

Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي

Volume 42
Issue 2 *Issue2*

Article 25

2022

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

Asma Al-Raie

The Ministry of Education, Jordan, asmaalraie@yahoo.com

Laila Abul-Ela

Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan, Laboalola@meu.edu.jo

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe



Part of the [Business Commons](#)

Recommended Citation

Al-Raie, Asma and Abul-Ela, Laila (2022) "The Reality of Implementing E-Governance in Jordanian Public Universities and its Relationship to Administrative Empowerment from the Faculty's Perspectives," *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي)*: Vol. 42: Iss. 2, Article 25.

Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol42/iss2/25

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

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

Asma Al-Raie

Eduaction (a teacher)

The Ministry of Education -Jordan

asmaalraie@yahoo.com

أسماء عيسى عناب الراعي

موظفة على التعليم

وزارة التربية والتعليم -الأردن

asmaalraie@yahoo.com

Laila Abul-Ela

Faculty of Educational Sciences

Middle East University-Jordan

Laboalola@meu.edu.jo

ليلى محمد حسني أبو العلا

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط -الأردن

Laboalola@meu.edu.jo

Abstract

The 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, Public Jordanian Universities, Faculty Members.

المخلص

هدفت الدراسة 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.

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

ليلى محمد حسني أبو العلا

أسماء عيسى عناب الراعي

المقدمة

وزيادة الإنتاجية، ويعمل أيضا على زيادة شعور العاملين بالرضا (الرباعي، 2018).

ويعد التمكين الإداري 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 (الجبني، 2019). وهو أيضا اللبنة الأساسية والأساس السليم الذي يُمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل مسؤوليات وظيفته، ليشكل بالتالي أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية الجامعات لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية (الدهشان، 2020). ومن الدراسات التي أوصت بإجراء مزيد من الدراسات في مجالي الحوكمة الإلكترونية والتمكين الإداري دراسة (الهروط، 2018؛ الرباعي، 2018).

مشكلة الدراسة: تُعد الحوكمة والتمكين 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؛ لذا بات من الضروري على الجامعات معرفة أساليب الحوكمة، والكيفية التي تدار بها الجامعات للوصول للتطوير الإداري الجامعي (الزهراني، 2011). وتأسيساً لما سبق؛ 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: ما درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.5$) بين درجة تطبيق الحوكمة

يُعد 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 قطاعاً مستفيداً من الأموال العامة علما 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). كما وأنها مناخ إداري 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 مثل دراسات (الدهشان، 2020؛ الغزالي، 2018؛ الهروط، 2018)، ضرورة تبني الجامعات الحوكمة الإلكترونية والتي تتميز بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لتمكين من مواكبة التطورات والتغيرات التي تجري في البيئات المحيطة للجامعات النظيرة، وتسخير الحوكمة الإلكترونية في سبيل التطوير لبنية المؤسسات التعليمية وربط الجامعات مع بعضها للهوض بواقع البيئات التعليمية، ولتحقيق الجودة في التعليم العالي، واختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتمكين العاملين لتخفيض تكاليف الجودة باعتمادها الفلسفة الجديدة التي تتمثل في رسم رؤية مستقبلية واضحة تحقق هدف جودة التعليم.

ويُعد التمكين الإداري استراتيجية إدارية تنظيمية تدفع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بمختلف مستوياتهم لأن يقدموا أفضل ما لديهم من إبداعات خلال الممارسات اليومية لمهامهم التدريسية والإدارية (شبير، 2020). وهو 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 للنفايات، وتطوير لدوافع العاملين،

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: تضمنت الدراسة الحالية مجموعة من المصطلحات حيث تم تعريفها اصطلاحيا وإجراءيا على النحو الآتي: الحوكمة الإلكترونية: عرفت الحوكمة الإلكترونية على أنها "سلسلة العمليات والإجراءات 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). وتعرف إجرائيا بأنها: 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 أدواتها.

التمكين الإداري: عرفه (سلامة، 2016: 37) بأنه: استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أداءهم لأعمالهم بدون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا. ويعرف 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 أدواتها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري: ويتناول المحاور الآتية:

المحور الأول: الحوكمة الإلكترونية (Electronic Governance)

ظهرت الحوكمة لأول مرة في تقرير البنك الدولي الصادر في الدول الإفريقية عام (1989)، حيث تم استخدامها للتركيز على المساءلة المالية للحكومات (مرزوق، 2012). وليس هناك اتفاقاً لمفهوم الحوكمة بين الباحثين، فعرفها عبد السلام (Abdul Salam، 2013:9) بأنها "عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العمليات الحكومية لتحقيق البساطة والأخلاقية والمساءلة والاستجابة والشفافية في العمل الإداري"، بينما عرفها (زكي،

الإلكترونية ودرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبها النظري والتطبيقي في النقاط الآتية:

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 بالحوكمة الإلكترونية. كما تسلط الضوء على الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس. كما تتبع 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.

الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في أنها قد تساعد أصحاب القرار لبناء برامج توعوية وتدريبية 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 توقّر الدراسة تقييماً إجرائياً لدرجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما قد تزود المهتمين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة في موضوع الحوكمة وفي موضوع التمكين الإداري.

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).

