

أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين والاحتفاظ بهم: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية

اسعود المحاميد

سمير الجبالي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين والاحتفاظ بهم-دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (122) مستجيباً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات الخاصة في عمان، وقد اعتمد الباحثان على جمع البيانات على الاستبانة التي تم تصميمها لهذه الدراسة، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة في مثل هذه الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للعدالة والإنصاف في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية. كذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للعدالة والإنصاف في الاحتفاظ بالعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحثان مجموعة من التوصيات منها: ضرورة التزام الجامعات بتطبيق مبدأ العدالة والإنصاف للعاملين في الجامعات من قبل مجالس الحوكمة المتمثلة في مجالس الأمناء والعمداء والكلية والأقسام لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة من أكاديميين وإداريين.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الجامعات، رضا العاملين، الاحتفاظ بالعاملين، الجامعات الخاصة الأردنية.

"The Impact of the Governance of universities in Satisfaction and Employees Retaining — a field study at Jordanian Privet Universities"

Dr. Sameer M. Al-Jabali

Prof. Soud Al-MAhameed

Abstract:

The aim of this study is to identify “An Impact of universities Governance in Employees Retention - a field study at Jordanian Private Universities”, In this study, (122) respondents from academic and administrative members in private universities in Amman.

The researchers utilized a questionnaire and the study sample consisted of 122 respondents from the faculty members and administrative staff at the private universities in Amman.

The study results reveal that there is a statistically significant positive effect relationship to justice and fairness in job satisfaction for workers in private universities. As well as having a statistically significant positive effect relationship to justice and fairness in retaining employees at private universities of Jordan In light of the findings of the study, the researchers presented a set of recommendations including: ensure the justice and fairness for workers at universities by governance boards of Trustees, deans as well as faculty and department's boards and departments to increase job satisfaction for workers in private universities.

Key words: Governance of universities, Employees Satisfaction, Employees Retaining, Jordanian Privet Universities

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسعى الكثير من الجامعات الخاصة للعمل على الاحتفاظ بالعاملين الذين ينتسبون إليها حيث نجد أن هناك الكثير من البرامج الخاصة التي تعنى برضا العاملين والاحتفاظ بهم، إلا أن هذه البرامج لم تعد تفي بالغرض حيث لوحظ بالآونة الأخيرة أن هناك هجرة من قبل الكادر الإداري والكادر التعليمي إلى جامعات أخرى قد تكون داخل الوطن أو خارجه وعليه تم إجراء الكثير من الدراسات لمعرفة أسباب هذه الهجرة فتبين أن السبب لا يعود فقط لضعف البرامج التحفيزية الخاصة بالاحتفاظ بالعاملين بل أن هناك أمور أخرى كان لها دور أساسي في هجرة الكفاءات، ولعل أهم هذه الأسباب هي غياب مشاركة العاملين والإنصاف والعدالة وهذا ما يسمى بالحوكمة وعليه تتبثق مشكلة الدراسة بالإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر لحوكمة الجامعات (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الاتجاه، الأداء، الإنصاف، والعدالة) على رضا العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد أثر لحوكمة الجامعات (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الاتجاه، الأداء، الإنصاف والعدالة) على الاحتفاظ بالعاملين في هذه الجامعات؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل يوجد أثر لرضا العاملين على الاحتفاظ بالعاملين بالجامعات الخاصة الأردنية؟

السؤال الرئيسي الرابع: هل يوجد أثر لحوكمة الجامعات (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الاتجاه، الأداء، الإنصاف والعدالة) على الاحتفاظ بالعاملين من خلال عامل رضا العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية؟

المقدمة:

يشهد الأردن في الآونة الأخيرة الكثير من التحديات الصعبة في الكثير من المجالات سواء في المجال السياسي أو الاقتصادي، وقد خلقت هذه التحديات نوعاً من المسؤولية أمام أصحاب القرار السياسي والاقتصادي، فأصبح هناك اهتمام بشكل واضح من قبل أصحاب القرار بوضع سياسات وإجراءات من شأنها المحافظة على الوضع القائم ومن ثم النهوض بالمنظمة التي يشغلها. ويعد التعليم العالي في الأردن من القطاعات الحساسة التي لاقت الكثير من التحديات في ظل الأزمات السياسية والاقتصادية التي شهدتها البلاد وعليه تم اتخاذ الكثير من التدابير التي من شأنها المحافظة على هذا القطاع وخصوصاً في قطاع الجامعات الخاصة، حيث بدأت هذه الجامعات بالعمل على وضع برامج وإجراءات متطورة تُعنى بالمحافظة على هذا القطاع، لا ويل أصبح هناك هيئة مختصة بمتابعة هذه الإجراءات والتأكد من تطبيق مبدأ الشفافية والعدالة والمساواة والمشاركة من قبل جميع أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية وهذا ما يسمى بالحوكمة، حيث يعد هذا المصطلح من المصطلحات حديثة التطبيق في الجامعات الساعية إلى البقاء والتميز.

وعليه فإنه لا بد للجامعات الأردنية أن تتبنى مبدأ الحوكمة في شتى السبل وذلك من أجل ضمان بقاءها وهذا يؤدي أيضاً إلى الارتقاء بأدائها لا سيما أن تطبيق مبدأ الحوكمة في الجامعات يؤدي إلى الكثير من الأمور الإيجابية منها الاحتفاظ بالعاملين، وزيادة رضا العاملين والمتعاملين في هذه الجامعات.

هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر عوامل حوكمة الجامعات الخاصة والمتمثلة بـ(الشفافية، المشاركة، المساءلة، الاتجاه، الأداء، الإنصاف والعدالة) على الاحتفاظ بالعاملين من خلال:

1. تحديد أهم العوامل المؤثرة في الاحتفاظ في العاملين بالجامعات الخاصة الأردنية.
2. معرفة الأثر المباشر لتطبيق مبدأ حوكمة الجامعات لرضا العاملين وكذلك الأثر المباشر على الاحتفاظ بالعاملين.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال:
التعريف بأهمية حوكمة الجامعات الخاصة من الناحية العملية لدى العاملين ومالكي الجامعات الخاصة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

(H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الجامعات على رضا العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

وتنبثق عن هذه الفرضي الفرضيات الفرعية التالية:

(H01.1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على رضا العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

(H01.2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على رضا العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

(H01.3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسألة على رضا

العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

(H01.4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتجاه على رضا العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

(H01.5) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء على رضا العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

(H01.6) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنصاف والعدالة على رضا العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية

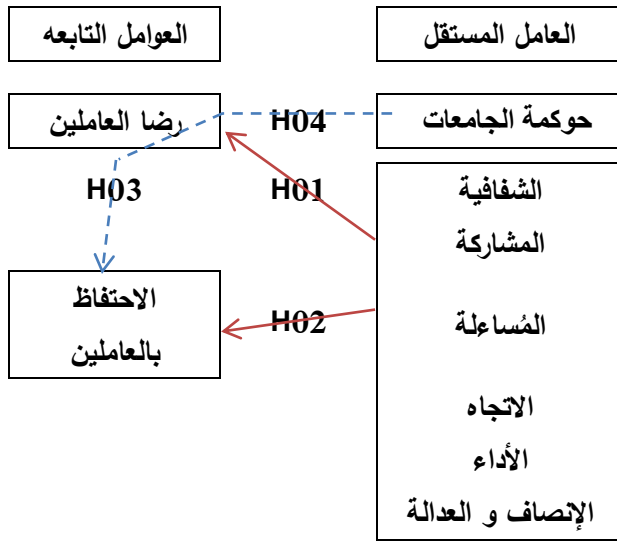
(H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الجامعات على الاحتفاظ بالعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

وتنبثق عن هذه الفرضي الفرضيات الفرعية التالية:

(H02.1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على الاحتفاظ بالعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

(H02.2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على الاحتفاظ بالعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

(H02.3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسألة على الاحتفاظ بالعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.



شكل رقم (1): نموذج الدراسة من إعداد الباحثين بالاستناد إلى عدة دراسات سابقة منها دراسة ناصر الدين (2012) ودراسة الشيخ وآخرون (2008)

حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في العاملين في الجامعات الخاصة في عمان/ الأردن والتي أبدت استعدادها بالإجابة على أداة الدراسة.
- **الحدود الزمنية:** تم إنجاز هذه الدراسة خلال الربع الأول من العام 2016.
- **الحدود العلمية:** ركزت هذه الدراسة على أبعاد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الأداء، الإنصاف والعدالة) وأثرها على رضا العاملين، والاحتفاظ بالعاملين، وتجاهلت العديد من العوامل التي قد يكون لها أثر بشكل أو بآخر مثل عوامل التحفيز والعوامل البيئية.

(H02.4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتجاه على الاحتفاظ بالعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

(H02.5) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء على الاحتفاظ بالعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

(H06.6) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنصاف والعدالة على الاحتفاظ بالعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثالثة

(H03) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العاملين على الاحتفاظ بالعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الرابعة

(H04) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الجامعات على الاحتفاظ بالعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية من خلال رضا العاملين وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

نموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة الذي تم تطويره بناءً على الدراسات السابقة، حيث ان العامل المستقل يتمثل بحوكمة الجامعات بأبعاده (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الاتجاه، الاداء، الإنصاف والعدالة)، أما العوامل التابعة فهي تتمثل برضا العاملين والاحتفاظ بالعاملين. حيث تسعى هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق حوكمة الجامعات على كلاً من رضا العاملين والاحتفاظ بهم.

محددات الدراسة

1. قلة الجامعات التي أبدت استعدادها بالمشاركة بهذه الدراسة.
2. عدم إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة كون أن هذه الدراسة اقتصرت على الجامعات الخاصة الأردنية.

التعريف بالمصطلحات:

الحوكمة: الممارسات السليمة للقائمين على إدارة المنظمة بما يُحافظ على حقوق حملة الأسهم، وحملة السندات، والعاملين بالشركة، وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة. (ناصر الدين، 2012).

الاحتفاظ بالعاملين: خلق بيئة جاذبة للعاملين للعمل داخل المنظمة أطول فترة ممكنة من قبل المنظمة وذلك بشكل طوعي (الضمور، 2005).

رضا العاملين: الحالة الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة (Locke,1983).

الإطار النظري

أولاً: الحوكمة في الجامعات الخاصة

عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة المنظمة والتحكم في كافة أعمالها (www.ifc.org,2017)". كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وغيرهم من أصحاب المصالح (oecd.org,2017) كما ويمكن تعريف الحوكمة بأنها "الطريقة التي تدار بها الشركة وآلية التعامل مع جميع أصحاب المصالح فيها، بدءاً من عمال الشركة وانتهاً بأصحاب

المصالح". وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع (قواعد اللعبة) التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين". وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسئولية (Freeland,2007).

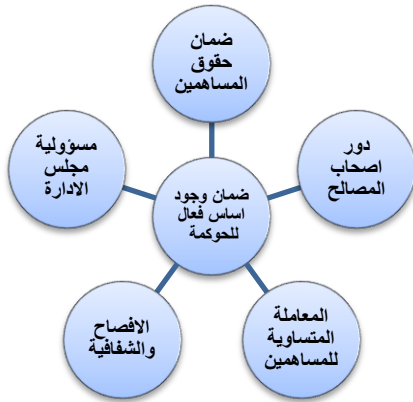
ويرى خليل والعشماوي (2008) أن للحوكمة ثلاث قواعد مهمة لا بد من الاستناد عليها في حال أن المنظمة تسعى إلى تطبيق مبدأ الحوكمة هذه القواعد باختصار هي الشفافية والمساءلة والمشاركة، أما القاعدة الأولى فهي الشفافية والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات التي تكفل حق العاملين في المنظمة، والقاعدة الثانية تتلخص بالمساءلة وهي تمكين العاملين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير، والقاعدة الثالثة والأخيرة وهي قاعدة المشاركة وهي إتاحة الفرصة لجميع العاملين دون استثناء للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف المجالات. ومع أن هنالك اتفاق على هذه القواعد الأساسية الثلاثة في الحوكمة إلا أن البعض أضاف عدد من القواعد منها قاعدة الاتجاه والأداء والإنصاف والعدالة.

أما حوكمة الجامعات كما يراها (ناصر الدين، 2005) فهي مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الجامعات والتي تنظم العلاقات بين مجالس حوكمة الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس العمداء، ..الخ)، وكذلك هي مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة

2- الضوابط الداخلية: إجراءات الشركة الداخلية وتشير الضوابط الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية، وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004)

بينت منظمة التعاون الاقتصادي الدولي (2004) أن هناك مبادئ للحوكمة يجب على المنظمات اعتمادها وتطبيقها، حيث يشير الشكل (2) إلى هذه المبادئ وهي تتلخص بدور أصحاب المصالح، المعاملة المتساوية للمساهمين، الإفصاح والشفافية، مسؤولية مجلس الإدارة، ضمان حقوق المساهمين.



شكل رقم (2): مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية (2004)

الجامعة ومجالس حوكمة الجامعة بما يضمن جودة مخرجات الجامعة. أما الأطراف المشاركون في حوكمة الجامعات فهم المساهمون ومجلس الجامعة والإدارة التنفيذية.

