرورة إلزام الجامعة بتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين فيها
- ضرورة منح الصلاحيات لعضو هيئة التدريس في التعامل مع المشكلات التعليمية دون الرجوع إلى رئيس.
- منح إدارة الجامعة استقلالية تامة في استثمار مواردها المالية.
- عمل فريق استشاري من أعضاء الهيئة التدريسية ممن تزيد خبرتهم عن 10 سنوات لأغراض تقييم درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية ودرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية للخروج بخطة تحسينية لرفع درجة التمكين ودرجة تطبيق الحوكمة.
- استخدام أداة الدراسة لبناء وثيقة تقويمية بمعايير إجرائية تسمح لأصحاب القرار بالحكم على مستوى درجة الحوكمة ودرجة ممارسة التمكين الإداري.
- أن تحرص إدارات الجامعات على أن تتسم العلاقة بينها وبين العاملين بالتعاون والثقة.
- أن توفر الجامعة البرامج التدريبية المناسبة لهيئة التدريس فيها.
- أن توفر إدارة الجامعة خطة واضحة للنمو المهني للعاملين.
- أن تفوض الإدارة السلطة الكافية لعضو هيئة التدريس لأداء مهامه الوظيفية.
- أن تخضع قرارات إدارة الجامعة الإدارية لاستقلالية كاملة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو النصر، مدحت (2015). **الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو عجوة، عبد الله (2018). **القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

الأسمر، منى والهذلي، شهي (2014). مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم. **المجلة التربوية**، 28 (1)، 110-138.

آل غزوي، حسين (2012). **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية**، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتحليل مالي، قسم المحاسبة، كلية الادارة والاقتصاد، الأكادمية العربية، الدنمارك.

باشا، أحمد وناصر، أكرم وياسين، السيد (2002). **العلوم والتكنولوجيا في الوطن العربي**. عمان: المؤسسة العربية للطباعة والنشر.

بطاينة، لؤي (2016). **مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك وعلاقته برضاهم الوظيفي**. (أطروحة دكتواره غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد الأردن.

بن قايد، فاطمة زهرة (2018). تفعيل دور الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة لجامعة برج بوعريريج- **ورقة مقدمة إلى المؤتمر التربوي: التعليم العالي في الوطن العربي الوظائف والأدوار في ضوء الاقتصاد المبني على المعرفة.**

التلباني، نهاية والرقب، أحمد(2013). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعة الفلسطينية في قطاع غزة. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث**، العلوم الإنسانية، 7(4)، 44-69.

جفطة، سناء (2017). **دور حوكمة الجامعات في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الاطراف ذات الصلة دراسة حالة جامعة سطيف-1**. (رسالة ماجيستير غير منشورة)، جامعة سطيف-1، الجزائر.

الجهني، محمد (2019). تمكين مديري المدارس بالصلاحيات : مزايا ومتطلبات ومزالق. **مجلة المعرفة**، ع(192)، 103-133.

حجازي، عبد الفتاح (2004). **الحوكمة الإلكترونية ونظمها القانونية**. عمان: دار الفكر للنشر.

حماد، طارق (2005). **حوكمة الشركات**. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

حمد، عدنان مفلح (2020). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، **مجلة العلوم التربوية**، 47(2)، 232-248.

الحمود، آلاء (2021). **درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

خالص، مريم (2013).الحكومة الإلكترونية. **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، 5(3)، 47-65.

درادكة، أمجد (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة جامعة النجاح**، 31(8)، 1258-1299

الدهشان، جمال (2020). تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. **المجلة التربوية**. 12(4)، 58- 93.

الرباعي، إخلاص محمد. (2013). **مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد**، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

الرباعي، نداء (2018). **درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة للتمكين الإداري وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس الوظيفي من وجهة نظرهم**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، جرش. الأردن.

رضا، اسماعيل وصالح، تقى (2018). دراسة تحليلية لواقع تطبيق برنامج الحوكمة الإلكترونية لدى اتحاد بغداد الفرعي للتنس. **مجلة كلية التربية الرياضية**، جامعة بغداد 30(3)،193-215.

رفاعي، علي (2013). التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة. **مجلة مستقبل التربية العربية**. مصر. 20

الرقاد، هناء وأبو دية، عزيزة (2012). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي أعضاء هيئة التدريس. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية**، 26 (5)، 33-72.

