دور الملكية العائلية للجامعات الأردنية الخاصة في اتخاذ القرار وعلاقتها بتطبيق مبادئ الحوكمة في تلك الجامعات

ورود حمودة الشرباتي، عارف عطاري*

ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور الملكية العائلية للجامعات الأردنية الخاصة في اتخاذ القرار وعلاقتها بتطبيق مبادئ الحوكمة في تلك الجامعات، ولتحقيق أهداف الدراسة وظف المنهج الوصفي وتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (201) من أعضاء هيئة التدريس و(182) من العاملين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت الدراسة وجود أثر عكسي لدور الملكية العائلية للجامعات الأردنية الخاصة في اتخاذ القرار في تلك الجامعات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في آراء أفراد العينة حول درجة تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار ككل، ودرجة تطبيق الحوكمة يعزى إلى متغيرات (المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجنس)، كما أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة تدريس وإداريين يرون أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة متوسط. وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين مجالات درجة تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار ومجال مبادئ الحوكمة.

الكلمات الدالة: الملكية العائلية، الجامعات الأردنية الخاصة، اتخاذ القرار، تطبيق مبادئ الحوكمة.

المقدمة

إن نمو منظمات الأعمال وتوسعها وما نتج عنه من فصل للملكية عن الإدارة تطلب ضرورة إيجاد "ضوابط إيقاع" وإرساء مبادئ تسترشد بها منظمات الأعمال وتطمئن لها الهيئات المالكة، في سبيل ضمان تحقيق أهداف عمليات المنظمة بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص. وقد تجسدت تلك الضوابط في ما أطلق عليه "الحوكمة" التي أرسيت إطارا واسعا متينا من القواعد والمبادئ التي تهدف إلى ضبط ما تتخذه الإدارات من قرارات وما تأتي به من أفعال، وهدفت بذلك إلى الحد من الفساد الإداري وسوء استخدام السلطة، لتضمن حقوق أصحاب المصالح جميعهم دون تمييز أو تفضيل. وجاءت هذه التشريعات ملزمة للمنظمات بمستويات معينة من الإفصاح والشفافية في الأداء وتوفير المعلومات الإدارية والمالية ومطمئنة للمالكيين بأن استثماراتهم تحكها ضوابط وقواعد صارمة وقواعد أخلاقية تجعلهم على يقين من أن تلك الاستثمارات "بخير".

من ناحية أخرى أدى دخول القطاع الخاص التعليم العالي إلى ظهور الملكية العائلية لبعض الجامعات، حيث تسيطر عائلة معينة على القوة التصويتية في الجامعة أو الشركة التي تملك الجامعة. ومن أمثلة ذلك في الأردن جامعات العلوم التطبيقية والزرقاء الأهلية وجامعة عمان الأهلية والبتراء الأهلية والشرق الأوسط. وتعد الملكية العائلية للشركات أو الشركات العائلية أرضا خصبة للبحث في قطاع الأعمال وإدارة الشركات ولكن هذا الموضوع لم يحظ إلا بالقدر اليسير من اهتمام الباحثين والمفكرين في التعليم العالي. وتتبع الأسئلة المتعلقة بالملكية العائلية للجامعات من تعايش ثلاث منظومات في كيان واحد وهو الجامعة حيث المنظومة الأكاديمية المعرفية ذات الصلة بجوهر المعرفة والغاية منها ودور الجامعات في تقدم المعرفة وهكذا، وهناك المنظومة الاقتصادية التي تتعلق بالأسهم والريخ وحقوق المساهمين (Shareholders) وكذلك حقوق أصحاب المصالح (Stakeholders) (التي تشمل المجتمع بشكل عام حيث الجميع يتأثر بشكل مباشر أو بغير مباشر بأداء الجامعة، وهناك المنظومة العائلية التي يهتماها الأبناء على سيطرتها خاصة مع دخول مساهمين جدد إذا كانت الشركة مدرجة في سوق المال (Breton, Miller and Lester, 2011). وبشأن هذه العلاقة بين المنظومات الثلاث هناك أسئلة كثيرة حول استمرارية الشركات العائلية بعد جيل المؤسسين ووراثة

* جامعة اليرموك، الأردن. تاريخ استلام البحث 2017/4/24، وتاريخ قبوله 2017/12/31.

تلك الشركات والعلاقة الشائكة بين العضوية في العائلة والعضوية في الشركة، وبين الملكية والإدارة. والأهم هو السؤال حول تأثير الملكية العائلية على أداء الجامعات الخاصة وصنع القرار فيها وعلى كل ما يتعلق بالحوكمة في تلك الجامعات. ولا يوجد إجماع بين الباحثين في هذا المجال بل الأمر مثار جدل واسع. ونتيجة الاهتمام المتزايد في كليات العمل العائلية ظهرت البرامج الأكاديمية ومراكز البحوث المتخصصة في هذا الشأن حتى أصبح هذا الميدان حقلاً معرفياً قائماً بذاته. وعادة ما تتمحور هذه البحوث حول الملكية والإدارة والعائلة وتداخلها (Tatfeh and Ofori, 2010).

وتتطلب عملية النهوض بالتعليم الجامعي منظومة متكاملة للحوكمة، بحيث تشمل وتتضمن جميع الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرار، حيث إن بداية الطريق إلى تعليم عال رفيع المستوى تكمن في وجود حوكمة رشيدة، إذ أن النهوض بوظائف الجامعة من تدريس وبحث علمي وخدمة للمجتمع يسهم في تطور الحوكمة وأداء الجامعة بما يضمن الشفافية والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، الأمر الذي يؤدي إلى سير القرار الأكاديمي وفق الأصول المعتمدة، بداية من مجلس القسم، ومجلس العمداء ومجلس الجامعة، ونهاية بمجلس الأمناء، مع الإشارة إلى أن هذا الأمر ينطبق على الجامعات الخاصة والحكومية على حد سواء (ناصر الدين، 2012).

إن العمل في إطار الحوكمة سيعمل على تحويل الجامعات من مجرد مراكز لإصدار الشهادات إلى مؤسسات تنموية تعمل على أسس استراتيجية قائمة على كون التعليم صناعة وطنية للمستقبل (الحاج، 2014). ويرى ناصر الدين (2012) أن العمل على تطبيق أنظمة الحوكمة في الجامعات سيؤدي إلى تحقيق الجودة في كل من القيادة والأداء والعمليات والمخرجات. في المقابل يعد غياب تطبيق أنظمة الحوكمة في الجامعات من أهم العوامل التي تلحق الضرر على المدى القريب والبعيد بالمؤسسة، حيث إن غياب تطبيقها قد يؤدي إلى خلق وإيجاد مشاكل مثل وجود مجموعات ذات مصالح خاصة، أو حصول تداخل وغموض في العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، أو حتى إلحاق الضرر بسمعة المؤسسة ومدى فاعليتها، وعجزها عن الالتزام بمتطلبات التنمية المجتمعية. وعلى الرغم من أهمية أنظمة الحوكمة وأدورها العظيم إلا أن الممارسات الإدارية والقيادية الفاسدة تؤدي إلى إفشال وإحباط أنظمة الحوكمة (السنيدي، 2014). من هنا كان توجه الباحثة لدراسة موضوع تأثير الملكية العائلية للجامعات الخاصة في الأردن على اتخاذ القرار وعلاقة ذلك بدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في تلك الجامعات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبحت الملكية العائلية للشركات بشكل عام مثار اهتمام الباحثين. ولكن الباحثة لاحظت أن الجامعات الخاصة لم تحظ إلا بالقدر اليسير من الاهتمام سواء من حيث تأثير الملكية العائلية لبعض الجامعات في اتخاذ القرار أو من حيث الحوكمة. لذلك رأت إجراء هذه الدراسة للكشف عن دور الملكية العائلية لبعض الجامعات الأردنية الخاصة في اتخاذ القرارات فيها وعلاقة ذلك بتطبيق مبادئ الحوكمة. وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مدى تأثير الملكية العائلية للجامعات الأردنية الخاصة على اتخاذ القرار في تلك الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والإداريين؟

السؤال الثاني: ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين؟

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير الملكية العائلية في الجامعات الأردنية الخاصة في اتخاذ القرار تلك الجامعات تبعاً لاختلاف (المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجنس)؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في تلك الجامعات تبعاً لاختلاف (المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجنس)؟

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار ودرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة الأردنية؟

فرضيات الدراسة

1- لا توجد فروق دالة إحصائية بين المشاركين فيما يتعلق بدرجة تأثير الملكية العائلية في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس.