كما أن هنالك الكثير من فوائد الحوكمة في الجامعات تتلخص بتشجيع إدارة الجامعة على الاستخدام الأمثل لمواردها وكما تساعد حوكمة الجامعات على تحقيق النمو المستدام، وتشجيع الإنتاجية، وجذب الاستثمار من خارج الجامعة إذ أن المستثمرين يرغبون باستثمار أموالهم في الشركات والجامعات التي تطبق مبدأ الحوكمة في إدارتها.

ضوابط الحوكمة (مركز أبو ظبي للحوكمة)

هنالك الكثير من العوامل والضوابط التي قد يكون لها أثر بشكل مباشر أو غير مباشر تساعد في تبني موضوع الحوكمة، حيث يجب على المنظمات أخذها بعين الاعتبار وعمل دراسة شاملة لهذه الضوابط ومن هذه الضوابط:

1- الضوابط الخارجية: وتتمثل بالبيئة الاقتصادية العامة،

ومناخ الأعمال في الدولة وتشير هذه الضوابط إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، الذي يشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي يمثل قوانين سوق المال، وقانون الشركات، وقوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية الضوابط الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ثانياً: الاحتفاظ بالعاملين

وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد.

أما أهمية رضا العاملين فتتلخص في ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات. كذلك أن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين في المنظمات المهنية المختلفة وعلاوة على ذلك أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية لدى العاملين.

كما أن هنالك الكثير من العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل أهمها الراتب والترقية وكذلك الأمن والاحترام والتقدير

نظريات رضا العاملين (الوظيفي)

أولاً- نظرية هرزبرج : Harzberg والتي تسمى بنظرية العاملين وهي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأي "هرزبرج" أن هناك مجموعتان من العوامل إحداهما تُعد بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل مسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعدها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (العكش والحسين، 2008).

ثانياً: نظرية Vroom حيث فسّر الرضا على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد

الاحتفاظ بالعاملين هو اتخاذ كافة التدابير اللازمة من قبل المنظمة لتشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة لأطول فترة ممكنة (Steel et. al., 2002).

كما يمكن تعريف الاحتفاظ بالعاملين بأنها تنفيذ الاستراتيجيات والأنظمة المتكاملة المصممة لزيادة الإنتاجية في مكان العمل من خلال تطوير عمليات محسنة لجذب وتطوير والاحتفاظ بها والاستفادة من ذوي المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية احتياجات الأعمال الحالية والمستقبلية (Lockwood, 2006) وهنالك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمة لأخذ كافة التدابير للاحتفاظ بالموظفين ومن هذه الأسباب أنها توفر بيئة عمل محفزة للاستخدام الفعال لمهارات الموظفين والمعرفة التي يمتلكونها، وتوفر وسيلة لهم للمساهمة بالأفكار أيضاً توفر الاتصالات الفعالة، بما في ذلك القنوات المفتوحة بين المنظمة والموظفين لاتخاذ القرارات المهمة في المنظمة وكذلك يعتبر الاحتفاظ بالعاملين نوع من فرص للتعلم وتنمية المهارات ويترتب على ذلك التقدم في مسؤوليات العمل (Aquino et. al., 1997).

ثالثاً: رضا العاملين

يمكن تعريف رضا العاملين بأنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله (حكيم، 2009) كما يمكن التعبير عنه بأنه درجة من شعور الموظف بإشباع حاجاته التي يرغب إشباعها من وظيفته (عباس، 2011) ويرى لظفي (2010) الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله أو

المشاكل بين الطلبة، وفض نزاعات الطلبة إذا كانت مع بعضهم البعض، أو مع الموظفين بشكل عام أو الموظفين مع بعضهم البعض، أو مع الإدارة العليا، دون تحيز أو تمييز، كما أوصت الدراسة بضرورة إيجاد مصادر دعم مادية ووضع حد للوصوليين، وتكوين لجان سرية لحماية الجامعة.

دراسة (ناصر الدين، 2012) بعنوان "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها"، وتكونت عينة الدراسة من (113) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، منهم (64) عضو هيئة تدريس و(49) إدارياً إذ أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين. وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة للحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحاكمية، بتقديم الدعم المناسب لهم.

دراسة (العريني، 2014) بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية" حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة الأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والبالغ عددهم 4680 موظفاً تم تصميم استبيان خاص لجمع بيانات الدراسة ولتحقيق أهدافها حيث تبين أن واقع تطبيق الحاكمية في الجامعة متحقق بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.06، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعود إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية.

بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى انقاف العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (الشيخ وشريبر، 2008).

رابعاً: الدراسات السابقة

دراسة (حلاوة وطه، 2010) بعنوان "واقع الحوكمة في جامعة القدس" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس وذلك للوصول في الجامعة إلى مستوى عال يصل إلى الجامعات المتحضرة التي تعتبر (الحوكمة) من أولوياتها، كما تعتبرها جزءاً من الجودة وهي ما تصبو إليه مخرجات التعليم العالي. وأوضحت هذه الدراسة الميدانية من خلال النتائج التي توصل إليها الباحثان، أن المجتمع الفلسطيني مجتمع عشائري منذ الخليقة، وبعد صغير الحجم إذا ما قورن بدول العالم، وأن (الحوكمة) في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفقاً لمعايير الحوكمة (عالمياً)، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشاكل إلى القيم والاتجاهات، أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها، فعادة ما تأخذ في العادات والتقاليد في حل المشاكل، وهناك الاتجاهات (الأحزاب)، التي تلعب الدور الكبير في الجمع بين وجهات النظر وحل المشاكل وخاصة إذا كانت المشكلة بين طرفين من نفس الحزب، بالإضافة إلى أن معظم القرارات تكون ارتجالية، رغم وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة وقوانين الجامعة (ألا وهي الحوكمة) أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التطبيق اللازم لمعايير ومتطلبات أنظمة الحوكمة (الحكم الرشيد)، مثل الحكم السليم والعدل في حل

الطريقة والإجراءات

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع

الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحثان بتطويرها كأداة رئيسة للدراسة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20.

المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحثان الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وقام الباحثان من خلال البرنامج الإحصائي من توظيف الأساليب والطرق الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها، ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة في متغير تابع واحد.

منهج الدراسة: انسجاماً مع عنوان الدراسة وأسئلتها وفرضياتها فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد المنهج الوصفي فقد قام الباحثان بالمراجعة النظرية الشاملة للكتب والدوريات والمراجع العلمية المتخصصة ومواقع الانترنت للاطلاع على الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة، أما على صعيد البحث التحليلي، فقد قام الباحثان بتصميم استبانة خاصة لجمع البيانات اللازمة عن موضوع البحث ومن ثم تحليل تلك البيانات لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة الجامعات الخاصة الأردنية والبالغ عددهم 16 جامعة والتي أبدت استعدادها في التعاون بإنجاز هذه الدراسة.