زكي، إيمان (2019). **الحوكمة الإلكترونية. مدخل إداري متكامل**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الزهراني، خديجة (2011). **واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الاهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس فيها**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الزهراني، سارة (2020). التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية**، 28(5)، 40-64.

الزهيري، طلال والقريشي فاضل (2020). التخطيط الاستراتيجي ودوره في توطين الحوكمة الحكومية في الجامعات. **مجلة واسط للعلوم الإنسانية**، 14(41)، 57-85.

الزهيري، فاضل (2018). **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**. الاسكندرية: مكتبة الاسكندرية.

الزهيري، فاضل والقريشي، طلال (2018). تطبيق مبادىء الحوكمة الإلكترونية اعتمادا على قدرات الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء في مؤسسات المعلومات"، **لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية**، 29(2)، 154-188.

سلامة، سالم (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. **مجلة جامعة القدس للأبحاث الإدارية واالإقتصادية**، 22(4)،69-95.

سليمان، محمد (2008). **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والتنفيذيين** الاسكندرية : الدار الجامعية.

السوادي، محمد (2015). **الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في الجامعات السعودية _تصور مقترح_.**(رسالة دكتوراة غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

شاهد، الياس (2016). تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر. **المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية**، ع(3)، 22-45.

الشباطات، محمد (2017). مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة المشاركة". **مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم**، مجلس حوكمة الجامعات العربية، فترة 11-13 آذار، جامعة الشرق الأوسط، عمان المملكة الأردنية الهاشمية.

شبير، محمد عوض (2020). **تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري في ضوء مدخل الجودة الشاملة-دراسة تطبيقية على نواب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بمحافظات غزة**، (رسالة دكتوراه غير منشوره)، جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم، السودان.

شرف، هناء (2015). **واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين .

الشرفات، علي (2017). **الحوكمة الجامعية**. صحيفة الرأي، -تم الاسترجاع بتاريخ: 22\11\2020، من الموقع :http://alrai.com/article/10408207 .

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

صالح، أحمد علي والصالحي، نضال أمين (2018). نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي: دراسات تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة عمان، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي**، 38(2)، 77-94.

صالح، عبدالله (2010). قياس أبعاد جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على بريد الجزائر. **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، ع(10)، 89-108.

الصالحي، محمد (2016). **التدقيق الداخلي و دوره في الرفع من تنافسية المؤسسة.** عمان: الموارد البشرية.

صغير، عبدالمؤمن (2016). **إشكالية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المعوقات والآفاق،** المركز الديموقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية، تم الاسترجاع من الانترنت بتاريخ: 15\2\2021، من الموقع: http://www.democraticac.de/

ضحاوي، محمد (2011). دراسة مقارنة لنظم الحكم المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر. **المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية** . جامعة عين شمس ، القاهرة.

الطراونة، سليمان (2017). التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها. **دراسات، العلوم التربوية**، 44(4)، 177-195.

عبد الحافظ فرج (2009). دور الحوكمة والقيادة الرشيدة في تطويرمنظومة الأداء في المؤسسات الجامعية. **وقائع المؤتمر التربوي الدولي الثاني.** كليات التربية بين النظرية وإشكاليات التطبيق. كليةالتربية، جامعة الأقصى.

عبدالحكيم، فاروق (2012). **حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي.** القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

عبداللطيف، باري.(2014). **دور ومكانة الحوكمة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

العتيبي، سعيد (2004). **أفكار لتعزيز قدرات العاملين في المنظمات العربية.** المؤتمر السنوي العربي الخامس في الإدارة- مصر.

العتيبي، سعيد (2005). **جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي.** الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. جامعة كربلاء. 4: 1-57.

العتيبي، عبد الله (2018). **واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.** (رسالة ماجيستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.

العريني، منال (2014). "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية"، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة،** 3(12)، 115-120.

العطار، صفاء (2012). أثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،** ع(32)، 77 -98.

عليمات، خالد عيادة (2020). **الفساد وانعكاسه على التنمية والاقتصاد من أجل الدين والأمة.** عمان: دار الخليج.

عيدة، محمد (2015). **علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين.** (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن

العيدي، ختام وطريف، عاطف (2018). واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها . **دراسات، العلوم التربوية** 45(4)، 339-358.