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

ليلى محمد حسني أبو العلا

أسماء عيسى عناب الراعي

أوجه القصور، وتساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتضمن موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها، وتضمن حقوق ومصالح العاملين، إذ تعد الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي. ويرى الهوش (2012) أن من أهم مزايا الحوكمة الإلكترونية هو تعزيز القدرة التنافسية؛ إذ تعمل على جذب الاستثمارات، (Shrivastava, Raizada & Saxena, 2014) إلى أن الحوكمة الإلكترونية نفعها يعود على الجامعة، والطلبة، والكليات، ونظام التعليم بشكل عام.

وأكدت 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 تطوراً في تقديم الخدمات حيث قلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء الخدمة، هذا فضلاً عن الإنجاز الإلكتروني للخدمة الذي يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء أعماله في نظام الإدارة التقليدية، أما الميزة الثانية فهي تخفيض التكاليف: يلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جداً من الأدوات الكتابية.

أهداف 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 ممكناً، وابتكار تقنية الإيماء 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).

تعد الحوكمة الإلكترونية خياراً استراتيجياً يستند إلى مجموعة من الأهداف تتمثل في رفع مستوى الأداء، واختصار الإجراءات الإدارية، وزيادة دقة البيانات والإنتاجية، وخفض التكلفة في الأداء، بالإضافة إلى مواكبة التطور التكنولوجي،

بأنها "نمط للحكم يستخدم الأنشطة الإلكترونية كافة 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".

الحوكمة الإلكترونية وأهميتها في الجامعات

تعد الحوكمة الإلكترونية من الأساليب الإدارية الأساسية؛ للتغلب على التغيرات البيئية والتكنولوجية السريعة، من خلال تعزيز الشفافية وإزالة قيود الوقت، والمسافة، وتفويض الكادر الجامعي بالمشاركة 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). ويرى الفرا (2013: 42) 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 (2016: 37) 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".

إن الحوكمة 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 تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد مع معالجة الأخطاء أولاً بأول. وضمان الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية طويلة المدى، والمسؤوليات التشغيلية على المدى القصير، وتبني علاقات عمل متميزة بين وحدات وأقسام الجامعة (مرزوق، 2012). وترى العريبي (2014) أن للحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات؛ لأنها تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، وتساعد الجامعات في تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل، بالإضافة أنها تفيد في الكشف عن

وأكثر قدرة على التكيف مع التغيير والابتكار، ويحمل استقلال الجامعة طابع متعدد الأبعاد. وهي الاستقلالية الإدارية والاستقلال المالي والاستقلال الأكاديمي للجامعات (ناصر الدين، 2019).

المحور الثاني: التمكين الإداري (Administrative Empowerment)

يُعد 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)، واتفق كل من (القضاة والطراونة، 2011؛ العطار، 2012؛ العتيبي، 2018) أن التمكين الإداري هو منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات وذلك بتوسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة.

ويحقق التمكين الإداري مجموعة من الفوائد على المستوى الفردي كما أشار كل من (Lee, 2005; Hung, 2005)، منها: تنمية الشعور بالمسؤولية، وزيادة الرضا الوظيفي، زيادة الدافعية ولاء العاملين من خلال إشراكهم 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 ومنها كما ذكر (رفاعي، 2013): تفويض السلطة: حيث يتاح للعاملين المشاركة في القرارات التي لها علاقة بأدائهم واعمالهم، أي استخدام أسلوب التفويض الإداري والثقة بدلاً من الرقابة والتوجيه. وفرق العمل: يعتمد نجاح بناء وقيادة فرق العمل على دعم وتشجيع أعضاء الفريق وتقديم التوجيهات اللازمة لهم للتغلب على المشاكل والمعوقات التي

وتسهم في رفع كفاءة العاملين، وتدعم النمو الاقتصادي من خلال نشر المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأهيل إدارة تكنولوجيا المعلومات (Sharada & Vob, 2017؛ عبداللطيف، 2014).

أشار الشباطات (2017) إلى أهداف حوكمة الجامعات والتي تتمثل في توفير البيئة الاجتماعية والبحثية الأكاديمية التي بدورها تدعم الابتكار والتميز، وإعداد كوادر بشرية متخصصة تلبى 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 العربي (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 المحاسبة والمساءلة.

مبادئ 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 لمبادئها الواضحة والمحددة وهي: 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 (العربي، 2014؛ ناصر الدين، 2019). والمساءلة: هي آلية تتضمن مراقبة الوفاء للمسؤوليات لجميع المجالات الإدارية كإدارة المخاطر، والمراجعة المالية، والإشراف على الأساليب المستخدمة لتقييم أداء الطلبة، والكادر الإداري والأكاديمي، والموظفين الإداريين (حفظة، 2017). والشفافية: تكمن أهميتها في تقليل الضبابية والقضاء على مظاهر غموض التشريعات، ونمو العمل بمعايير عالية الجودة، والترابط بين المنظمات المختلفة، وتطوير الوحدات الإدارية (عليمات، 2020). والاستقلالية: وهي مفهوم يعني به حرية الجامعات ومنحها الحكم الذاتي، لتصبح أكثر استجابة للبيئات الاجتماعية والاقتصادية،

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

ليلى محمد حسني أبو العلا

أسماء عيسى عناب الراعي

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) قائداً 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 أيضاً كان مرتفعاً.