عينة الدراسة: نتيجة لصعوبة تحديد حجم مجتمع الدراسة بشكل دقيق، فقد اعتمد الباحثان العينة الملائمة والتي بلغ تعدادها (150) مبحوثاً، حيث تم توزيع (150) استبانة على أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات الخاصة في عمان، استرجع منها (122) بنسبة (81.3%).

أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

1. المصادر الثانوية: لإعداد الإطار النظري للدراسة فقد استخدم الباحثان كافة المصادر الثانوية التي تمكن من الوصول إليها والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذلك البحث في مواقع الانترنت المختلفة.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

ولاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها، تم استخدام برمجية **Smart PLS** والتي تمكن من اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها على مرحلتين:

أولاً: التحقق من مصداقية مفردات الاستبانة بحيث تقيس المتغيرات التي يجب قياسها والحصول على نفس النتائج في حال تم إعادة الدراسة في المستقبل بغض النظر عن عدد مرات إجراء الدراسة.

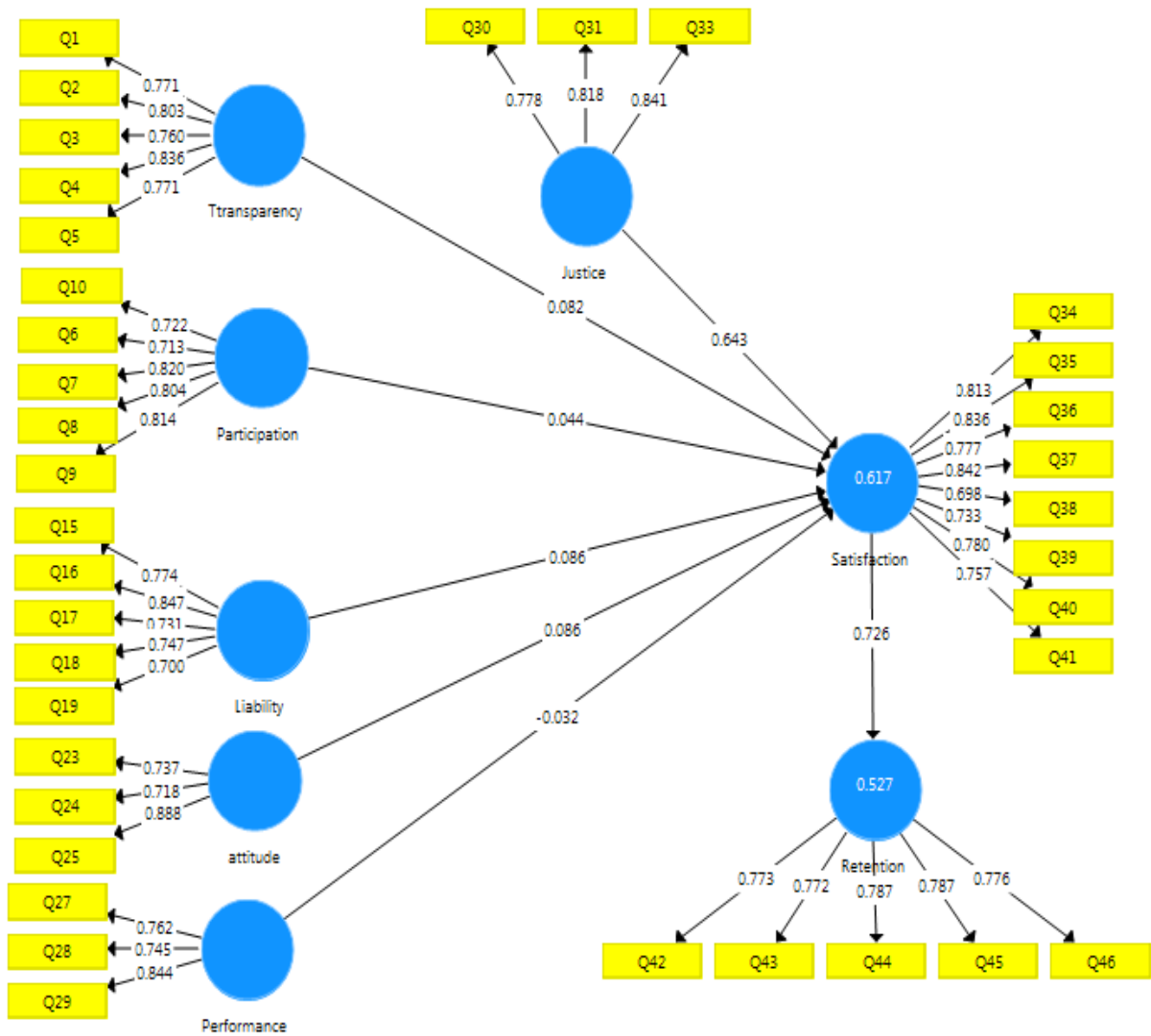
وثانياً: التحقق من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة من خلال بيان معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأهميتها الإحصائية.

وعلى الرغم من أن الباحثين قد طورا مفردات الاستبانة من الدراسة السابقة ذات العلاقة والتي ثبت موثوقيتها ومصداقيتها إلا إنهما قاما بالتحقق من الصدق الظاهري لمفردات الاستبانة من خلال عرضها على أعضاء هيئة تدريس متخصصين بالحاكمة المؤسسية بشكل عام والحاكمة الجامعية بشكل خاص. وبعد أخذ كافة الملاحظات التي تم إيرادها من قبل المقيمين والتي تراوحت بين إعادة الصياغة والتعديل وإلغاء وإضافة بعض الفقرات التي تم أخذها كافة بعين الاعتبار وإصدار نسخة جديدة من الاستبانة بعد إجراء كافة التعديلات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

وللتحقق من مصداقية مفردات الاستبانة، يوضح الشكل رقم (3) تحميل مفردات الاستبانة التي تقيس كل متغير على المتغير نفسه. ويتضح من الشكل رقم (3) أنه تم الاحتفاظ بمفردات الاستبانة التي حملت على المتغيرات ذات العلاقة بحد أدنى (0.70) وأي من المفردات حمل على أكثر من متغير أو كان

مستوى التحميل أقل من (0.70) تم حذفها من التحليل. وعليه، يتضح أن مفردات متغير الشفافية تراوحت بين (0.76) و (0.836)، في حين أن متغير المشاركة تم حذف ثلاثة مفردات رقم (11 و 12 و 13) الواردة في الاستبانة وبالتالي تراوح تحميل المفردات التي تم استبقائها بين (0.713) و (0.82)، وفيما يتعلق بالمساءلة تم حذف السؤال رقم (14) لتدني مستوى التحميل وتم الاحتفاظ ببقية المفردات والتي تراوح تحميلها بين (0.70) و (0.847)، أما الاتجاه تم حذف ثلاثة مفردات ذوات الأرقام (20، 21، 22) وتراوح تحميل المفردات التي تم الاحتفاظ بها بين (0.718) و (0.888)، وفيما يتعلق بالأداة تم حذف السؤال رقم (26) وتم الاحتفاظ ببقية المفردات وتراوح تحميلها بين (0.745) و (0.844)، أما العدالة فقد تم حذف السؤال رقم (32) وتم الاحتفاظ بباقي المفردات التي تراوح تحميلها بين (0.778) و (0.841).