- 2- لا توجد فروق دالة إحصائية بين المشاركين فيما يتعلق بدرجة تأثير الملكية العائلية في اتخاذ القرار تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
- 3- لا توجد فروق دالة إحصائية بين المشاركين فيما يتعلق بدرجة تأثير الملكية العائلية في اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- 4- لا توجد فروق دالة إحصائية بين المشاركين فيما يتعلق بدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس.
- 5- لا توجد فروق دالة إحصائية بين المشاركين فيما يتعلق بدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
- 6- لا توجد فروق دالة إحصائية بين المشاركين فيما يتعلق بدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

1. مستوى تأثير الملكية العائلية لبعض الجامعات الأردنية الخاصة على اتخاذ القرار في تلك الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والإداريين.
2. مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
3. الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير الملكية العائلية لبعض الجامعات الأردنية الخاصة في اتخاذ القرار تلك الجامعات تبعاً لاختلاف (المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجنس).
4. الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في تلك الجامعات تبعاً لاختلاف (المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجنس).
5. طبيعة العلاقة بين درجة تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار ودرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة الأردنية.

أهمية الدراسة:

تبدو أهمية الدراسة من خلال ما يمكن أن تضيفه للمعرفة النظرية المتوفرة حالياً حول الشركات العائلية ودور الملكية العائلية للشركات في اتخاذ القرار خاصة وأنه لم يسبق تناول هذا الموضوع في مجال الملكية العائلية للجامعات وخاصة في الأردن. وعلى الصعيد العملي تأمل الباحثة أن تسهم النتائج في ترشيد أداء الجامعات الخاصة وذات الملكية العائلية على وجه الخصوص وأن تكون مفيدة لصناع القرار والسياسات.

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة:

الملكية العائلية اصطلاحاً: هي امتلاك عائلة واحدة نسبة (50%) من رأس مال الشركة على الأقل، بشرط أن تكون للمالك النية في نقل أعمال الشركة نشاطاتها للأجيال القادمة (Ponomareva, and Ahlberg, 2016).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف الملكية العائلية للجامعات الخاصة بأنها تملك عائلة واحدة أو مع مجموعة عائلات مرتبطة بالعائلة المؤسسة بالنسب أو المصاهرة أكثر من 50% من الأصوات في الجامعة الخاصة الأردنية.

الحوكمة اصطلاحاً: الآليات والنظم التي من خلالها تتم عملية إدارة الشركة وتنظيمها، وكذلك المبادئ التي تسترشد بها في تطبيق تلك الآليات والنظم (Chiang, 2007).

وتعرف لأغراض هذه الدراسة على أنها: مجموعة القواعد والمعايير والمبادئ التي تحكم العلاقة بين إدارة الجامعة الخاصة الأردنية من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بها. وتقاس في هذه الدراسة من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض. وهذه الدراسة معنية بمبادئ الحوكمة وليس بآلياتها.

اتخاذ القرار اصطلاحاً: عبارة عن عملية عقلانية رزينة ورشيدة، تتمثل في الاختيار الأفضل من بين بدائل متعددة في ضوء الإمكانيات المتاحة (الصيرفي، 2003). ولأغراض هذه الدراسة يعرف اتخاذ القرار على أنه: عملية الاختيار من بدائل متعددة الخيار العقلاني الأفضل لتحقيق أهداف الجامعات الخاصة الأردنية في ظل المعطيات السائدة وبعد وزن جميع البدائل. ويقاس في هذه الدراسة من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها

تقتصر هذه الدراسة على الآتي:

المحددات المكانية: الجامعات الأردنية الخاصة.

المحددات الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي (2015 - 2016).

المحددات البشرية: أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الخاصة ذات الملكية العائلية.

المحددات الموضوعية: تأثير الملكية العائلية لبعض الجامعات الأردنية الخاصة على اتخاذ القرار في تلك الجامعات من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس، والإداريين.

الإطار النظري:

لقد تحول التعليم العالي بفعل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من تعليم النخب إلى تعليم الجماهير. وأدى هذا التحول إلى زيادة عدد الجامعات بوتيرة متسارعة فعلى سبيل المثال أصبح عدد الجامعات في الأردن حوالي سبع وعشرين جامعة بعد أن لم يكن هناك سوى جامعة واحدة حتى 1977. ومع تزايد الإقبال على التعليم الجامعي خاصة مع التوجه نحو الاقتصاد المعرفي لم يعد بإمكان الحكومات الاستمرار في تحمل نفقاته فدخل القطاع الخاص ليؤسس جامعات أغلبها ذات توجه ربحي. ومن بين الجامعات الخاصة ذات التوجه الربحي جامعات تمتلك أغلبية الأصوات فيها عائلات بعينها (Atari، 2015).

لقد كانت الشركات العائلية على مر العصور تقوم بدور مهم وحيوي في اقتصاديات الدول، وتشير الشركة العائلية بشكل عام إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة، وبناء على ذلك يمكن اعتبار الشركات العائلية مشاريع يلعب فيها الكيان العائلي دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً وفعالاً على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة (الخطيب، 2009).

وتمثل الشركات العائلية مثالا على أقدم المؤسسات التجارية وأكثرها شيوعاً في العالم، حيث تقوم بدور أساسي ومهم جداً في مختلف بلدان العالم في النمو الاقتصادي، ففي إسبانيا على سبيل المثال، تبلغ نسبة الشركات التي تملكها العائلات (75%) من مجموع الشركات، وتسهم بنسبة (65%) من الناتج المحلي الإجمالي، وفي أمريكا اللاتينية تسهم الشركات ذات الملكية العائلية بنسبة (60%) من الناتج المحلي الإجمالي (الصمادي، 2015).

ويمكن اعتبار الشركة ذات ملكية عائلية في حالة تملك العائلة لقوة تصويتية مرجحة مقارنة ببقية المساهمين مع الإشارة إلى أنه في حالة وجود شركة مسيطر عليها من قبل شركة عائلية أخرى فإنها تعد شركة عائلية (Ponomareva and Ahlberg, 2016). وهذه السيطرة تؤدي إلى لعب العائلة دوراً مؤثراً على الأمور الإدارية والمالية والرقابية.

وقد يؤدي هذا التدخل في الأمور الإدارية وبخاصة في اتخاذ القرار إلى الفساد واتخاذ قرارات خاطئة خاصة مع الجيل الثاني والثالث من أفراد العائلة. ولذلك فإن الأدبيات تشير إلى عدم استمرار كثير من الشركات العائلية بعد الجيل الثالث. من هنا أصبح موضوع دور الملكية العائلية للشركات في اتخاذ القرار من جهة وقدرة الشركات العائلية على الاستمرار بعد الجيل الثالث من الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين. ومن بين أهم الحلول المقترحة الفصل بين الملكية والإدارة. ولكن تبين أنه من الممكن جداً لإدارات الشركات أن تقوم بالتركيز على مصالحها الشخصية بشكل يفوق تركيزها واهتمامها على تضخيم وزيادة ثروة وأرباح حملة الأسهم، الذي يعد الهدف الرئيسي والأساسي لأية شركة ربحية (Barako، 2006). من هنا ظهرت الحوكمة لاحتاد التوازن بين جميع أصحاب العلاقة: المساهمين (أو أفراد العائلة المالكة للشركة في حالة الشركات العائلية)، والمديرين الذين يتخذون القرارات اليومية على أساس مهني احترافي، وجميع المعنيين بمن فيهم المجتمع والبيئة من خلال مراعاة متضمنات النشاط الاقتصادي وانعكاساته على المجتمع ككل والبيئة في ظل مفاهيم "المسؤولية الاجتماعية للشركات" و"التنمية المستدامة" Breton, (Miller, Lester, 2011).

وبشكل عام فإن مصطلح الحوكمة يشير إلى القواعد والأنظمة والمعايير التي تقوم بتحديد أسس العلاقة بين إدارة المؤسسة أو الشركة من جهة، وأصحاب المصالح المرتبطة بالشركة من جهة أخرى، وبشكل أكثر تحديداً فإن مصطلح الحوكمة يجيب عن تساؤلات الأفراد المتعلقة بكيفية ضمان عدم استغلال الإدارة لأموالهم، ومعرفة مدى اهتمام الإدارة بمصالح المجتمع الأساسية، وكيفية تمكين أصحاب المصالح والأسهم من مراقبة أعمال الإدارة بشكل فعال (رضا وعبدالله، 2011).