وأجرى الزهيري والقريشي (2018) دراسة هدفت إلى تطبيق الحوكمة الإلكترونية اعتماداً على قدرات الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء في مؤسسات المعلومات. تكونت عينة الدراسة من (219) شخصاً 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.

وأجرت الهروط (2018) دراسة هدفت للكشف 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، والبراء، والأميرة سمية، والزيتونة، والعلوم التطبيقية الخاصة، وعمان العربية)، تمثلت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من (329) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات كان مرتفعاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع اتجاهات الحوكمة الإلكترونية على تميز الأداء الجامعي.

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)

تواجههم، والعمل بروح الفرق من أجل تحقيق هدف مشترك. والتدريب: 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. والتحفيز: إن تطبيق مفهوم التمكين يتطلب من إدارة الجامعة تحديد عوائد مرتبطة بالأداء من خلال ربط مكاسمهم بتحقيق أهداف المنظمة. والاتصال الفعال: يعد من متطلبات نجاح تطبيق مفهوم التمكين، ويتضمن حرية وصول العاملين إلى جميع المعلومات الحساسة داخل المنظمة.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

1. دراسات تناولت متغير الحوكمة الإلكترونية

هدفت 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 أداة لجمع البيانات وتكونت من أربعة مجالات هي: المساءلة، الشفافية والإفصاح، والمشاركة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف إلى آراء أعضاء 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) فرداً، 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 (75.37%) 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 (75.89%) وهي فجوة كبيرة تحتاج إلى استراتيجيات مناسبة لمعالجتها.

وهدفت دراسة القحطاني (2019) التعرف إلى مستوى تطبيق حوكمة الجامعات في جامعة الإمام محمد بن سعود

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) قائداً 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 إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري متوسطة في جميع المجالات (التفويض، فرق العمل، التدريب، التحفيز) كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات العلمية، ولتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ ويلييه أستاذ مشارك، ولتغير المسعى 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 يدرها أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية كما يدرها أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة التعليمية.

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:

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 المسعى 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

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

ليلى محمد حسني أبو العلا

أسماء عيسى عناب الراعي

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) معلماً، يمثلون (21) مدرسة، وتوصلت نتائج الدراسة أن المعلمين يظهرون مستويات عالية من التمكين الإداري في عملهم عندما يرون أن عملهم له أهمية وأن لهم تأثيراً واضحاً على بيئة عملهم، حيث جاءت درجة التمكين متوسطة في كل من بعد تفويض السلطة والصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار والحوافز.

تميّزت وتفرّدت هذه الدراسة عن غيرها بأنها الدراسة الأولى - في حدود علم الباحثين - التي تناولت متغيري الحوكمة الإلكترونية والتمكين الإداري معاً في الجامعات الأردنية الحكومية.

الطريقة والإجراءات

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 ت استخدم المنهجية الكمية العلائقية.

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 مُبيّن في الجدول (1) يوضح ذلك:

جدول (1): توزع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

الحكومية

التسلسل	الجامعة	العدد الكلي
1	الأردنية	1485
2	جامعة اليرموك	1122
3	جامعة مؤتة	638
4	العلوم والتكنولوجيا	997
5	الهاشمية	698

وأجرى تيرنر وجون (Turner & John, 2016) دراسة هدفت للكشف عن واقع التمكين الإداري لدى العاملين في المعاهد في أمريكا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة (99) مدرساً 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%) وأيضاً 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 (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 للدراسة 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 إحصائياً 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

الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والمكون من (25) فقرة موزعة 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 جداً وأعطيت درجة (1).

صدق أداة الدراسة: وللتحقق من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة؛ قامت الباحثتان 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 دقة وصحة 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 يروونه مناسباً من الفقرات. وتمَّ 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 موزعة على المجالات التي تنتهي إليها.

ب. صدق البناء لأداة الدراسة: للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة؛ قامت الباحثتان 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 مبين في الجداول الآتية: القسم الأول: محور قياس درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول (2): 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

التسلسل	الجامعة	العدد الكلي
6	آل البيت	374
7	البلقاء التطبيقية	1668
8	الطفيلة التقنية	246
9	جامعة الحسين	357
10	الجامعة الألمانية	274
	المجموع	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) (213 أنثى و154 ذكراً) عضو هيئة تدريس من الجامعات الثلاث، تم الإختيار والتوزيع إلكترونياً، وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، وذلك بنسبة ثقة (95%)، وهامش خطأ (5%).

أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة قامت الباحثان بتطوير أداة الدراسة على شكل استبانة، وتمت الاستفادة من دراسة كل من (الحمود، 2021؛ الدهشان، 2020؛ مخدوم، 2020؛ الرباعي، 2018؛ العيدي وطريف، 2018)، وتكوّنت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (61) فقرة، وأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (53) فقرة بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وعليه تكونت الاستبانة من:

الجزء الأول: مقياس درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والمكون من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (مجال المساءلة، مجال الشفافية، مجال المشاركة، مجال الاستقلالية) وبواقع (7) فقرات لكل مجال. والجزء الثاني: مقياس درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية

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

ليلى محمد حسني أبو العلا

أسماء عيسى عناب الراعي

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الشفافية	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	يقوم أداء مجالس الحوكمة الإلكترونية في الجامعة بشكل دوري.	**0.731	0.00
	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	تطلع الجامعة منتسبها على نتائج تقييم الأداء.	**0.761	0.01
المشاركة	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
	1	تشارك الجامعة منتسبها 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 لمنتسبها المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء.	**0.764	0.00
الاستقلالية	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
	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
المشاركة	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

الجامعات الأردنية الحكومية تراوحت بين (0.601–0.800) مع المجال، وقد كانت جميع 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.

وبين الجدول أن 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

يبين الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات لمجال المسألة 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 (0.05). وهذا يعني وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المحور. وكما بين من الجدول أن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الشفافية مع محور درجة تطبيق الحوكمة في

جميع القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) α). 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 ($\alpha=0.05$). وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المحور.

جدول (3): مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية مع محور درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية

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

** دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.01$) * دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$)

يبيّن الجدول (3) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند ($\alpha=0.05$) 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 (4): 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 بعملية.	**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	تنسم 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

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

ليلى محمد حسني أبو العلا

أسماء عيسى عناب الراعي

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فرق العمل	1	توفر الجامعة البرامج التدريبية المناسبة لأعضاء 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 $(\alpha=0.01)$. * دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$

ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$. وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من الصدق البنائي بفقرات المجال على المحور. وكما يبين الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات لمجال فرق العمل مع محور درجة ممارسة التمكين الإداري تراوحت بين $(0.790 - 0.572)$ ، وقد كانت جميع هذه القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$. وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي بفقرات المجال على المحور. وكما يبين الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات لمجال الاتصال الفعال مع محور درجة ممارسة التمكين الإداري تراوحت بين $(0.872 - 0.435)$ ، وقد كانت جميع هذه القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$. وهذا يشير لوجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي بفقرات المجال على المحور.

يبين الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات لمجال تفويض السلطة مع محور قياس درجة ممارسة التمكين الإداري تراوحت بين $(0.810 - 0.590)$ ، 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 $(0.800 - 0.604)$ ، 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. ويبين الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات لمجال التدريب مع محور درجة ممارسة التمكين الإداري تراوحت بين $(0.683 - 0.425)$ ، وقد كانت جميع هذه القيم مرتفعة

جدول (5): 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 $(\alpha=0.01)$. * دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$

النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها
النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها 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 (8):

جدول (8): 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 (8) أن الدرجة الكلية، وجميع مجالات
هذا المحور جاءت متوسطة، واحتل مجال (المساءلة) المرتبة
الأولى، بمتوسط حسابي وقدره (3.22) تلاه مجال (الاستقلالية)
بمتوسط حسابي وقدره (3.18)، في حين حصل مجال (المشاركة)،
على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره (2.95)، وجاء في المرتبة
الأخيرة مجال (الشفافية) بمتوسط حسابي وقدره (2.94). في حين
أن المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ (3.07)، كما تم استخراج
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد
عينة الدراسة على فقرات كل مجال من المجالات كما يلي:

1. المجال الأول: المساءلة: تم استخراج المتوسطات الحسابية
والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على
فقرات مجال المساءلة كما يظهر في الجدول (9):

جدول (9): 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

يلاحظ من الجدول (5) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة
إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المجالات مع الدرجة
الكلية للإستبانة 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، تمّ 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 (6) معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا أداة

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
محور درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية	المحور ككل	0.92
	تفويض السلطة	0.81
	التحفيز	0.75
	التدريب	0.81
	فرق العمل	0.69
	الاتصال الفعال	0.69
	المحور ككل	0.92

يبين الجدول (6) 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 الإلكترونية باستخدام كرونباخ ألفا
(0.78 - 0.86)، في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا على فقرات 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).

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

ليلى محمد حسني أبو العلا

أسماء عيسى عناب الراعي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	تضع الجامعة معايير الترتيبات لأعضاء هيئة التدريس بشكل واضح.	3.00	1.07	متوسطة
11	تطلع الجامعة منتسبها 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 للمجال الشفافية تراوحت بين (3.86 – 3.02)، وبدرجة متوسطة لكل فقرة، وكذلك للمجال ككل، فالمتوسط الحسابي الكلي للمجال بلغ (2.94).

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

جدول (11): 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 منتسبها في مناقشة المشكلات الأكاديمية التي تواجههم	3.00	1.11	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
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 نظاماً إلكترونياً معلناً للشكاوى	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	يقوم أداء مجالس الحوكمة الإلكترونية في الجامعة بشكل دوري.	3.13	0.95	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	3.22	0.81	متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أنَّ المتوسطات الحسابية للمجال المساءلة تراوحت بين (3.13 – 3.37)، وبدرجة متوسطة لكل فقرة، وللمجال ككل، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.22).

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

جدول (10): 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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	مجلس الأمناء والإدارة في الجامعة			
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
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 (12) أنّ المتوسطات الحسابية لمجال الاستقلالية تراوحت بين (3.09 – 3.26)، وبدرجة متوسطة لكل فقرة وللمجال ككل الذي بلغ متوسطه (3.18).

مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الأول؛ أظهرت النتائج 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 حديثة العهد في تطبيق الحوكمة الإلكترونية رسميًا من خلال القوانين والتشريعات الملزمة، واحتل مجال (المساءلة) المرتبة الأولى، وربما تعزى النتيجة إلى معرفة أفراد عينة الدراسة لما تعلنه الجامعات من القواعد والأسس المتبعة في اتخاذ القرارات ويؤيد هذا التفسير حصول الفقرة الخامسة في مجال المساءلة والتي تنص على "تعلن الجامعة لأعضاء هيئة التدريس عن لائحة حقوقهم وواجباتهم بشكل واضح" على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.37) فالجامعات تلتزم بذلك نتيجة المراقبة والمتابعة من قبل التعليم العالي وهيئة الاعتماد، في حين حصلت الفقرة السابعة، والتي تنص على "يقوم أداء مجالس الحوكمة الإلكترونية في الجامعة بشكل دوري" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.13)، وقد يعود السبب لعد تفعيل الإطار التشريعي والقواعد القانونية الواضحة لمراجعة وتقييم الأداء بشكل يرتقي للطموحات افراد عينة الدراسة.

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 (11) أنّ المتوسطات الحسابية لمجال المشاركة تراوحت بين (2.83 – 3.03)، وبدرجة متوسطة لكل فقرة وللمجال ككل، وبمتوسط حسابي كلي بلغ (2.95).

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

جدول (12): 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	3.22	0.86	متوسطة

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

ليلى محمد حسني أبو العلا

أسماء عيسى عناب الراعي

بدرجة متوسطة، واتفقت مع ما ورد في دراسة حمد (2020) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش كان بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة أبو قطام والزيون والقماز (Abu Qattam, Al Zboun & Al Ghammaz, 2020) التي أظهرت أن 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 العريبي (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) أن 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.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها، 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 (13):

جدول (13): 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 (13) أن الدرجة الكلية للمحور جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط قدره (3.20)، وجاء مجال (الاتصال

وفي مجال (الاستقلالية) الذي احتل المرتبة الثانية حصلت الفقرة السابعة والعشرون والتي تنص على "تتمتع الجامعة بحرية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها" على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.26)، وربما يعزى السبب إلى أن الجامعات تعطى هامشا من 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) وتعزى هذه النتيجة إلى المحددات الرقابية والإشرافية للجهاز الإداري لمجلس التعليم العالي ولجان البحث العلمي بحيث تحد من هذه الاستقلالية.

وحصل مجال (المشاركة) على المرتبة الثالثة، 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 إلى أن تعطى مجالاً محدوداً لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة المحددة في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية، 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) وقد يعزى ذلك إلى أن مفهوم المسؤولية المجتمعية ما زال ضبابياً، كما أنه قد لا ينظر لموضوع الاندماج في القضايا المجتمعية كقضايا تقع في صلب أولويات الجامعات.

وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال (الشفافية) إذ حصلت الفقرة العاشرة والتي تنص على "تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أعضاء هيئة التدريس" على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.02)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجامعات تضع معايير واضحة لتقييم أعضاء هيئة التدريس لاهتمامها بتطبيق مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، في حين حصلت الفقرة الثانية عشر والتي تنص على "تتسم لائحة العقوبات في الجامعة بالعدالة" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (2.86) وربما يعزى ذلك إلى أن 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

في الممارسة للتمكين الإداري، وكذلك الحال للمجال ككل،
وبمتوسط حسابي (3.07)

المجال الثاني: التحفيز: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التحفيز كما يظهر في الجدول (15):

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التحفيز

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

يلاحظ من الجدول (15) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال التحفيز تراوحت بين (3.22 – 3.34)، وبدرجة متوسطة لكل فقرة، ولللمجال ككل، وبمتوسط حسابي كلي (3.28).

المجال الثالث: التدريب: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التدريب كما يظهر في الجدول (16):

الفعال) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي وقدره (3.33)، تلاه مجال (التحفيز) وبمتوسط حسابي وقدره (3.28)، في حين احتل مجال (فرق العمل) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره (3.19)، ومجال (تفويض السلطة)، جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره (3.07)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال (التدريب) بمتوسط حسابي وقدره (2.94). 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 (14):

جدول (14): 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	تمنحي الإدارة 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 (14) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال تفويض السلطة تراوحت بين (3.03 – 3.11)، وبدرجة متوسطة

واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم
أسماء عيسى عناب الراعي
ليلى محمد حسني أبو العلا

جدول (16): 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 فيما 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

المجال الخامس: الاتصال الفعال: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاتصال الفعال كما يظهر في الجدول (18):

جدول (18): 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 بالجامعة الوصول لأصحاب القرار ومناقشة مواقفهم بسهولة	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 (18) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال اتصال الفعال قد تراوحت بين (3.25 – 3.41)، وبدرجة متوسطة لكل فقرة، وللمجال ككل، وبمتوسط حسابي كلي (3.33).