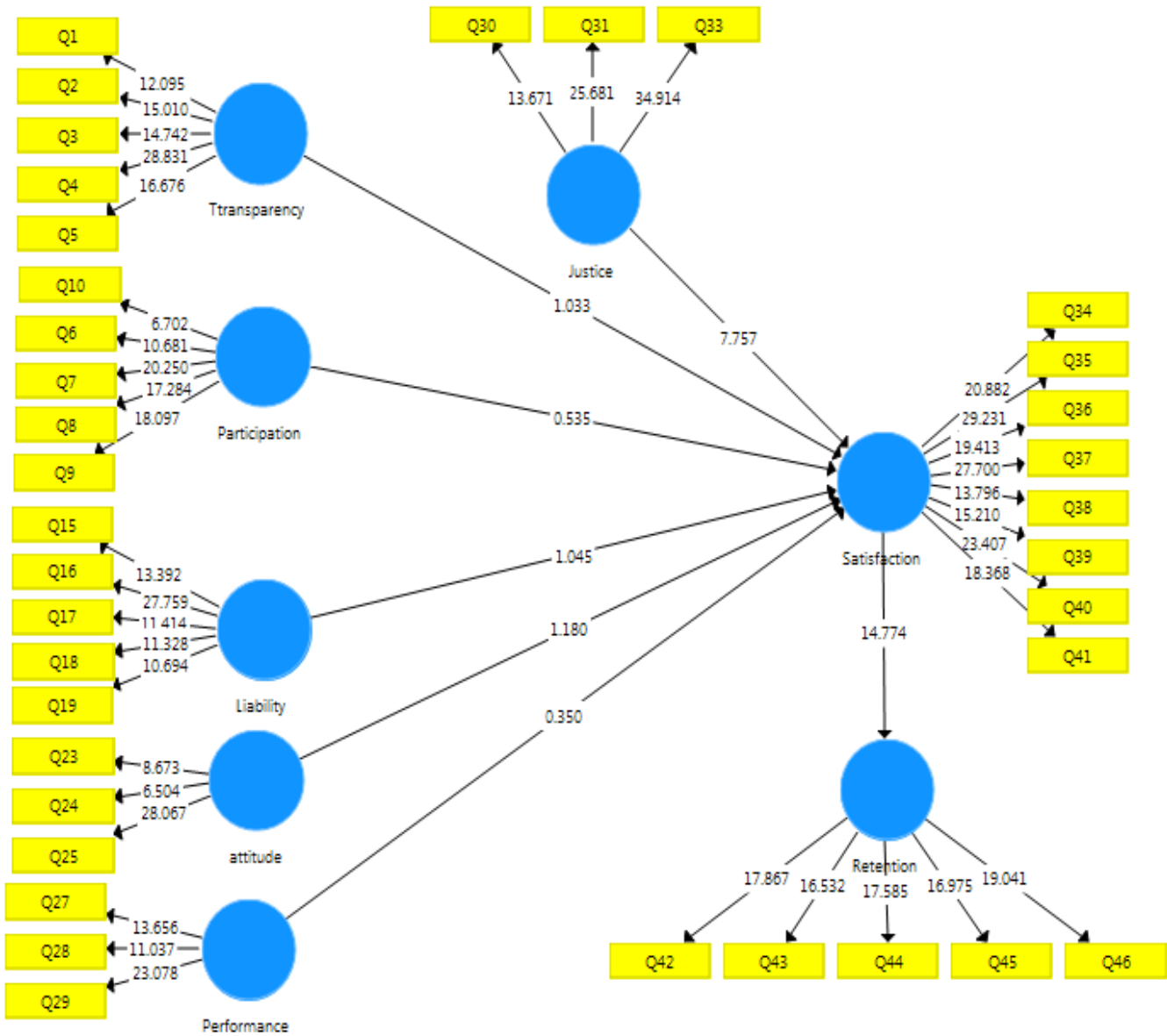
وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي للعاملين جميع المفردات التي تقيسه حملت بدرجة مرتفعة تراوحت بين (0.698) والتي تساوي تقريبا (0.70) و (0.836). وأخيراً، الاحتفاظ بالعاملين فقد تم حذف المفردات ذوات الأرقام (47، 48، 49، 50، 51) وتم الاحتفاظ بالمفردات ذوات الأرقام من 42 إلى 46 والتي تراوح تحميلها بين (0.772) و (0.787). وهذه النتائج تؤكد مصداقية مفردات الاستبانة التي تم الاحتفاظ بها لقياس متغيرات الدراسة في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة. وهذا يمثل المرحلة الأولى من اختبار أنموذج الدراسة من خلال التحقق من تحميل مفردات الاستبانة على متغيراتها.



الشكل رقم (3) تحميل مفردات الدراسة على المتغيرات ذات العلاقة Factor Loading

وعليه فإن تحميل مفردات الاستبانة على متغيراتها ذات دلالة إحصائية وتقيس بالفعل متغيرات الدراسة. أما القيم الواردة على الأسهم الواردة بين المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة فهي تمثل قيم T للعلاقة بين المتغيرات والتي سنشرحها بالتفصيل في الشكل رقم (5) و(6).

أما الشكل رقم (4) يوضح قيم T Value والتي تبين الأهمية الإحصائية لتحميل مفردات الاستبانة على متغيراتها والموضحة على كل سهم من الأسهم الواردة في الشكل رقم (4). ويتضح من الشكل رقم (2) أن قيم T ذات دلالة إحصائية وهي أكبر من قيمة T الجدولية وبالبالغة 1.96 عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$



الشكل رقم (4) قيم T لتحميل مفردات الاستبانة T value for factor loading

Composite Reliability (al. 2006). كما أن الموثوقية المركبة **Composite Reliability** لكافة متغيرات الدراسة كانت مرتفعة وتدل على أن هناك تمايزاً واضحاً بين متغيرات الدراسة وعدم وجود تداخل فيما بينها.