الغزالي، محمد (2018). تطبيق الحوكمة الإلكترونية على جودة التعليم العالي من خلال التركيز على تكاليف الجودة "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الأنبار. **المجلة المغاربية للاقتصاد والإدارة،** 5(1)، 55- 86.

الفرا، ماجد (2013). مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة :هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي.

الفرحات، غالب عبدالمعطي (2014). **مدخل إلى تكنولوجيا التعليم.** عمان: المنهل.

القحطاني، ريم (2019). "إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030"، **مجلة العلوم التربوية والنفسية،** 15(3)، 51-79.

القريشي، عبدالله.(2017). حوكمة مؤسسات العليم العالي. متاح على الموقع: https://academy-alqurashi.blogspot.com/2017/05/blog- post_ 27html/

قريشي، محمد والسبتي، لطيفة (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 11(1)، 82-115.

القضاة، محمد أمين والطروانة، نجاة (2011). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مؤتة للبحوث والدراسات، الإنسانية والاجتماعية**، 26 (4)،23-47.

كافي، مصطفى (2018). **الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق**. دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر.

محمد، حاكم (2008). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية. **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية - تحديات وطموح**، 21 - 24 ديسمبر. مراكش المملكة المغربية.

محمود، جمال (2016). **درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية**،(رسالة ماجيستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

مخدوم، هند (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية**، 28 (3)، 101-138.

مرزوق، فاروق (2012). **حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي**. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

المصري، شادي (2015). **متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة** (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأزهر - غزة.

مقدادي، بشيرة حسن عقلة والابراهيم، عدنان بدري (2020). الأداء الإداري لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بتطبيق مبادئ الحوكمة، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، 8(1)،1-26.

ملحم، يحيى (2013). **التمكين مفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

المليجي، رضا إبراهيم (2012). **إدارة التميز المؤسسي بين النظرة والتطبيق**. القاهرة: عالم الكتب.

ناصرالدين، يعقوب (2012). **الحاكمية والتفكير الاستراتيجي**. عمان: جامعة الشرق الاوسط.

ناصرالدين، يعقوب (2019). **حوكمة التدريب**. عمان: جامعة الشرق الأوسط.

نعيمة، حرب (2011). **واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**. (رسالة ماجيستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الهروط، العنود (2018). الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية. **(رسالة ماجستير غير منشورة)**. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الهوش، أبو بكر (2012). **الحوكمة الإلكترونية الواقع والافاق**. القاهرة: النيل العربية للنشر.

الهيري، سارة (2020). التمكين الاداري وعلاقته بالابداع لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. **مجلة شباب الباحثين**، كلية التربية.ع(5)،545-570

المراجع الأجنبية

Abdul Salam, M., (2013). **E-Governance for Good Governance Through Public Service Delivery** (Un published dissertation), Brac university, Dhaka, Bangladesh.

Abu Qattam, F., Al Zboon, S. & Al Ghammaz, S. (2020). The Reality of Applying Governance at the University of Jordan: An academic's perspective, **I U G Journal of Educational & Psychological Studies**, 28. (3). 772-797.

Bennis, W. (1999), The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Ful Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, **Organizational Dynamics, Summer, 28** (1), 71-80.

Effendi, H. (2003). The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools**; A Comparative Study European Journal of Social Sciences, 31** (3), 375- 395.

Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector**. International Journal of learning and development, 6**(1)164-178.

Hung, C. (2005). **A correlational Study between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan**, University of the Incarnate Word.

Kanter, R. (1989). T**o When Giants Learn**: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s, New York, NY: Simon and Schuster.

Krejcie. R. V. & Morgan, D. W. (1970**). Determine sample Size for Research Activity Educational Psychological Measurement,** 30. (3). 607-610.

Lee, P. (2005). **Cognition and Affect in Leader Behavior: the Effects of Spirituality, psychological empowerment, and emotional intelligence on the motivation to lead**, Regent University.

Malone, T.(1997). Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT, **Sloan Management Review, 38** (2), 23-35.

Moye, M.: Henkin, A. & Egley, R. Teacher – Principale Exploring Linkages between Empowerment and Interpersonal Trust, **Journal of Educational Adminlstration**, 43(3),260-277.

Mthethwa, V. & Chikoko, V. (2020). **Does Participation in University Governance Add Value to a Student's Academic Experience**, (Un published dissertation), Durban university of Technology, South Africa.

Murrell, K & Meredith, M (2010). **Empowering Employee**, New York: Graw-Hill.