لا يوجد إلى الآن تعريف متفق عليه أو تم الإجماع عليه للحوكمة، بسبب تداخل مفهوم الحوكمة في العديد من الأمور

التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية للشركات والمؤسسات (ناصر الدين، 2012). ولكن يمكن النظر للحوكمة من جانبين: الأول أنها منظومة القواعد والاجراءات والآليات التي تحكم العلاقة بين أصحاب المصالح خاصة المديرين والمالكين وكيفية التفاوض على حل الخلافات بينهم؛ والآخر مجموعة المبادئ التي تمنع الانحراف والفساد مثل المساءلة والشفافية وحكم القانون والمشاركة (Anderson, 2007). ويشكل عام يمكن القول إن حوكمة الشركات أو المؤسسات تهتم وتعنى بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة من قبل الإدارة عن طريق مراقبة ومتابعة تنفيذ العلاقات التعاقدية بين الأطراف في المؤسسة أو الشركة، وعن طريق استخدام الأدوات المالية والمحاسبية ضمن معايير الشفافية والنزاهة وحكم القانون (Alamgir، 2007).

وقد انتقل مصطلح الحوكمة من الشركات إلى الجامعات حيث ظهر في السنوات الأخيرة مفهوم حوكمة الجامعات بسبب الدور الكبير للجامعات في التنمية بمختلف جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، حيث تعد جزءا مهما إذ تعد الشريان الرئيسي لبناء المجتمع والنهوض به، مع الإشارة إلى أن العديد من الجامعات تعاني من ضعف وقصور في الحوكمة بسبب وجود أكثر من جهة رقابية، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى عدم احترام للتوصيات الصادرة عن المجالس الأكاديمية، لذلك لا بد من أن تتمتع الجامعات بالاستقلالية، حيث أشارت التقارير إلى أن الجامعات التي تتمتع بالاستقلالية وبالحوكمة الرشيدة تعد من الجامعات الحاصلة على أفضل التصنيفات العالمية (ناصر الدين، 2012)، بالإضافة إلى أن الحوكمة التي يمكن وصفها بالرشيدة تعد إحدى أهم الحقول الرئيسية لسياسات الإصلاح في قطاع التعليم العالي، التي تتضمن إصلاح الموارد البشرية، والتمويل، وزيادة الاستقلالية المؤسسية (Castro, 2012).

يمكن تعريف حوكمة الجامعات على أنها مجموعة من القوانين والتعليمات والأنظمة التي تسعى لتحقيق الأداء المتميز والجودة الشاملة من خلال العمل على اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تحقق غايات وأهداف الجامعة الاستراتيجية (ناصر الدين، 2012). ويضيف (Anderson, 2007) أن الحوكمة في الجامعات تشير إلى نظام عدالة ومساءلة يتمتع بمصادقية يقوم بالرقابة والتوجيه، وتحديد المسؤوليات، والحقوق، كما يقوم بتوضيح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات المتعلقة بأمر الجامعة. بينما يرى (Kim, 2007) أن الحوكمة في الجامعات تتضمن ثلاثة أمور رئيسية تتمثل في العمليات والقواعد التي تحكم عمل الهيكل الإداري، والإطار التشريعي الذي ينظم العلاقات التي تربط الحكومة بالجامعة، واللجان الجامعية وما تقوم به من أنشطة. وتعد الموارد المالية وما يرتبط بها من إفصاح وشفافية أساسا لحوكمة التعليم الجامعي، إذ إن الحديث عن مصادر الموارد المالية واستخداماتها يتضمن أمرين رئيسيين، الأمر الأول يتضمن ضرورة تنوع مصادر التمويل لنشاطات الجامعة، حيث أصبحت إدارة الجامعة هي المسؤولة عن تنوع مصادرها وتنميتها، بينما يتضمن الأمر الثاني ضرورة وأهمية حسن استغلال الموارد وتوظيفها بالطريقة الأمثل الذي يعني تقديم الخدمات التي تحقق المعايير الموضوعية بأقل التكاليف الممكنة (خورشيد وآخرون، 2009).

ويشكل عام فإن لحوكمة الجامعات دورا في حسن أداء الجامعة لواجباتها الثلاث الرئيسية: التعليم والبحث وخدمة المجتمع وما يتعلق بذلك من عمليات اتخاذ القرارات التي تتعلق بشؤون الطلبة والمناهج والمقررات الدراسية، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات والبحث العلمي وكذلك المسؤولية المجتمعية والاستدامة البيئية (David & Elias، 2013).

ولكن الحوكمة تواجه مشكلات مثل التضارب بين المؤسسات المعنية بضمان تنفيذ التشريعات، كما أن بعض الدول تتأخر في تنفيذ برامج التصحيح الاقتصادي، حيث إن الفترة الزمنية لهذه البرامج عادة تكون طويلة بسبب وجود الاختلالات في الهيكل الاقتصادي، الأمر الذي يعيق ويحد من تطبيق الحوكمة في ظل هذه البرامج الإصلاحية التي لا تنتهي، بالإضافة إلى أن سيطرة بعض الفئات على إدارة المؤسسة التي لا تريد أن تتخلى عن تلك السيطرة (حلوش، 2008).

وقد توصل (الفراء، 2013) إلى بعض المعوقات التي تواجه عملية الحوكمة وتحد من تطبيقها في الجامعات، ومنها عدم تحديث أهداف ورؤى الجامعات، بالإضافة إلى غياب الإفصاح والشفافية وضعف ثقافة المساءلة وعدم وجود الآليات الواضحة التي تلزم المسؤولين بتقديم توضيحاتهم اللازمة لأصحاب المصالح حول كيفية استخدام صلاحياتهم بشكل سليم وصحيح. ويقترح الفقهاء (2010) حولا لمواجهة تلك المعوقات تتمثل في اقتصار دور وزارة التعليم العالي على عمليات التنظيم والتشريع، بينما تكون عمليات التقييم وترخيص التخصصات تحت إشراف مجالس خاصة تختص بالنوعية وتكون تابعة للمجالس العليا للجامعات، وأن يتم تعيين رؤساء الجامعات من قبل مجلس التعليم العالي، وفيما يخص تعيين نواب رؤساء الجامعات فإنه من اختصاص رؤساء الجامعات بموافقة مجالس الأمناء وبقرارات صادرة من مجلس التعليم، بالإضافة إلى أهمية إعطاء رؤساء الجامعات الاستقلالية وحرية اتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز والتنافس.

وقد أكدت (السنيدي، 2014) على أن شروط الحوكمة المتمثلة في المشاركة المؤسسية، والشفافية، والمساءلة من الصعب تحقيقها في ظل تعدد الجهات الرقابية وجهات التدخل، إذ أن الطريق للوصول للحوكمة الرشيدة في الجامعات لا يكون إلا بإدارة الجامعات من خلال مجلس الأمناء، ثم مجلس الجامعة، ثم مجالس الكليات، ويكون أيضا من خلال الاستقلال التام للجامعة، وبعد ذلك القيام بمساءلتها عن أداؤها وعن نتائجها، مع الإشارة إلى أن عملية التقييم والمساءلة يجب أن تتصف بالشفافية، وأن تتم من خلال جهة تتمتع بالاستقلالية.

هذا ومن شأن الحوكمة بألياتها ومبادئها أن تساعد على اتخاذ القرار الأكثر صوابا وحسن الاختيار من بين البدائل المتعددة ذلك أن وجود آليات وقواعد ونظم الحوكمة يقلل التضارب في القرارات ويقلص الصراع بين الجهات المتخذة والمنفذة للقرار. كما أن من شأن مبادئ الحوكمة أن تكون القرارات المتخذة أخلاقية الطابع. ويمكن القول إن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف على مدى فعالية وكفاءة القرارات الإدارية التي تم اتخاذها، وعلى مدى ملاءمتها للأهداف المحددة على مختلف المستويات (الغزالي، 2012).

وتعد عملية اتخاذ القرارات الأساس الذي يركز عليه عمل الجامعة، وتوجد العديد من التساؤلات في كيفية اتخاذ القرارات، ومن له الحق في اتخاذها، والمراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات، ومن شأن الحوكمة أن تجيب إجابات عقلانية على هذه التساؤلات. وهذا أمر مهم للجامعات إذ يرى بعض الباحثين (الخطيب، 2006) أن إدارة الجامعات في الوطن العربي تعاني من الافتقار للاستقلال الذاتي، وتفتقر للفاعلية، وتعاني أيضا من ضخامة الأنظمة وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير واتخاذ القرارات مع إهمال للقيادات الإدارية الوسطى، بالإضافة إلى أن الهياكل التنظيمية والتعليمات المعتمدة في جامعات الوطن العربي تتصف بالجمود والصلابة والبطء وعدم المرونة في صنع واتخاذ القرارات، كما تسود وتنتشر ظاهرة البيروقراطية المتمثلة بالإدارة المركزية الحادة، وتقردها واحتكار الإدارة العليا للجامعة باتخاذ القرارات في ظل غياب مبدأ المشاركة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في عملية اتخاذ القرارات.