وللتحقق من موثوقية الاستبانة بعد حذف كافة المفردات ذات التحميل المنخفض، تم حساب قيم **Cronbach's Alpha** و **Composite Reliability** لكافة متغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (1). ويشير الجدول رقم (1) إلى أن متغيرات الدراسة تتمتع بدرجة موثوقية واتساق عالية، حيث تراوحت قيم كرونباخ ألفا بين (0.70) و (0.91) وهي أعلى من الحد الأدنى المطلوب والبالغة قيمته (0.70) Hair et

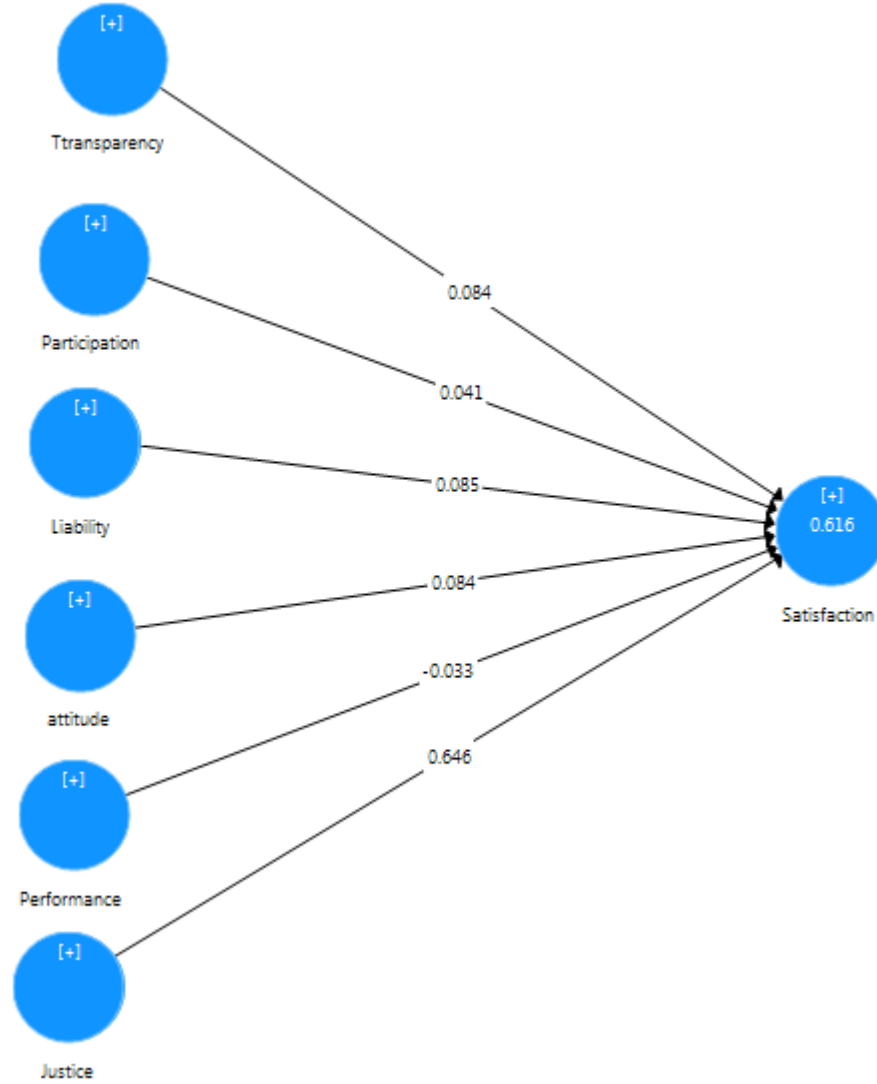
الجدول رقم (1) قيم Cronbach's Alpha and Composite Reliability

Variable	Cronbach's Alpha	Composite reliability	Standard deviation	T Value	P value
Attitude	0.70	0.83	0.04	21.76	0.000
Justice	0.75	0.85	0.03	34.62	0.000
Liability	0.82	0.87	0.02	50.18	0.000
Participation	0.83	0.88	0.02	54.81	0.000
Performance	0.70	0.83	0.02	35.96	0.000
Transparency	0.85	0.89	0.02	42.75	0.000
Satisfaction	0.91	0.93	0.01	95.60	0.000
Retention	0.84	0.89	0.02	53.93	0.000

لإجابة هذا السؤال لا بد من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية الستة كما يلي: يتضح من الشكل رقم (5) أن المتغيرات المستقلة مجتمعة قادرة على تفسير ما مقداره (0.616) من التغير في الرضا الوظيفي للعاملين ولكن أي من المتغيرات المستقلة يلعب الدور الأكبر في تفسير التباين للرضا الوظيفي للعاملين؟ وتشير الأرقام الواردة على الاسهم بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي للعاملين إلى معامل الارتباط بين المتغيرات إذ يتضح أن مبدأ العدالة له علاقة ارتباط موجبة عالية بلغت قيمتها (0.646).

أما المرحلة الثانية من اختبار النموذج تتعلق بالفرضيات وأسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة سيتم اختبار أنموذج الدراسة على مرحلتين: المرحلة الأولى اختبار الأثر المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغير الوسيط ومن ثم التابع كل على حدة.

إجابة السؤال الأول: هل يوجد أثر لحوكمة الجامعات (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الاتجاه، الأداء، الإنصاف والعدالة) على رضا العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية؟