Naga. V. (2012). "Pawan Yallaprgada and Sarada Vitukuru Department of IT. Asurag Engineering College. Andhra Pradesh", **Higher Education**. 523-555.

Paulo, M. (2016**).** International tracking Survey report3. **International journal of scientific & research publication,** 4. (1). 1-7.

Ramos, A, Orgambídez; A, Yolanda, B. (2014). "Empowering Employees Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Sittings", **Psychological Thought**, 7(1), 28–36.

Rothstein, L; Hackman, J ; Pascual, E; Mary, V. (1995), The Empowerment Effort That Came Undone, **Harvard Business Review, 73** (1), 20-31.

Sharada . R & Vob. S (2017). Information Technology Governance in Public. **Organizations**. 38(1),14-25.

Sharma, P. (2004**).** E.Governance: Study of Some Initiatives. **APH Publishing Corporation International Journal of E. business & Government Studies**.

Shrivastava ، R ؛ Raizada. K & Saxena, N.(2014). Role of E-governance to Strengthen Higher Education System in India. **Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME),4(2)** 57-62.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S .(2005). **Human Resource Management**, sixth ed, Prentice Hall.

Turner , T. Empowerment : Relationships between location in the hierarchy , spanof the eontrol , and industry type on perceptions of empowerment . M .S. dissertation , University of Texas: United States, 2006.

الملحقات

الملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

حضرة الدكتور/ة.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تُعد الباحثة دراسة بعنوان " **واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم** "

وذلك استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط،، وتحقيقًا لهدف الدراسة تم تطوير استبانتين، الاستبانة الأولى لقياس واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تكونت من (41) فقرة واشتملت على جزأين: الجزء الأول: يقيس واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية ، وتكون من (33) فقرة واشتمل على اربعة مجالات. والجزء الثاني: يقيس معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الحكومية الأردنية، واشتمل على (8) فقرات. أما الاستبانة الثانية لقياس واقع التمكين الإداري في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، وتضمنت (28) فقرة واشتملت على خمسة مجالات.

ولما عرفتم به من خبرة علمية وموضوعية في مجال التعليم، يرجى التفضل بقراءة الفقرات الواردة في الاستبانة وتعديل ما ترونه مناسبًا ولكم جزيل الشكر والامتنان.

أرجو العلم بأن الإجابة عن فقرات أداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي، على النحو الآتي :

(كبيرة جدًا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدًا).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: أسماء عيسى الراعي

البيانات الشخصية للمحكم :

الأسم:.....

التخصص :.....

الجامعة : .....

الرتبة الأكاديمية :.....

القسم الأول : البيانات الديموغرافية

أرجو التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بوضع إشارة (X) في المكان المناسب :

1- الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

2- عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات

☐ اكثر من 10سنوات

2- الرتبة الأكاديمية:

☐ أستاذ مساعد

☐ أستاذ مشارك

☐ أستاذ

القسم الثاني: الاستبانة الأولى: " درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس":

الرقم	العبارة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		الصلاحية للقياس		التعديل المقترح
		نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	
الجزء الأول : واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية :								
المجال الأول: المساءلة:								
1.	توفر الجامعة نظامًا الكترونيًا معلنًا للشكاوي.							
2.	توفر الجامعة الحماية لمن يكشف عن المخالفات في الأداء.							
3.	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أداءها الأكاديمي والإداري.							
4.	تعلن الجامعة عن القواعد والأسس المتبعة في اتخاذ القرارات.							
5.	تعلن الجامعة لأعضاء هيئة التدريس عن لائحة حقوقهم وواجباتهم بشكل واضح.							
6.	تدقق أعمال الكليات من جهة محايدة(مستقلة).							
7.	يقوّم أداء مجالس الحوكمة الإلكترونية في الجامعة بشكل دوري.							
8	تمتلك الجامعة نظام واضح يحدد مسؤوليات العاملين.							
المجال الثاني: الشفافية:								
1.	تعلن الجامعة الأنظمة والتعليمات الخاصة بالتعيين على الموقع الإلكتروني بشكل واضح للجميع.							
2.	تضع الجامعة معايير الترقيات لأعضاء هيئة التدريس بشكل واضح.							
3.	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أعضاء هيئة التدريس.							
4.	تنشر الجامعة بياناتها المالية.							