إن عملية اتخاذ القرارات لا ترتبط بالبيانات أو الأساليب العلمية والكفاية الشخصية فقط، بل يتعداه إلى وجود عوامل أخرى تسهم وتؤثر في عملية صنع واتخاذ القرارات، ومن أهم هذه العوامل الميول الشخصية، المستوى الثقافي، الاعتبارات السياسية، التأثيرات البيئية، الإمكانيات المالية، والهياكل التنظيمية، من هنا الحاجة للحوكمة بألياتها ومبادئها حتى تحيد وتحد من الدور السلبي لتلك العوامل (عتوم، 2009).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

دراسة (الفراء، 2012) بعنوان " تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: دراسة حالة لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة ":

هدفت الدراسة للتعرف على واقع الحوكمة وأهم التحديات التي تواجهها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مع التركيز على كليات العلوم الاقتصادية والإدارية بشكل خاص، وقد تم استخدام خمسة عوامل من أجل دراسة هذه الظاهرة، وهي مدى وجود رؤية استراتيجية واضحة تراعي البيئة الداخلية والخارجية، ودرجة التوزيع المتوازن للمسؤوليات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية والمستقبلين، والشفافية والإفصاح عن الأداء المالي وغير المالي أيضا، ومدى وجود نظام عادل للمحاسبة والمساءلة، بالإضافة لمدى التفاعل مع قضايا المجتمع، وقد تكونت عينة الدراسة من (24) إداريا، و(48) مدرسا، و(130) طالبا تم اختيارهم عشوائيا، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بالإضافة إلى الاعتماد على الجانب الميداني، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في التوازن في المسؤوليات بين مختلف الأقسام الإدارية من مجلس الأمناء ومجلس الجامعة وأصحاب المصالح، كما توصلت النتائج إلى وجود ضعف في المشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات من قبل مجلس الإدارة مما أدى لتقليل المشاركة في تحمل المسؤولية، وتوصلت النتائج أيضا إلى أن الحلول التي تم اقتراحها من أجل تفعيل الحوكمة الرشيدة يظهر من خلال وضع وتبني المعايير الموضوعية لتطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات بشرط أن تكون هذه المعايير قابلة للقياس.

دراسة (الشناق، 2009) بعنوان " مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة ":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية، كما هدفت للتعرف على درجة ممارسة معايير الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء المجلس وأعضاء الهيئة التدريسية في

الجامعات الأردنية الخاصة، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (501) فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أبرزها أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحاكمية من وجهة نظر أعضاء المجلس وأعضاء الهيئة التدريسية جاء بدرجة مرتفعة، كما أن ممارسة الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمجالات الحاكمية من وجهة نظر أعضاء المجلس وأعضاء الهيئة التدريسية جاء بدرجة عالية، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مجالات الحاكمية بين فئة أعضاء هيئة التدريس والإداريين، لصالح أعضاء هيئة التدريس في مجال الشفافية.

دراسة (جودة، 2008) بعنوان " إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة المدرجة في سوق عمان المالي ":

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لرفع مستوى الحاكمية المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة، والمدرجة في سوق عمان المالي، كما هدفت الدراسة أيضا إلى بيان أهمية الحاكمية المؤسسية في نجاح الجامعات الأردنية الخاصة المدرجة في سوق عمان المالي، وقد تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي التحليلي في هذه الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن الحاكمية المؤسسية تتضمن جوانب محاسبية وإدارية واقتصادية، بالإضافة إلى أن التشريعات في الأردن تغطي مبادئ الحاكمية المؤسسية، كما أن المدققين الخارجيين في الجامعات الأردنية الخاصة المدرجة في سوق عمان المالي يتمتعون باستقلالية تامة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود معايير للإفصاح المالي للشركات بحيث تلزم هذه الجامعات بالتقيد بقواعدها.

دراسة الفراء. (2005). بعنوان: "تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية". تناولت هذه الدراسة تقييم وتحليل الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة مع التركيز على المنشآت الصناعية، ولقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود التخطيط الرسمي لدى غالبية المنشآت العائلية بغض النظر عن أحجامها، وإلى غياب الهيكل التنظيمي، ومركزية القرار في يد كبير العائلة، وسيادة الاتصال الشفهي في المتابعة وإصدار التعليمات. ولقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية ايجابية بين حجم رأس مال المشروع وممارسة التخطيط، وبين حجم المشروع وسمات المشروع التنظيمية، وبين حجم المشروع ومدى وجود نظم رقابة فاعلة، وعلاقة معنوية عكسية بين حجم رأس مال المشروع ومستوى إشراك الإدارة الدنيا في صناعة القرارات.

الدراسات الأجنبية

دراسة ناصر الدين (Nassereddin, 2013) " الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط":

هدفت الدراسة للكشف عن الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط كأ نموذج للجامعات، وهدفت أيضا للكشف عن مفهوم الحوكمة وواقع تطبيقها في جامعة الشرق الأوسط ومراحل تنفيذها، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أهمها أن مفهوم الحوكمة يتضمن مجموعة من النظم المحددة لأداء الجامعة، وتنظيم العلاقات بين مجالس الجامعة التي تهدف للوصول للانسجام والتوازن داخل الجامعة، الأمر الذي يسمح للموظفين والإداريين والطلبة بالإضافة للمجتمع المشاركة في صنع السياسات واتخاذ القرارات، كما بينت النتائج وجود مجالات مشتركة في الحوكمة بين العديد من الجامعات، تمثلت في ترسيخ مفهوم الالتزام وتحسين الشفافية، وتحقيق المصداقية، وقد أظهرت النتائج أيضا أن جامعة الشرق الأوسط تعد من الجامعات التي تهتم بعملية الحوكمة، وذلك من خلال خمس مراحل تتمثل في نشر ثقافة الحوكمة، وبناء هيكلها الأساسي، ووضع برنامجها الخاص بها، والقيام بتنفيذها، وأخيرا متابعتها والعمل على تطويرها، إذ أن أهمية الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط برزت من خلال قدرة الجامعة التنافسية، وقيامها بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة من أجل المحافظة على مواردها المتنوعة.

دراسة (Aurangzeb, 2012) بعنوان "الحوكمة الرشيدة في الجامعات، وتأثيرها على جودة التعليم في باكستان ":

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أداء مؤسسات التعليم العالي في باكستان، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن قضايا الحوكمة في نظام التعليم العالي الباكستاني، ولقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الاستقرائي، وذلك من خلال الاطلاع على المعلومات والبيانات التي تتعلق بالجامعات الباكستانية التي حازت على جوائز الجودة وفق تقرير المسح الاقتصادي في باكستان وموقع البنك الدولي ضمن الفترة (2002 - 2008)، حيث تم تحديد معايير الحوكمة الرشيدة بناء على أعداد الطلاب الذين التحقوا بالجامعات الباكستانية، وتم اعتبار زيادة عدد السكان، وعدد الجامعات بمثابة متغير مستقل، وقد خلصت الدراسة إلى

العديد من النتائج، من أهمها وجود أثر دال إحصائياً لمتغيرات عدد الطلاب والحصول على الجائزة على حوكمة قطاع التعليم العالي، كما بينت النتائج أن الحوكمة الرشيدة تقوم بشكل رئيسي على كل من الإدارة الجيدة للجامعة، وعلى الكادر التدريسي المؤهل، بالإضافة إلى أن درجة الحاكمية الرشيدة في الجامعات الباكستانية تعمل على زيادة الجودة وتحسين مستوى التنافس.

دراسة (Tatth & Ofori, 2010) بعنوان "دراسة استطلاعية ومقارنة لممارسات الحوكمة في الجامعات في غانا":

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الحاكمية والقيادة في الأعمال التي تقوم بممارستها الجامعات الحكومية والخاصة في غانا، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي الكمي النوعي، وتم تنفيذ ذلك من خلال استبانة موزعة على أربعة أبعاد وهي اتخاذ القرار، الهيكلية، الفاعلية، والضبط والسيطرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (19) جامعة، منها (11) جامعة حكومية، و(8) جامعات خاصة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الحكومية في غانا تقوم بإتباع النمط التقليدي القائم على الأعمال، وقيادة التدريس، وإجراء البحث العلمي، كما قد بينت النتائج أن لهذا النمط التقليدي دوراً كبيراً ومؤثراً في تدني قدرة الجامعات الحكومية والخاصة في غانا على خدمة المجتمع بشكل فعال، وبشكل خاص في مجال العمل التطوعي، والعلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي.