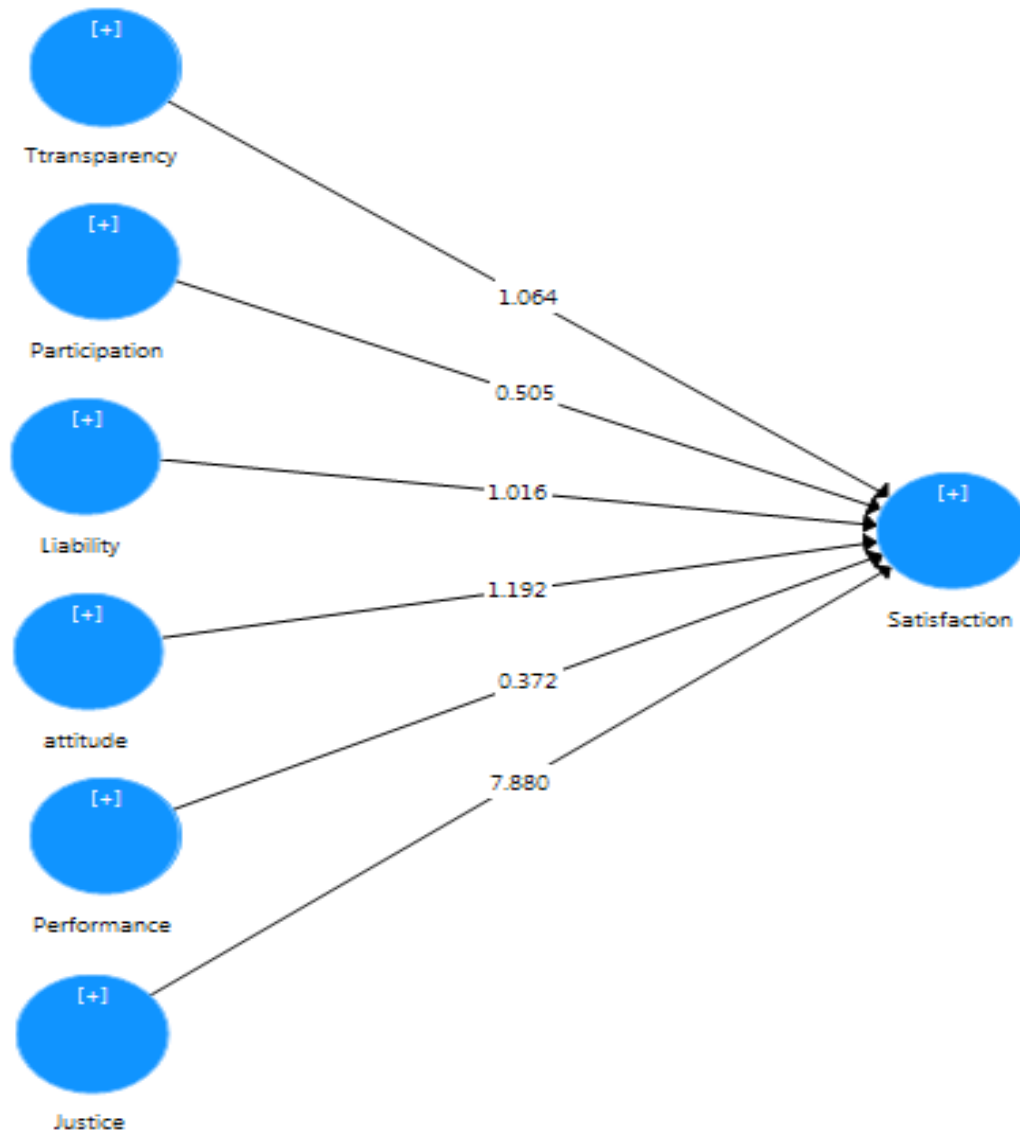


الشكل رقم (5) الأثر المباشر للعلاقة بين مبادئ الحاكمية الجامعية والرضا الوظيفي للعاملين

عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يشير إلى أن مبدأ العدالة والإنصاف له علاقة أثر إيجابية وذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$. وعليه، يمكن إجابة السؤال الأول بوجود أثر للحاكمية الجامعية في الرضا الوظيفي من خلال مبدأ العدالة والأنصاف، في حين لم يتبين أي أثر لباقي مبادئ الحاكمية في الرضا الوظيفي للعاملين وهذا يفسر بقبول الفرضيات الفرعية

H01.1 إلى **H01.5** ورفض الفرضية الفرعية **H01.6**

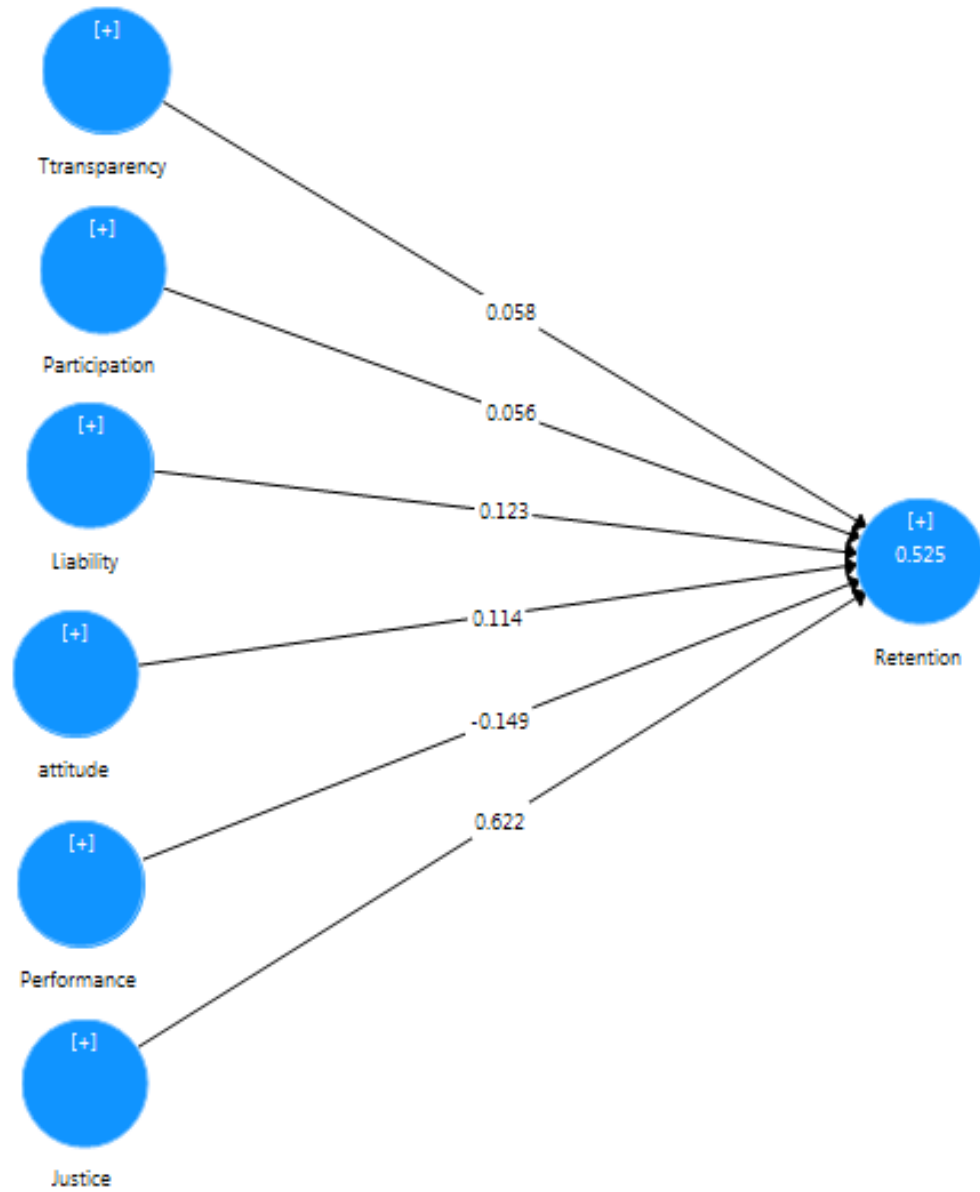
أما الشكل رقم (6) يبين قيم **T value** للعلاقة بين مبادئ الحاكمية والرضا الوظيفي للعاملين، حيث يبين الشكل أن قيم **T** لمبادئ الحاكمية المتمثلة بالشفافية والمشاركة والمسائلة والاتجاه وتقييم الأداء أقل من قيمة **T** الجدولية والبالغة 1.96 عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يفسر على أن مبادئ الحاكمية المشار إليها أعلاه لا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي للعاملين باستثناء مبدأ العدالة والذي بلغت قيمة **T** له (7.88) وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية والبالغة 1.96