.5	تَطلع الجامعة منتسبيها على نتائج تقييم الأداء.							
.6	تتسم لائحة العقوبات في الجامعة بالعدالة.							
.7	تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في المنح.							
.8	تطبق الجامعة الأنظمة والتعليمات على جميع الطلبة دون تمييز.							
المجال الثالث: المشاركة :								
.1	تشارك الجامعة منتسبيها في مناقشة المشكلات الاكاديمية التي تواجههم.							
.2	تشارك الجامعة العاملين فيها في وضع الأنظمة.							
.3	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية.							
.4	تتيح الجامعة لمنتسبيها المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء.							
.5	تستعين مجالس الحوكمة الإلكترونية في الجامعة بلجان متخصصة للاستعانة بها في بعض الجوانب عملها الفنية والتخصصية.							
.6	تقدم الجامعة للمجتمع الخارجي المشاركة في برامج تطوير الخدمات التعليمية.							
.7	تتعاون الجامعة مع أصحاب العلاقة لتحديد احتياجات سوق العمل.							
.8	تتضمن تشكيلة المجالس في الجامعة أعضاء مستقلين من خارج الجامعة.							
المجال الرابع: الاستقلالية :								
.1	تتمتع إدارة الجامعة باستقلالية تامة في استثمار مواردها المالية.							
.2	تخضع قرارات إدارة الجامعة "الإدارية" لاستقلالية كاملة.							
.3	لادارة الجامعة استقلالية في تعيين أعضاء هيئة التدريس.							
.4	تضع الأقسام والكليات موازناتها الخاصة							

.5	تخضع قرارات إدارة الجامعة "الأكاديمية" لاستقلالية كاملة.							
.6	تعتمد أنظمة ولوائح الجامعة من قبل مجلسي الأمناء والإدارة في الجامعة.							
.7	تتمتع الجامعة بحرية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها.							
.8	تمتلك الجامعة حرية نشر نتاجها العلمي دون قيود.							
.9	تمتلك الجامعة صلاحية تحديد أعداد الطلبة في برامجها الأكاديمية.							
الجزء الثاني : معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية :								
.1	التمييز والقصور في تطبيق الأنظمة على الجميع.							
.2	الغموض والضبابية في القوانين والانظمة والتشريعات.							
.3	التقيد بقوانين التعليم العالي الخاصة بالجامعات الحكومية.							
.4	غياب مشاركة جميع الاطراف المعنية في وضع الخطط والأنظمة.							
.5	افتقاد أعضاء هيئة التدريس لحرية النقد وطرح الرأي.							
.6	افتقار الجامعة للبنية التحتية الداعمة لتكنولوجيا المعلومات.							
.7	افتقاد أعضاء هيئة التدريس للحرية الاكاديمية في النشر.							
.8	قلة الموارد المالية يؤثر سلبًا على تطبيق الحوكمة الإلكترونية.							

القسم الثالث: الاستبانة الثانية: " درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ":

الرقم	العبارة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		الصلاحية للقياس		التعديل المقترح
		نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	
المجال الأول: تفويض السلطة:								
1.	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.							
2.	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.							
3.	تمنح الادارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.							
4.	أمتلك الصلاحية في التعامل مع المشكلات التعليمية دون الرجوع إلى رئيس القسم.							
5.	تفوض الإدارة السلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية.							
6.	تتيح لي الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.							
المجال الثاني: التحفيز:								
1.	تقدر الجامعة جهودي في العمل.							
2.	تشجع الجامعة المبادرات والاجتهادات.							
3.	تساعد الجامعة بثقافة تمكين العاملين فيها.							
4.	توفر الإدارة خطة واضحة للنمو المهني للعاملين.							
5.	تسعى الجامعة لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.							
6.	يشجعني رئيسي المباشر على تحمل المسؤولية							
المجال الثالث: التدريب:								
1.	توفر الجامعة البرامج التدريبية المناسبة لاعضاء هيئة التدريس فيها.							