دراسة (Nadler, Miller & Moica, 2010) بعنوان "الأداء التنظيمي من خلال حوكمة الموظفين: تحسين الحوكمة المشتركة

في التعليم العالي":

هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية الأداء التنظيمي عبر حوكمة أعضاء هيئة التدريس من أجل تحسين الحوكمة المشتركة في بيئة التعليم العالي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع منهجية (Delphi) التي تقوم على أساس القيام بعدة مقابلات لعدة مرات مع أعضاء الهيئة التدريسية، كما تم أيضاً القيام بتحليل أعمال ونشاطات (74) جامعة، والقيام بتحليل سياسات العمل فيها أيضاً من خلال مواقعها الإلكترونية، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة للكشف عن الحوكمة المشتركة ودورها في تفعيل أداء أعضاء الهيئة التدريسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (15) عضواً من الهيئة التدريسية من ضمن الجامعات التي حصلت على منح حكومية، وقد توصلت الدراسة إلى أن للحوكمة دوراً إيجابياً في العمل على تمكين أعضاء هيئة التدريس من القيام بعمليات البحث والتدريس، وخدمة المجتمع من خلال المنح والمبادرات التي يحصل عليها المجتمع، بالإضافة إلى وجود دور للحوكمة في تمكين أعضاء هيئة التدريس التعامل مع القضايا المهمة التي تخص الجامعات.

دراسة (Hoare, 2007) بعنوان "دراسة حالة حوكمة التعليم العالي في بلير: الآثار المترتبة على التمويل والمناهج في التعليم

العالي":

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الحاكمية في القرارات المالية، والقرارات المرتبطة بالمناهج، وتطوير رأس المال البشري، وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى التعرف على دور سوق العمل في قدرة الجامعات على اتخاذ القرارات المالية، والقرارات التي تتعلق بالمنهج، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج النوعي، حيث تم إجراء مقابلات مع (22) رئيس جامعة، ونوابهم، بالإضافة لمجموعة من قيادات وزارة التعليم العالي، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أبرزها أن دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات قد جاء بدرجة منخفضة، بسبب ضعف كل من القوانين والأداء الذي تقوم بممارسته وزارة التعليم العالي، كما أن الضعف التمويلي الحكومي للجامعات والكليات يعمل على إضعاف قدرتها على اتخاذ القرارات المالية، كما أظهرت النتائج وجود دور دال إحصائياً لسوق العمل في توجيه مخرجات التعليم العالي الموجهة نحو خدمة القطاعات الاقتصادية.

دراسة (Mignot – Gerard, 2003) بعنوان "القيادة والحوكمة في تحليل المنظمة الجامعية: مفهومي في حاجة إلى البناء":

هدفت الدراسة للكشف عن محاولات الجامعات الفرنسية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعات، وعلاقتها بالقيادات داخل الجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال الاطلاع على سجلات الجامعة الفرنسية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها أن عملية تطبيق الحوكمة الرشيدة بشكل ناجح يتطلب العمل بمفاهيم القيادة التشاركية بين القيادة، وأعضاء هيئة التدريس، والعمل على إشراك جميع الأفراد ذوي العلاقة في الجامعة من أعضاء هيئة التدريس وإداريين وقادة في عملية اتخاذ القرارات.

تعقيب على الدراسات السابقة

تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى أن أغلبية هذه الدراسات قد اعتمدت على المنهج الوصفي وقليل منها التحليل النظري، كما أن معظمها اعتمدت على الاستبانة كأداة الدراسة وقليل منها استخدم المقابلات ومنهج دلفي. ولكن لاحظت الباحثة عدم وجود دراسات سابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية، والعلاقة بينها. وقد تنوعت أهداف الدراسات السابقة من حيث التعريف بالحاكمية

المؤسسية ومستوى تطبيقها ولكن أيا منها لم يتناول موضوع ودور الملكية العائلية للجامعات الخاصة في اتخاذ القرار وعلاقة ذلك بتطبيق مبادئ الحوكمة. وهذا ما تميزت به الدراسة الحالية التي ربطت بين ثلاث متغيرات هي الملكية العائلية واتخاذ القرارات والحاكمية. وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التأسيس للمشكلة وتصميم الأداة ومناقشة النتائج.

منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، ثم تحليل العلاقات الارتباطية، وذلك من أجل الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأهلية ذات الملكية العائلية في الأردن في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2016/2015) وهي جامعات (البتراء، والشرق الأوسط، والزرقاء) بعد استثناء جامعة العلوم التطبيقية وجامعة عمان الأهلية لرفضهما التعاون مع الباحثة، وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (782) والإداريين (720). والجدول 1 يوضح ذلك.

الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة

اسم الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس	عدد الإداريين
البتراء	288	256
الشرق الأوسط	185	158
الزرقاء الأهلية	309	306
المجموع	782	720

وقد تكونت عينة أعضاء هيئة التدريس من (201) بما نسبته (26%) من مجتمع الدراسة، و(182) من الإداريين العاملين في هذه الجامعات بما نسبته (25%) من مجتمع الدراسة. والجدول 2 يوضح ذلك.

الجدول (2) توزيع أفراد العينة تبعا للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	عضو هيئة التدريس	201	52.5
	إداري	182	47.5
	المجموع	383	100.0
الجنس	ذكر	213	55.6
	أنثى	170	44.4
	المجموع	383	100.0
الرتبة الأكاديمية (خاص بالأكاديميين)	أستاذ	16	4.2
	أستاذ مشارك	25	6.5
	أستاذ مساعد	107	27.9
	مدرس	53	13.8
	المجموع	201	52.5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	112	29.2
	5 سنوات-10 سنوات	106	27.7
	أكثر من 10 سنوات	165	43.1
	المجموع	383	100.0

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الإداريين (خاص بالإداريين)	مدير	15	3.9
	رئيس قسم	42	11.0
	موظف	108	28.2
	غير ذلك	17	4.4
	المجموع	182	47.5

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة بعد إطلاعها على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة مثل جودة (2008) والحاج (2014)، والخطيب (2009) والسنيدي (2014) والشناق (2009) وAtari (2015) وChiang (2007) وNassereddin (2013). وقد تكونت الأداة/الاستبانة من محوري "دور الملكية العائلية في اتخاذ القرار" و"تطبيق مبادئ الحوكمة". وطلب من المشاركين اختيار إجابة من بين خمس خيارات مقابل كل بند وأعطيت الإجابة موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، ومعارض درجتان، ومعارض بشدة درجة واحدة. وحددت الباحثة ثلاثة مستويات للحكم على المتوسطات وهي: منخفض من 1- 2.33؛ ومتوسط من 2.34- 3.67؛ ومرتفع من 3.68- 5.

ثبات أداة الدراسة:

جرى التحقق من ثبات التطبيق بتوزيع أداة الدراسة مرتين على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) مشاركا، بفارق زمني مدته أسبوعان، واستخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجاتهم في المرتين، وكذلك تم حساب (كرونباخ الفا) للاتساق الداخلي، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الاتساق الداخلي للأداة بطريقة (كرونباخ الفا)

المحور	المجال	معامل الثبات بطريقة (كرونباخ الفا)	معامل تطبيق بطريقة بيرسون
الحوكمة	تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار	0.86	0.82*
	المساءلة	0.85	0.82*
	التوجه للتوافق	0.86	0.81*
	الشفافية	0.87	0.81*
	الإنصاف وحكم القانون	0.83	0.82*
	التجاوب والاستجابة	0.86	0.88*
	الحرص على المصادر المالية	0.83	0.88*
	الحوكمة ككل	0.88	0.83*

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر من الجدول (3) ما يأتي:

1. معاملات الثبات بطريقة (Chronbach Alpha) لمجالات الدراسة تراوحت بين (0.80-0.88)، وهي قيم مقبولة لأغراض التطبيق (الشريفين والكيلاني، 2007).
2. تراوحت معاملات ارتباط بيرسون لمجالات الدراسة ما بين (0.81-0.88) وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهي قيم مقبولة لأغراض تطبيق أداة الدراسة.

عرض النتائج

سيتم عرض النتائج من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة:

- أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى تأثير الملكية العائلية لبعض الجامعات الأردنية الخاصة على اتخاذ القرار في تلك الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والإداريين؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجال تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار والمجال ككل كما تم تطبيق اختبار (One Sample T-test) على مجال "تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار"، والجدول (4-5) توضح ذلك.

الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات مجال "تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار"

الرقم	العبارة	عضو هيئة التدريس			إداري				
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تأثير	الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تأثير	الترتيب
1	تتم آلية العمل في الجامعة على أساس الفصل بين الملكية والإدارة عند عملية اتخاذ القرار	3.49	1.14	متوسطة	1	3.52	1.19	متوسطة	3
2	يحتل بعض أفراد العائلة مراكز قيادية مؤثرة في صنع القرار في الجامعة	3.49	1.37	متوسطة	1	3.56	1.24	متوسطة	1
3	يحتل بعض أقارب أفراد العائلة مراكز قيادية مؤثرة في صنع القرار في الجامعة	3.39	1.32	متوسطة	3	3.37	1.25	متوسطة	7
4	تحرص العائلة المالكة للجامعة على اختيار شاغلي المراكز القيادية لتتخذ القرارات خدمة لمصالحها	3.37	1.24	متوسطة	4	3.31	1.25	متوسطة	10
5	تسيطر العائلة المالكة للجامعة على القرار في الجامعة من خلال قدرتها على المنح والمنع	3.34	1.37	متوسطة	6	3.32	1.22	متوسطة	8
6	تضع العائلة توجهات عامة بحيث يتم اتخاذ القرار وفقاً لها	3.32	1.30	متوسطة	7	3.32	1.19	متوسطة	8
7	يضع العاملون توقعات وتوجهات العائلة المالكة للجامعة في الاعتبار قبل اتخاذ القرار	3.27	1.20	متوسطة	8	3.38	1.21	متوسطة	6
8	يفتقر اتخاذ القرار هنا للمشاركة الحرة من العاملين	3.07	1.27	متوسطة	12	3.46	1.20	متوسطة	5
9	يتخوف العاملون اتخاذ قرارات قد لا ترضى عنها العائلة المالكة للجامعة	3.35	1.26	متوسطة	5	3.49	1.14	متوسطة	4
10	تعمل العائلة على إدامة سيطرتها على القرار في الجامعة من خلال صلاتها مع مراكز النفوذ خارج الجامعة	3.23	1.15	متوسطة	9	3.18	1.24	متوسطة	12
11	لا توجد قواعد واضحة للعمل مما يؤدي للتشويش	2.86	1.21	متوسطة	16	2.96	1.27	متوسطة	16
12	تحول الملكية العائلية للجامعة دون ممارسة الشفافية في اتخاذ القرار	3.08	1.23	متوسطة	10	3.02	1.15	متوسطة	15
13	تحول الملكية العائلية للجامعة دون المساءلة الصحيحة عن القرارات	2.96	1.21	متوسطة	14	3.09	1.17	متوسطة	14
14	حتى لو اتخذت قرارات يمكن لبعض أفراد العائلة إلغاء القرارات التي لا تعجبهم أو يعملون على تجويفها من معناها	3.07	1.26	متوسطة	12	3.23	1.25	متوسطة	11
15	هناك قرارات تتخذ فقط وفق مزاج بعض أفراد العائلة	2.94	1.22	متوسطة	15	3.13	1.27	متوسطة	13
16	يؤدي تدخل بعض أفراد العائلة إلى قرارات عشوائية	3.08	1.27	متوسطة	10	3.53	1.23	متوسطة	2
	مجال "تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار" ككل	3.22	0.92	متوسطة		3.29	0.85	متوسطة	

يظهر من الجدول رقم (4) ما يلي:

1- أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة أعضاء هيئة التدريس عن عبارات مجال " تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار " تراوحت بين (2.86-3.49) بدرجة تأثير متوسطة لجميع العبارات، وجاءت في المرتبة الأولى ثلاث عبارات بمتوسط (3.49) وهي العبارة رقم (1) " تتم آلية العمل في الجامعة على أساس الفصل بين الملكية والإدارة عند عملية اتخاذ القرار "، والعبارة رقم (2) "يحتل بعض أفراد العائلة مراكز قيادية مؤثرة في صنع القرار في الجامعة" والعبارة رقم (3) "يحتل بعض أقارب أفراد العائلة مراكز قيادية مؤثرة في صنع القرار في الجامعة" بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (11) "لا توجد قواعد واضحة للعمل مما يؤدي للتشويش " بوسط حسابي (2.86)، وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل (3.22) بدرجة تأثير متوسطة

2- أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الإداريين عن عبارات مجال " تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار " تراوحت بين (2.96-3.56) بدرجة تأثير متوسطة لجميع العبارات، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (2) " يحتل بعض أفراد العائلة مراكز قيادية مؤثرة في صنع القرار في الجامعة " بوسط حسابي (3.56)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (11) "لا توجد قواعد واضحة للعمل مما يؤدي للتشويش " بوسط حسابي (2.96)، وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل (3.29) بدرجة تأثير متوسطة.

الجدول (5) نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على مجال " تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار " ككل

الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقييم	T	الدلالة الإحصائية
عضو هيئة التدريس	3.22	0.92	متوسطة	3.33	0.00
إداري	3.29	0.85	متوسطة	4.61	0.00

يظهر من الجدول (5) أن هناك فرقا دالا إحصائيا بخصوص تأثير العائلة المالكة للجامعات على اتخاذ القرارات حيث بلغت قيم (T) أي الوسط المفترض 3.33، 4.61 لأعضاء هيئة التدريس والإداريين على التوالي) على التوالي وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq$) والعلامة المعيارية للتدرج الخماسي (3)، مما يدل على وجود تأثير هام ودال إحصائيا للعائلة المالكة للجامعات على اتخاذ القرارات. وبهذا ترفض الفرضية الأولى.

- ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة في تلك الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس وإداريين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن جميع مجالات تطبيق الحوكمة، والمجال الكلي لتطبيق الحوكمة، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجالات الحوكمة وتطبيق الحوكمة ككل

الرقم	المجال	عضو هيئة التدريس			إداريين		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق	الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المساءلة	3.82	0.73	مرتفعة	3	3.66	0.69
2	التوجه للتوافق	3.48	0.86	متوسطة	6	3.34	0.85
3	الشفافية	4.10	0.75	مرتفعة	1	4.15	0.64
4	الإنصاف وحكم القانون	3.56	0.84	متوسطة	5	3.22	0.82
5	التجاوب والاستجابة	3.70	0.75	مرتفعة	4	3.64	0.78
6	الحرص على المصادر المالية	3.92	0.74	مرتفعة	2	3.87	0.84

تطبيق الحوكمة ككل	3.76	0.85	مرتفعة	3.65	0.78	متوسطة
-------------------	------	------	--------	------	------	--------

يظهر من الجدول رقم (6) ما يلي:

1- أن تطبيق الحوكمة ككل وفق أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعا (3.76) وقد جاءت أربع محاور منها بمتوسطات مرتفعة وهي على التوالي "الشفافية" و"الحرص على المصادر المالية" و"المساءلة" و"التجاوب والاستجابة" (بين 4.10 و 3.70) بينما جاء محوران بمتوسطات معتدلة وهما على التوالي " الانصاف" وحكم القانون" (3.56) و" التوجه للتوافق" (3.48).

2- أن تطبيق الحوكمة ككل وفق عينة الإداريين جاء بدرجة متوسطة (3.65). وقد جاء ثلاث محاور منها بدرجة تطبيق مرتفعة وهي في المرتبة الأولى مجال "الشفافية" (4.15)، وفي الثانية "الحرص على المصادر المالية" (3.87) و"المساءلة" (3.66). وجاءت المحاور الأخرى بدرجات تطبيق متوسطة وهي، "التجاوب والاستجابة" (3.64)، و"التوجه للتوافق" (3.34) و"الانصاف وحكم القانون" (3.22).

- ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير الملكية العائلية لبعض الجامعات الأردنية الخاصة في اتخاذ القرار تلك الجامعات تبعا لاختلاف (المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار تبعا للمتغيرات الشخصية، كما تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد (3 way ANOVA) على مجال تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار تبعا للمتغيرات الشخصية، الجدول رقم (7-8) توضح ذلك.

الجدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة عن تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المركز الوظيفي	عضو هيئة تدريس	3.22	0.92
	إداري	3.29	0.85
الجنس	ذكر	3.26	0.89
	انثى	3.24	0.88
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.28	0.75
	5 سنوات - 10 سنوات	3.23	0.99
	أكثر من 10 سنوات	3.24	0.90

يظهر من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لأراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار تبعا لمتغيرات (المركز الوظيفي، الجنس، سنوات الخبرة) وللتعرف على الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد (3 way ANOVA) على مجال تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار تبعا للمتغيرات الشخصية، كما في الجدول رقم (8)

الجدول (8) نتائج تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد (3 way ANOVA) على الأوساط الحسابية

لدرجة تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار ككل تبعا للمتغيرات الشخصية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
المركز الوظيفي	0.59	1	0.59	0.75	0.39
سنوات الخبرة	0.04	1	0.04	0.05	0.83
الجنس	0.17	2	0.08	0.11	0.90
الخطأ	298.60	378	0.79		

		383	4346.82	المجموع
--	--	-----	---------	---------

يظهر من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في آراء أفراد عينة حول درجة تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار ككل يعزى إلى متغيرات (المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس)، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً. وبهذا ترفض الفرضيات الثانية والثالثة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \alpha \leq$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في تلك الجامعات تبعاً لاختلاف (المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تطبيق مبادئ الحوكمة تبعاً للمتغيرات الشخصية، كما تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد (3 way ANOVA) على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة تبعاً للمتغيرات الشخصية، الجدول رقم (9-10) يوضح ذلك.

الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجال درجة تطبيق الحوكمة

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المركز الوظيفي	عضو هيئة تدريس	3.76	0.85
	إداري	3.63	0.59
الجنس	ذكر	3.67	0.58
	أثي	3.69	0.62
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.65	0.57
	5 سنوات - 10 سنوات	3.76	0.60
	أكثر من 10 سنوات	3.66	0.62

يظهر من الجدول رقم (9) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية آراء أفراد عينة حول درجة تطبيق الحوكمة تبعاً لمتغيرات (المركز الوظيفي، الجنس، سنوات الخبرة) وللتعرف على الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد (3 way ANOVA) على مجال تطبيق الحوكمة تبعاً للمتغيرات الشخصية، كما في الجدول رقم (10).

الجدول (10) نتائج تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد (3 way ANOVA) على الأوساط الحسابية لدرجة تطبيق الحوكمة ككل تبعاً للمتغيرات الشخصية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
المركز الوظيفي	3.71	0.61	1.22	3.42	0.07
سنوات الخبرة	3.59	0.58	0.06	0.18	0.67
الجنس	0.44	2.00	0.22	0.61	0.54
الخطأ	134.73	378.00	0.36		
المجموع	5243.58	383.00			

يظهر من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في آراء أفراد عينة حول درجة تطبيق الحوكمة ككل يعزى إلى متغيرات المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً. وبذلك ترفض الفرضيات من 3 إلى 6.

- خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \alpha \leq$) بين درجة تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار ودرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة الأردنية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مجال درجة تأثير العائلة المالكة

للجامعات في اتخاذ القرار ودرجة تطبيق مبادئ الحوكمة، كما هو مبين في الجدول (11).

**الجدول (11) معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات مبادئ الحوكمة
ومجال تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار**

المجال	معامل الارتباط	تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار
المساءلة	معامل الارتباط	-0.36**
	الدلالة الإحصائية	0.00
التوجه للتوافق	معامل الارتباط	-0.37**
	الدلالة الإحصائية	0.00
الشفافية	معامل الارتباط	-0.16**
	الدلالة الإحصائية	0.00
الانصاف وحكم القانون	معامل الارتباط	-0.38**
	الدلالة الإحصائية	0.00
التجاوب والاستجابة	معامل الارتباط	-0.29**
	الدلالة الإحصائية	0.00
الحرص على المصادر المالية	معامل الارتباط	-0.21**
	الدلالة الإحصائية	0.00
تأثير العائلة المالكة للجامعات ككل	معامل الارتباط	-0.40**
	الدلالة الإحصائية	0.00

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

يظهر من الجدول (11) وجود علاقة عكسية بين مجالات درجة تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار ومبادئ الحوكمة، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط بين مجال تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار ومجالات مبادئ الحوكمة ومبادئ الحوكمة ككل سالبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)، مما يدل على أن دور الملكية العائلية في الجامعات الخاصة في اتخاذ القرار يؤثر سلباً على تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى تأثير الملكية العائلية لبعض الجامعات الأردنية الخاصة على اتخاذ القرار في تلك الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والإداريين؟
أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة تدريس وإداريين يرون أن هناك تأثيراً معتدلاً للملكية العائلية للجامعات على اتخاذ القرارات، حيث حصلت جميع العبارات الخاصة بمجال تأثير الملكية العائلية للجامعات على اتخاذ القرارات على درجة تقييم متوسطة. ومعنى ذلك أن هناك تأثيراً إلى حد ما للملكية العائلية وأن الوضع في الجامعات الخاصة الأردنية لم يصل بعد لدرجة الفصل القاطع بين الملكية والإدارة وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الجامعات الخاصة الأردنية لا زالت حديثة النشأة نسبياً ولم تترسخ فيها قاعدة الفصل بين الملكية والإدارة حتى الآن. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى رغبة الجهات

الرسمية لتشجيع المستثمرين في التعليم العالي وطمانتهم ففترك لهم قدرا من التأثير ولكن ليس التأثير الكامل بل بما لا يجور على سياسة الدولة بشأن التعليم العالي من جهة ولا على حقوق أصحاب المصالح Stakeholders من جهة أخرى. ومع أن التوجه السائد في الأردن في قطاع الشركات هو نحو الحوكمة الرشيدة والفصل بين الملكية والادارة إلا أن العاملين في الجامعات قد يخوفون من اتخاذ القرارات التي قد لا ترضى عنها العائلة المالكة للجامعة الأمر الذي يضعف من عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي زيادة مستوى ظاهرة "الصمت التنظيمي" لدى الموظفين من جهة أخريهما ترى العائلة المالكة أنها الوحيدة التي تملك الرؤية الواضحة تجاه مستقبل الجامعة وأن من حقها اتخاذ وربما احتكار القرار (Hoare, 2007).

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة في تلك الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة إداريين؟

أظهرت النتائج الخاصة بهذا السؤال أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة تدريس يرون أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة مرتفع بينما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من منظور الإداريين متوسط بشكل عام مع أن الإداريين يدركون أيضا معدلات تطبيق مرتفعة لثلاثة محاور منها. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي إدارة الجامعات بأهمية الحوكمة وإلى اهتمام الجهات الرقابية بمراقبة تطبيق الحوكمة في الجامعات. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعات الأهلية ذات الملكية العائلية تحاول تطبيق معايير الحوكمة من خلال تفعيل بعض التشريعات القانونية التي تتيح تطبيق الحوكمة بشفافية وبمنهج رشيد ولكنها لم تصل الوضع المثالي بعد. وقد وجد جودة (2008) أن التشريعات في الأردن تغطي مبادئ الحوكمة المؤسسية وأن هناك معايير ولكن ما يلزم هو التقيد بها. هذا وهناك أوجه اتفاق واختلاف بين نتائج هذه الدراسة وما توصلت إليه نتائج دراسات سابقة. وجد السنيدي (2014) أن مستوى تطبيق الجامعات العمانية للحوكمة جاء متوسطا فيما أشارت نتائج دراسة الشناق (2009) إلى أن ممارسة الادارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمجالات الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\alpha \leq$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير الملكية العائلة لبعض الجامعات الأردنية الخاصة في اتخاذ القرار في تلك الجامعات تبعا لاختلاف (المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس)؟ بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\alpha \leq$) في آراء أفراد العينة حول درجة تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار ككل

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\alpha \leq$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في تلك الجامعات تبعا لاختلاف (المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس)؟

- بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\alpha \leq$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة يعزى إلى متغيرات (المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس)، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائيا، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن جميع أفراد عينة يعملون في بيئات متشابهة من حيث الظروف الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية، كما قد يعود السبب في ذلك إلى تشابه الأنظمة والقوانين اللوائح الداخلية في الجامعات الأردنية الخاصة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشناق، 2009) التي أظهرت وجود فروق في آراء أفراد العينة تبعا للمتغيرات الشخصية.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05\alpha \leq$) بين درجة تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار ودرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة الأردنية؟

أظهرت النتائج الخاصة بهذا السؤال وجود علاقة عكسية بين مجالات درجة تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار ومجال مبادئ الحوكمة، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط بين مجال تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار ومجالات مبادئ الحوكمة ومبادئ الحوكمة ككل سالبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\alpha \leq$)، مما يدل على أن دور الملكية العائلية في الجامعات الخاصة في اتخاذ القرار يؤثر سلبيا على تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وتعود هذه النتيجة إلى أن زيادة درجة تأثير العائلة المالكة للجامعات في اتخاذ القرار تشير إلى التقرد بالسلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون العامة للجامعة حيث لا يكون لأي من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس حق المناقشة أو الاعتراض على هذه القرارات، مما يسهم في استمرار ثقافة الصمت والعزوف عن المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل باقي الاطراف، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تشير إلى ضعف تطور الجامعة كمؤسسة أكاديمية وذلك كنتيجة لوضع القرارات في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية وهي العائلة المالكة ووضوح باقي الأطراف في وضع المتلقي لهذه القرارات مما يؤثر

سلبيا على تطبيق الحوكمة.