يلاحظ من الجدول (16) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال التدريب قد تراوحت بين (3.04 – 3.18)، وبدرجة متوسطة لكل فقرة، وللمجال ككل، بمتوسط حسابي (2.94).
المجال الرابع: فرق العمل: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال فرق العمل كما يظهر في الجدول (17):

جدول (17): 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 (17) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال فرق العمل قد تراوحت بين (3.17 – 3.23)، وبدرجة متوسطة لكل فقرة، وللمجال ككل وبمتوسط حسابي كلي بلغ (3.19).

(3.11)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الإدارة في الجامعات قد تتيح أحيانا فرصا لأعضاء هيئة التدريس لإبداء الرأي فيما يخصهم من قضايا تربوية. في حين حصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على "تفوضي الإدارة السلطة الكافية لأداء مهامه الوظيفية" على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.03)، وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعات تفتقر أحيانا إلى تفويض الإدارة السلطة الكافية لأداء عضو هيئة التدريس لمهامه الوظيفية لأن التعليمات قد لا تعين على ذلك.

وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال (التدريب)، واحتلت الفقرة الخامسة عشر، والتي تنص على "تهتم الجامعة في تنمية مهارات العاملين لديها" المرتبة الأولى بدرجة متوسطة وبتوسط حسابي وقدره (3.18)، مما قد يدل على أن الجامعات تعمل على تنمية مهارات العاملين لديها مقارنة بباقي الفقرات، 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) وقد يعزى ذلك إلى قناعة أفراد العينة أن الجامعة لا توفر البرامج التدريبية المناسبة لأعضاء هيئة التدريس فيها بالقدر الكافي الذي يتواءم مع رؤيتهم وتطلعاتهم.

اتفقت نتيجة هذا السؤال مع ما ورد في دراسة الزهراني (2020) التي أظهرت أبرز نتائجها أن مستوى التمكين في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له قد كان متوسطاً، 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 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

مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثاني؛ أظهرت النتائج 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 المعوقات التي تواجه ممارسة التمكين الإداري من قبل أعضاء هيئة التدريس.

وحصل مجال (الاتصال الفعال) في المرتبة الأولى، وحصلت الفقرة الحادية والعشرون في مجال الاتصال الفعال، والتي تنص على "تتوفر أنظمة تواصل فعالة ومتطورة في الجامعة" على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.41) وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة أفراد عينة الدراسة بأن الجامعات تحاول توفير أنظمة تواصل فعالة ومتطورة في الجامعة. 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) ولعل ذلك يعزى إلى أن تبني سياسة الباب المفتوح يحتاج إيجاد آليات وأنظمة وجهدا إضافيا من القيادة.

وحصلت الفقرة الثامنة في مجال التحفيز، والتي تنص على "تهتم الجامعة بثقافة تمكين العاملين فيها" على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.34) وقد يعزى ذلك لقناعة أفراد عينة الدراسة بأن الجامعات تعنى بثقافة تمكين العاملين فيها لتوليد قناعة لديهم مما قد يساعد في تميزها، 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؛ لأن الاستقرار الوظيفي مرتبط بالأداء المتميز.

وفي المرتبة الثالثة جاء مجال (فرق العمل)، وحصلت الفقرة السادسة عشر، والتي تنص على "تتوفر البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات العمل الجماعي" على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.23) وربما تعكس هذه النتيجة أهمية العمل الجماعي، 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 بعض القصور في نظام العمل بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات.

وجاء مجال (تفويض السلطة) في المرتبة الرابعة، واحتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على "تتيح لي الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره

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

ليلى محمد حسني أبو العلا

أسماء عيسى عناب الراعي

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 (19) ذلك:

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.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها، والذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 = \alpha)$ بين درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية ودرجة

جدول (19): معاملات ارتباط بيرسون بين كل من مجالات محور الحوكمة الإلكترونية والدرجة الكلية للمحور ومجالات التمكين الإداري والمحور ككل في الجامعات الأردنية الحكومية

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

أعضاء هيئة التدريس. ويستدل من هذه النتيجة أن درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية تؤثر بدرجة ممارسة التمكين الإداري. إذ إن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه 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 اختلاف أنماطها ونشاطاتها، والتي تعمل على تعزيز التمكين الإداري في إطار مؤسسي وتنظيمي فاعل ومتجانس.

التوصيات والمقترحات

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج، توصي الدراسة وتقتصر الآتي:

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 (19) 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.

مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثالث؛ أظهرت النتائج 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

من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. الأردن.

رضا، إسماعيل؛ 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

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 لاجزاء 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 توطيد 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 مبادئ 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 والاقتصادية، 22(4)، 69-95.

- ضرورة منح الصلاحيات لعضو هيئة التدريس ورفع مستوى التمكين الإداري لهم.
- ضرورة تبني الجامعات الحوكمة الإلكترونية كاستراتيجية للتحسين والتطوير المستمر.
- إجراء مزيدا من الدراسات تستهدف معوقات الحوكمة الإلكترونية والتمكين الإداري.