.2	تعمل الجامعة على عقد دورات تدريبية لزيادة مهارات العاملين فيها.						
.3	توفر الجامعة بتقييم الدورات التدريبية لمعرفة مدى الاستفادة منها.						
.4	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس فيها على تبادل الخبرات فيما بينهم.						
.5	تهتم الجامعة في تنمية مهارات العاملين لديها.						
المجال الرابع: فرق العمل:							
.1	تتوفر البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات العمل الجماعي.						
.2	تتسم العلاقة بين الادارات والعاملين بأنها تعاونية وتسودها الثقة.						
.3	يسمح نظام العمل بالمشاركة في صناعة القرارات.						
.4	تشجع الجامعة العمل الجماعي.						
.5	تتوافر اجواء التعاون في مجموعات العمل.						
.6	يدعم النظام تشكيل فرق العمل الجماعي لانجاز المهام.						
المجال الخامس: الاتصال الفعال:							
.1	تتوفر أنظمة تواصل فعالة ومتطورة في الجامعة.						
.2	يستطيع العاملين في الجامعة الوصول إلى أصحاب القرار ومناقشة مواقفهم بكل سهولة.						
.3	تتوفر أنظمة معلومات واضحة في الجامعة.						
.4	تتميرالإجراءات في الجامعة بالوضوح.						
.5	تشجع الجامعة على تبني القيادات سياسة الباب المفتوح.						

الملحق (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

التسلسل	الاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د محمد الزبون	أصول تربية	الجامعة الأردنية
2	أ.د محمد الخوالدة	إدارة تربوية	العلوم الإسلامية
3	أ.د. نايل الرشايدة	إدارة تربوية	مؤتة
4	أ.د محمد حمزة	مناهج وأساليب تدريس	الشرق الأوسط
5	أ.د. صالح عبابنة	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
6	أ.د. أحمد بدح	إدارة تربوية	البلقاء التطبيقية
7	أ.د. محمد مقابلة	إدارة تربوية	جامعة جرش
8	د. صبري الطراونة	القياس والتقويم	مؤتة
9	د. عبد السلام العوامرة	أصول تربية	الجامعة الأردنية
10	د. علاء حراحشة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
11	د. وجدان الكركي	علم نفس تربوي	مؤتة
12	د. كاظم الغول	إدارة تربوية	الشرق الأوسط
13	د. حسين أبو رياش	علم نفس تربوي	العربية المفتوحة
14	د. نجوى دراوشة	إدارة تربوية	جامعة جدارا
15	د. خولة عليوة	إدارة تربوية	الشرق الأوسط
16	د. أحمد الطراونة	علم نفس تربوي	مؤتة

الملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

حضرة الدكتور/ة.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تُعد الباحثة دراسة بعنوان " **واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم** "

وذلك استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط،، وتحقيقًا لهدف الدراسة تم تطوير استبانتين، الاستبانة الأولى لقياس واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تكونت من (33) فقرة تقيس واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية ، توزعت على اربعة مجالات. أما الاستبانة الثانية لقياس واقع التمكين الإداري في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، وتضمنت (25) فقرة واشتملت على خمسة مجالات.

وستكون الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة مرتفعة جدًا، بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، وبدرجة منخفضة جدًا)، وتتكون الاستبانة من قسمين:

الباحثة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

القسم الأول : البيانات الديموغرافية

أرجو التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بوضع إشارة (X) في المكان المناسب :

1- الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

2- عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات

☐ اكثر من 10سنوات

2- الرتبة الأكاديمية:

☐ أستاذ مساعد

☐ أستاذ مشارك

☐ أستاذ

القسم الثاني: الاستبانة الأولى: " درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس":

الرقم	العبارة	كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدًا	قليلة
المجال الأول: المساءلة:						
1.	توفر الجامعة نظامًا الكترونيًا معلنًا للشكاوي.					
2.	توفر الجامعة الحماية لمن يكشف عن المخالفات في الأداء.					
3.	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أداءها الأكاديمي والإداري.					
4.	تعلن الجامعة عن القواعد والأسس المتبعة في اتخاذ القرارات.					
5.	تعلن الجامعة لأعضاء هيئة التدريس عن لائحة حقوقهم وواجباتهم بشكل واضح.					
6.	تدقق أعمال الكليات من جهة محايدة(مستقلة).					
7.	يقوّم أداء مجالس الحوكمة الإلكترونية في الجامعة بشكل دوري.					
المجال الثاني: الشفافية:						
1.	تعلن الجامعة الأنظمة والتعليمات الخاصة بالتعيين على الموقع الإلكتروني بشكل واضح للجميع.					
2.	تضع الجامعة معايير الترقيات لأعضاء هيئة التدريس بشكل واضح.					
3.	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أعضاء هيئة التدريس.					
4.	تَطلع الجامعة منتسبيها على نتائج تقييم الأداء.					
5.	تتسم لائحة العقوبات في الجامعة بالعدالة.					
6.	تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في المنح.					