التوصيات

في ضوء ما سبق خلصت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- 1- الالتزام بالتشريعات والقوانين في الجامعات الخاصة ذات الملكية العائلية خاصة الفصل بين الملكية والادارة
- 2- الاستثمار في الحوكمة على اعتبار بأنها الأساس الضروري الذي يبعث على الثقة في الجامعة بين المستثمرين والموظفين والطلبة.
- 3- تعزيز مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار ومفهوم التمكين التي تسهم في نشر وبناء الحوكمة.
- 4- ضرورة الاهتمام بوجهات نظر العاملين في الجامعة عن طريق عقد لقاءات مفتوحة على جميع المستويات.
- 5- تشجيع الجامعة على الاهتمام بالحصول على التغذية الراجعة عن الممارسات داخل الادارة من العاملين.
- 6- إجراء دراسات أخرى تستخدم مناهج بحث وتحليل أخرى وكذلك عينات أخرى ودراسات مقارنة بين الجامعات الخاصة الربحية وغير الربحية وكذلك العامة الحكومية حول موضوع الدراسة.

المراجع

- جودة، محفوظ.(2008). " إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة المدرجة في سوق عمان المالي "، ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي العام التاسع بعنوان (الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الجديدة) المنعقد ضمن الفترة 9 - 11 نوفمبر، القاهرة، مصر.
- الحاج، عارف.(2014). الحوكمة المؤسسية في الجامعات اليمينة، صحيفة 26 سبتمبر الأسبوعية، على الموقع: <http://www.26sept.info/component/content/article/6929-5/44482-2014-02-26-20-05-16.html>
- حلوش، عاكف.(2008). " دور الحاكمية المؤسسية في الإصلاح الإداري ومواجهة الفساد"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول بعنوان (التطوير والإصلاح الإداري من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة الفساد) المنعقد ضمن الفترة من 27 - 29 أكتوبر، عمان، الأردن.
- الخطيب، أحمد.(2006). " الإدارة الجامعية: دراسات حديثة "، ط(2)، إربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- الخطيب، خالد.(2009). " تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية"، مؤتمر إدارة منظمات الأعمال بعنوان(التحديات العلمية المعاصرة) المنعقد بتاريخ 2 - 5 - 2009، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن.(2009). " حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر"، ط(1)، الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية للنشر والتوزيع.
- رضا، جاوحد؛ عبدالله، مايو.(2011). " تطبيق مبادئ وممارسات الحوكمة المحاسبية "، الملتقى الدولي الأول بعنوان (الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع ورهانات وآفاق)، متاح على الموقع: <http://bensaidamine.yolasite.com>
- السندي، عائشة سلطان.(2014). "دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية: المعوقات وسبل التطوير"، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الشناق، راضي.(2009). مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الصمادي، محمد حسين علي.(2015). " العوامل المؤثرة على الإفصاح الاختياري لدى الشركات العائلية المساهمة العامة الصناعية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الصيرفي، محمد.(2003). "مفاهيم إدارية حديثة"، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عتوم، يمني أحمد.(2009). " درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ومعوقات ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والرسمية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم.(2012). " أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية "، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الفر، ماجد محمد.(2005). تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل، جامعة

- طنطا، (8)، 1، 40-1.
- الفراء، ماجد. (2012). " تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية كليات العلوم الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة "، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم المالي المنعقد ضمن الفترة (2-4) إبريل، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
- الفراء، ماجد. (2013). " مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي "، ورقة عمل مقدمة لورش عمل بعنوان (حوكمة مؤسسات التعليم العالي) المنعقدة في 28 مارس، وزارة التربية والتعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الفقهاء، عصام. (2010). "حوكمة الجامعات العربية بتهمة استنزاف الدخل القومي الإجمالي دون تحقيق التميز"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث بعنوان (الجامعات العربية التحديات والآفاق) المنعقد ضمن الفترة (19 - 11) يناير، شرم الشيخ، مصر.
- الكيلاي، عبد الله، والشريفين، نضال. (2007). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ناصر الدين، يعقوب. (2012). " إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مجلد(1)، العدد(2)، ص 85 - 103.
- Alamgir, M. (2007). " Corporate Governance: A Risk Perspective " Paper Presented to Corporate Governance and Reform: Paving The Way to Financial Stability and Development. A Conference Organized By The Egyptian Banking Institute. May 7 – 8, Cairo.
- Anderson, C. (2007). "Organization Administration And Governance of Higher Education ", College of Education, University of Carolina, U.S.A.
- Armstrong, A., & Unger, Z.,(2009). " Assessment, Evaluation and Improvement of University Council Performance", *Evaluation Journal of Australasia*, 19(1), pp 46 – 54.
- Atari, A. (2015) Privatization of Arab Higher Education with Special Reference to Jordan, In Hatori and Hashim (eds) 2015, Critical Issues and Reforms in Higher Education, IIUM Press, Kuala Lumpur.
- Aurangzeb, C.,(2012). Good Governance in Universities and Its Impact on Quality of Education in Pakistan , *University Journal of Management and Social Science*, 2(10), pp 43 – 55.
- Barako, D. G. (2006). " Factors Influencing Voluntary Corporate Disclosure by Kenyan companies", *Corporate Governance: An International Review*, 14 (2), PP 107-125.
- Breton-Miller, I; Miller, Danny; Lester, Richard H.(2011). Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses. *Organization Science*. May/Jun2011, 22 (3), 704-721.
- Castro, E. (2012). " Higher Education Governance Reform in Practice Matching Institutional Implementation Practices and Policies", *University and Knowledge Society Journal*, 9(2), pp 267 – 278.
- Chiang, L. (2007). The Impact of Trade – Driven Internationalization on Higher Education Institution: Taking Australia as an Example, The Development and Governance of Higher Education: Comparative Perspective Conference National University of Tainan.
- David, F., & Elias, G. (2013). " Epistemic Governance in Higher Education Quality Enhancement of Universities For Development " , Springer New York: Heidelberg Dordrecht London.
- Hoare, O. (2007). " A Case Study of Governance of Higher Education in Belize: Implication for Finance and Curricula in Higher Education " , PhD Dissertation, University of South Florida, U.S.A.
- Kim, T. (2007). "Changing University Governance and Management in The U.K and Elsewhere Under Market Conditions", *Issues of Quality Assurance and Accountability*, London, Brunel University.
- Mignot – Greard, S.(2003). Leadership and Governance in the Analysis of Univrsity Organization: Two concepts in need of deconstruction. *Higher education management and policy*, 15(2): 135-157.
- Nadler, D., Miller, M., & Moica, J.,(2010). Organizational Performance Through Staff Governance: Improving Shared Governance in The Higher Education " , *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 8(1), 76 – 85.
- Nassereddin, Y. (2013). Governorship at The Middle East University, *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(13), 156 – 172.
- Ponomareva, Yuliya; Ahlberg, Jenny.(2016). Bad governance of family firms: The adoption of good governance on the boards of directors in family firms. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*. (16) 1, 53-77.

Tatfeh, E., & Ofori, D. (2010). "An Exploratory and Comparative Assessment of The Governance Arrangements of Universities in Ghana ", *Corporate Governance*, 10(3), 234 – 248.

The Role of Family Ownership of Jordanian Private Universities in Decision-making and its Relationship with Applying the Principles of Governance

*Worood Hammodeh Alsharbaty, Aref Atary**

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the role of family ownership of private Jordanian universities in decision making and its relationship with the application of the principles of governance in these universities. To achieve the objectives of the study, a descriptive methodology is employed and a questionnaire is developed and distributed to a random stratified sample consisting of (201) faculty members and (182) administrative staff. The study shows that there is an adverse effect on the role of family ownership of private universities in decision making in these universities. There are no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the opinion of the sample members on the degree of influence of the owner family of universities in decision making as a whole and degree of application due to the variables (position, years of experience, sex). The participants believe that the application of the principles of governance in the Jordanian private universities is moderate. The results show an inverse relationship between the degree of influence of the owner family of universities in decision-making and the principles of governance.

Keywords: Family Property, Private Jordanian Universities, Decision Making, Application of Governance Principles.

* Yarmouk University, Jordan. Received on 24/4/2017 and Accepted for Publication on 31/12/2017.