قائمة المراجع

المراجع العربية

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

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

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

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

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

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

الرباعي، نداء (2018). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة للتمكين الإداري وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس الوظيفي

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

ليلى محمد حسني أبو العلا

أسماء عيسى عناب الراعي

الامام محمد بن سعود الإسلامية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(12)، 115-120.
الطار، صفاء (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع(32)، 77-98.
عليما، خالد (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 لأراء عينة من العاملين في جامعة الأنبار. المجلة المغربية للاقتصاد والإدارة، 5(1)، 55-86.
الفر، ماجد (2013). مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة: هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي.
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.
القضاة، محمد؛ والطروانة، نجاة (2011). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مؤتمة للبحوث والدراسات، الإنسانية والاجتماعية، 26(4)، 23-47.

شاهد، الياس (2016). تقييم تجربة تطبيق الحوكمة 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 (2020). تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري في ضوء مدخل الجودة الشاملة-دراسة تطبيقية على نواب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بمحافظات غزة، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان.
الشرفات، علي (2017). الحوكمة الجامعية. صحيفة الرأي، - تم الاسترجاع بتاريخ: 22\11\2020، من الموقع : <http://alrai.com/article/10408207>
صغير، عبدالمؤمن (2016). إشكالية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجزائر، المعوقات والأفاق، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية، تم الاسترجاع من الانترنت بتاريخ: 15\2\2021، من الموقع: <http://www.democraticac.de/>
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 اللطيف، باري (2014). دور ومكانة الحوكمة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
العتيبي، عبد الله (2018). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.
العريبي، منال (2014). "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة

- Workshop, Gaza: Accreditation and Quality Authority for Higher Education Institutions.
- Al-Ghazali, Muhammad (2018). The application of e-governance to the quality of higher education by focusing on the costs of quality "An analytical study of the opinions of a sample of workers at the University of Anbar. *Maghreb Journal of Economics and Administration*, 5(1), 55-86.
- Al-Hamoud, Alaa (2021). The degree of governance application and its relationship to organizational excellence in private Jordanian universities in the capital Amman governorate from the viewpoint of faculty members. (A magister message that is not published). University of the Middle East, Amman, Jordan.
- Al-Hosh, Abu Bakr (2012). E-governance reality and prospects. Cairo: Nile Arabic Publishing.
- Al-Juhani, Mohammed (2019). Empowering school principals with powers: advantages, requirements, and pitfalls. *Knowledge Journal*, p. (192), 103-133.
- Al-Otaibi, Abdullah (2018). The reality of applying governance at King Saud University from the point of view of the faculty members. (Unpublished Master's thesis), King Saud University, Riyadh.
- Al-Qahtani, Reem (2019). "The Governance Framework of Saudi Universities to Achieve Competitive Advantage in Decision-Making According to the Aspirations of Vision 2030", *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 15(3), 51-79.
- Al-Rubai, Nida (2018). The degree to which the heads of academic departments in public and private universities practice administrative empowerment and its relationship to the job satisfaction of faculty members from their point of view. (Unpublished Master's Thesis), Jerash University, Jerash. Jordan.
- Al-Shabbat, Muhammad (2017). The concept of university governance and its impact on enhancing standards of transparency, accountability and participation." Introduction to the Conference on University Governance in Educational Institutions, Council of Arab Universities Governance, March 11-13, Middle East University, Amman, Hashemite Kingdom of Jordan.
- كافي، مصطفى (2018). *الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق*. دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر. مخدوم، هند (2020). *مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28 (3)، 138-101.
- مرزوق، فاروق (2012). *حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي*. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- ملحم، يحيى (2013). *التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر*.
- ناصرالدين، يعقوب (2019). *حوكمة التدريب*. عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- 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.
- المراجع العربية مترجمة
- Abdellatif, Barry (2014). The role and status of e-governance in comparative political systems, (unpublished master's thesis), Mohamed Khider University, Biskra.
- Al-Aidi, conclusion; Watarif, Atef (2018). The reality of administrative empowerment in public Jordanian universities from the point of view of their academic leaders. *Studies, Educational Sciences* 45(4), 339-358.
- Al-Arini, Manal (2014). "The reality of applying governance from the point of view of members of the administrative and academic bodies working at the Imam Muhammad bin Saud Islamic University", the *International Specialized Educational Journal*, 3 (12), 115-120.
- Al-Attar, Safaa (2012). The impact of administrative empowerment on job satisfaction among employees of the Technical Education Authority, *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*, p. (32), 77-98.
- Al-Farra, Majed (2013). The concept of governance and ways to apply it in higher education institutions, *Higher Education Institutions Governance*