.7	تطبق الجامعة الأنظمة والتعليمات على جميع الطلبة دون تمييز.								
المجال الثالث: المشاركة :									
.1	تشارك الجامعة منتسبيها في مناقشة المشكلات الاكاديمية التي تواجههم.								
.2	تشارك الجامعة العاملين فيها في وضع الأنظمة.								
.3	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية.								
.4	تتيح الجامعة لمنتسبيها المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء.								
.5	تسمح الجامعة للمجتمع الخارجي المشاركة في برامج تطوير الخدمات التعليمية.								
.6	تتعاون الجامعة مع ذوي العلاقة لتحديد احتياجات سوق العمل.								
.7	تتضمن تشكيلة المجالس في الجامعة أعضاء مستقلين من خارج الجامعة.								
المجال الرابع: الاستقلالية :									
.1	تتمتع إدارة الجامعة باستقلالية تامة في استثمار مواردها المالية.								
.2	تخضع قرارات إدارة الجامعة "الإدارية" لاستقلالية كاملة.								
.3	تمتلك إدارة الجامعة الاستقلالية في تعيين أعضاء هيئة التدريس.								
.4	تخضع قرارات إدارة الجامعة "الأكاديمية" لاستقلالية كاملة.								
.5	تعتمد أنظمة ولوائح الجامعة من قبل مجلسي الأمناء والإدارة في الجامعة.								
.6	تتمتع الجامعة بحرية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها.								
.7	تمتلك الجامعة صلاحية تحديد أعداد الطلبة في برامجها الأكاديمية.								

القسم الثالث: الاستبانة الثانية: " واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ":

الرقم	العبارة	كبيرة جدًا		كبيرة		متوسطة		قليلة جدًا	قليلة
المجال الأول: تفويض السلطة:									
1.	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.								
2.	تمنحني الادارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.								
3.	أمتلك الصلاحية في التعامل مع المشكلات التعليمية دون الرجوع إلى رئيس القسم.								
4.	تفوضني الإدارة السلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية.								
5.	تتيح لي الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.								
المجال الثاني: التحفيز:									
1.	تقدر الجامعة جهودي في العمل.								
2.	تدعم الجامعة المبادرات والاجتهادات.								
3.	تهتم الجامعة بثقافة تمكين العاملين فيها.								
4.	توفر الإدارة خطة واضحة للنمو المهني للعاملين.								
5.	تسعى الجامعة لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.								
المجال الثالث: التدريب:									
1.	توفر الجامعة البرامج التدريبية المناسبة لاعضاء هيئة التدريس فيها.								
2.	تعمل الجامعة على عقد دورات تدريبية لزيادة مهارات العاملين فيها.								
3.	تقوم الجامعة بتقييم الدورات التدريبية لمعرفة مدى الاستفادة منها.								

4.	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس فيها على تبادل الخبرات فيما بينهم.							
5.	تهتم الجامعة في تنمية مهارات العاملين لديها.							
المجال الرابع: فرق العمل:								
1.	تتوفر البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات العمل الجماعي.							
2.	تتسم العلاقة بين الادارات والعاملين بأنها تعاونية وتسودها الثقة.							
3.	يسمح نظام العمل بالمشاركة في صناعة القرارات.							
4.	تشجع الجامعة العمل الجماعي.							
5.	يدعم النظام تشكيل فرق العمل الجماعي لانجاز المهام.							
المجال الخامس: الاتصال الفعال:								
1.	تتوفر أنظمة تواصل فعالة ومتطورة في الجامعة.							
2.	يستطيع العاملين في الجامعة الوصول إلى أصحاب القرار ومناقشة مواقفهم بكل سهولة.							
3.	تتوفر أنظمة معلومات واضحة في الجامعة.							
4.	تتميرالإجراءات في الجامعة بالوضوح.							
5.	تشجع الجامعة على تبني القيادات سياسة الباب المفتوح.							

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/909/22
التاريخ: 2021/03/24

معالي الأستاذ الدكتور "محمد خير" أبو قديس الأكرم
وزير التعليم العالي والبحث العلمي
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

فتهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة إلتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة **أسماء عيسى عناب الراعي**، ورقمها الجامعي **(401910065)** المسجلة في برنامج ماجستير **الإدارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية**؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان **"واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"**، علماً أنَّ المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة

أ.د. علاء الدين توفيق الحلحولي

MEU

Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo
www.meu.edu.jo