- principals with the application of the principles of total quality management in the schools of the northern Jordan region from the point of view of teachers. (Unpublished PhD thesis), Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Gafta, Sana (2017). The role of university governance in improving the quality of higher education from the point of view of the relevant parties, a case study of the University of Setif-1. (Unpublished master's thesis), University of Setif-1, Algeria.
- Harout, Al-Anoud (2018). Attitudes towards the application of e-governance in Jordanian private universities and its impact on university performance excellence: a field study. (A magister message that is not published). Middle East University, Amman, Jordan.
- Kafi, Mustafa (2018). Administrative reform and development between theory and practice. Damascus: Raslan House and Establishment for Printing and Publishing.
- Makhdoom, India (2020). The extent to which administrative empowerment contributes to the development of women's academic leaders by applying to Taibah University. *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies*, 28 (3), 101-138.
- Marzouk, Farouk (2012). Governance of open education, a strategic perspective. Egypt: The Anglo-Egyptian Library.
- Melhem, Yehia (2013). Empowerment is a contemporary administrative concept, Arab Administrative Development Organization, Cairo, Egypt.
- Nasreddin, Yacoub (2019). Training governance. Amman: Middle East University.
- Olimat, Khaled (2020). Corruption and its reflection on development and the economy for the sake of religion and the nation. Oman: Gulf House.
- Qudah, Muhammad; and Al-Tarwana, Najat (2011). The reality of the administrative empowerment of women in Jordanian public universities and the obstacles affecting it from the point of view of the faculty members. *Mutah for Research and Studies, Humanities and Social*, 26 (4), 23-47.
- Reda, Ismail; Saleh, Taqa (2018). An analytical study of the reality of the application of the e-governance program at the Baghdad Tennis Sub-Union.
- Al-Sharafat, Ali (2017). University governance. *Al-Rai newspaper*, - retrieved on: 22/11/2020, from the website: <http://alrai.com/article/10408207>.
- Al-Zahrani, Khadija (2011). The reality of applying good governance in Saudi private universities and its relationship to job satisfaction and organizational loyalty to faculty members in them. Unpublished doctoral thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.
- Al-Zahrani, Sarah (2020). Empowerment and its relationship to organizational excellence from the point of view of academic leaders at Umm Al-Qura University. *Journal of the Islamic University of Psychological and Educational Studies*, 28(5), 40-64.
- Al-Zuhairi, Fadel (2018). Governance of universities and strengthening the capabilities of the higher education and scientific research system in Egypt. Alexandria: Bibliotheca Alexandrina.
- Al-Zuhairi, Fadel; Al-Quraishi, Talal (2018). Applying the principles of e-governance depending on the capabilities of human resources to raise the level of performance in information institutions", *Lark for Philosophy, Linguistics and Social Sciences*, 29(2), 154-188.
- Al-Zuhairi, Talal; Al-Quraishi, Fadel (2020). Strategic planning and its role in localizing government governance in universities. *Wasit Journal of Human Sciences*, 14(41), 57-85.
- Batayneh, Louay (2016). The level of administrative empowerment among faculty members at Yarmouk University and its relationship to their job satisfaction. (Unpublished doctoral thesis), Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Ben Qaid, Fatima Zahra (2018). Activating the role of e-governance in higher education institutions - a case study of the University of Bordj Bou Arreridj - a paper presented to the Educational Conference: Higher Education in the Arab World: Jobs and Roles in the Light of the Knowledge-Based Economy.
- Dahshan, Jamal (2020). A proposed conception of the requirements for applying e-governance at Assiut University in the light of the Fourth Industrial Revolution. *Educational magazine*. 12(4), 58-93.
- Eida, Mohammed (2015). The relationship of administrative empowerment among public school

- 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.
- 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.
- Moye. Henkin, A. & Egley, R. Teacher (2015). Principale Exploring Linkages between Empowerment and Interpersonal Trust, **Journal of Educational Adminlstration**, 43(3),260-277.
- Naga. V. (2012). "Pawan Yallaprgada and Sarada Vitukuru Department of IT. Asurag Engineering College. Andhra Pradesh", **Higher Education**. 523-555.
- Sharada . R & Vob. S (2017). Information Technology Governance in Public. **Organizations**. 38(1),14-25.
- 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.
- Turner, T. Empowerment: (2016). Relationships between location in the hierarchy , spanof the control , and industry type on perceptions of empowerment . M.S. dissertation, University of Texas: United States, 2006.
- Journal of the College of Physical Education, University of Baghdad, 30(3), 193-215.
- Rifai, Ali (2013). Administrative Empowerment of Principals in Public Secondary Schools in Egypt from the Point of View of Teachers and Principals: A Proposed Perception in the Light of the School Principal's Duties and Responsibilities. Journal of the future of Arab education. Egypt. 20
- Salama, Salem (2016). The impact of the dimensions of administrative empowerment on the creative behavior of employees in the Palestinian Telecommunications Company. Al-Quds University Journal of Administrative and Economic Research, 22(4), 69-95.
- Shabeer, Mohammed (2020). A proposed conception for the development of administrative empowerment in the light of the approach of total quality - an applied study on the deputy principals of Palestinian government schools in the governorates of Gaza, (unpublished doctoral thesis), University of the Holy Qur'an and the Rooting of Sciences, Sudan.
- Small, Abdulmomen (2016). The problem of applying e-government in Algeria, obstacles and prospects, the Arab Democratic Center for Strategic, Economic and Political Studies, retrieved from the Internet on: 2/15/2021, from the website: <http://www.democraticac.de/>
- Tarawneh, Suleiman (2017). Administrative Empowerment for Deans of Faculties at Al-Balqa Applied University as seen by its faculty members. Studies, Educational Sciences, 44(4), 177-195.
- Watch, Elias (2016). Evaluation of the experience of applying e-government in Algeria. Algerian Journal of Accounting and Financial Studies, p. (3), 22-45.
- Zaki, Iman (2019). e-governance. Integrated Administrative Entrance, Cairo, Arab Administrative Development Organization.

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.