الشكل رقم (6) قيم T للعلاقة بين مبادئ الحاكمية والرضا الوظيفي للعاملين

التغير في الاحتفاظ بالعاملين ولكن أي من المتغيرات المستقلة يلعب الدور الأكبر في تفسير التباين بالاحتفاظ بالعاملين؟ وتشير الأرقام الواردة على الأسهم بين المتغيرات المستقلة والاحتفاظ بالعاملين إلى معامل الارتباط بين المتغيرات إذ يتضح أن مبدأ العدالة له علاقة ارتباط موجبة عالية بلغت قيمتها (0.622) بالاحتفاظ بالعاملين.

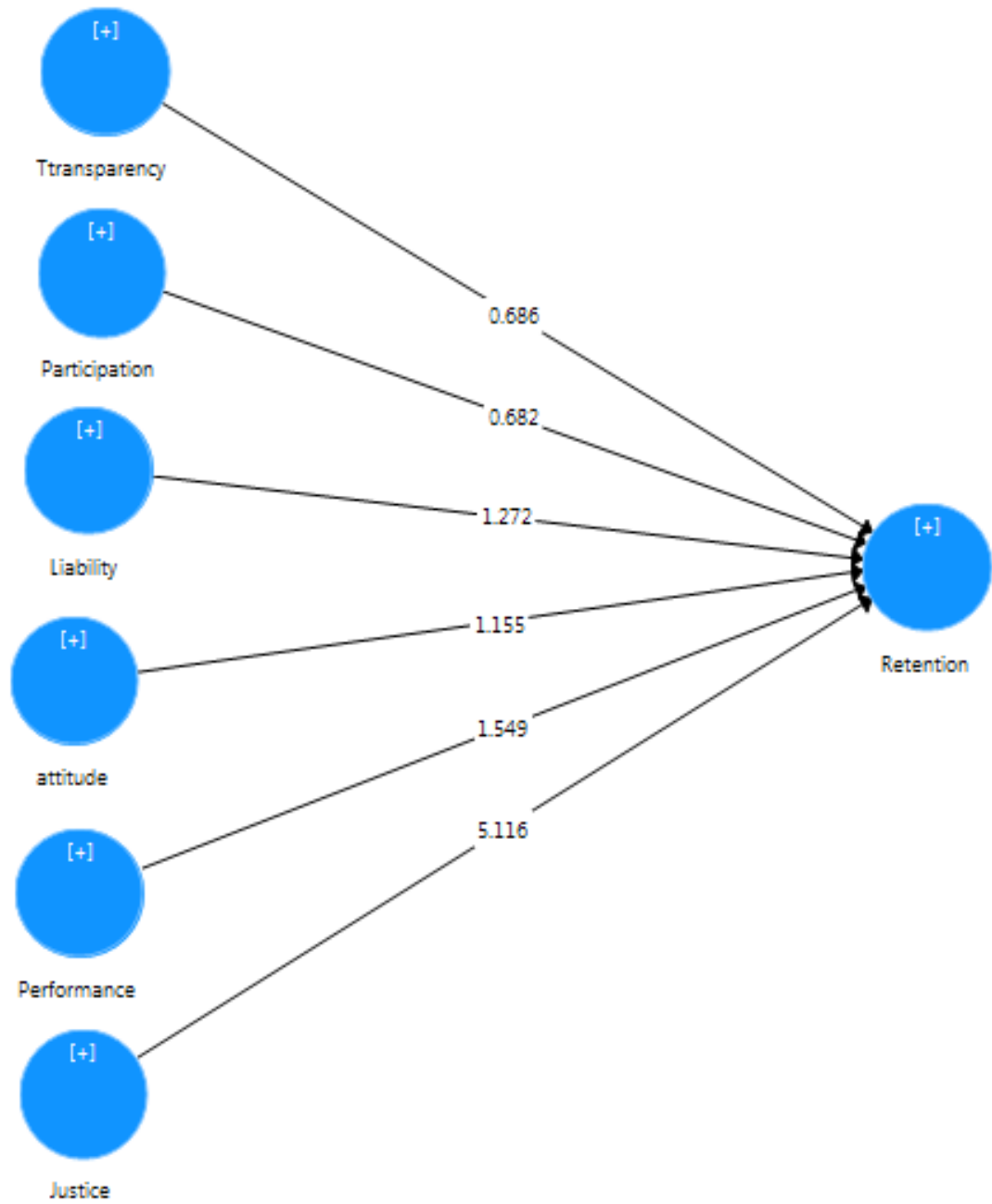
إجابة السؤال الثاني: هل يوجد أثر لحوكمة الجامعات (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الاتجاه، الأداء، الإنصاف والعدالة) على الاحتفاظ بالعاملين في هذه الجامعات؟ لإجابة هذا السؤال لابد من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية الستة كما يلي: يتضح من الشكل رقم (7) أن المتغيرات المستقلة مجتمعة قادرة على تفسير ما مقداره (0.525) من



الشكل رقم (7) العلاقة بين مبادئ الحاكمية والاحتفاظ بالعاملين

وللتحقق من معنوية معاملات الارتباط الواردة على الأسهم في الشكل رقم (7) لابد من حساب قيم **T**. والشكل رقم (8) يوضح التفاصيل. يتضح من الشكل رقم (8) أن قيم **T value** للعلاقة بين مبادئ الحاكمية المتمثلة بالشفافية والمشاركة والمسائلة والاتجاه وتقييم الأداء والاحتفاظ بالعاملين أقل من قيمة **T** الجدولية والبالغة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

1.96 عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يفسر على أن مبادئ الحاكمية المشار إليها أعلاه لا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية على الاحتفاظ بالعاملين باستثناء مبدأ العدالة والذي بلغت قيمة **T** له (5.116) وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية والبالغة 1.96 عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.



الشكل رقم (8) قيم T للعلاقة بين مبادئ الحاكمية الجامعية والاحتفاظ بالعاملين.

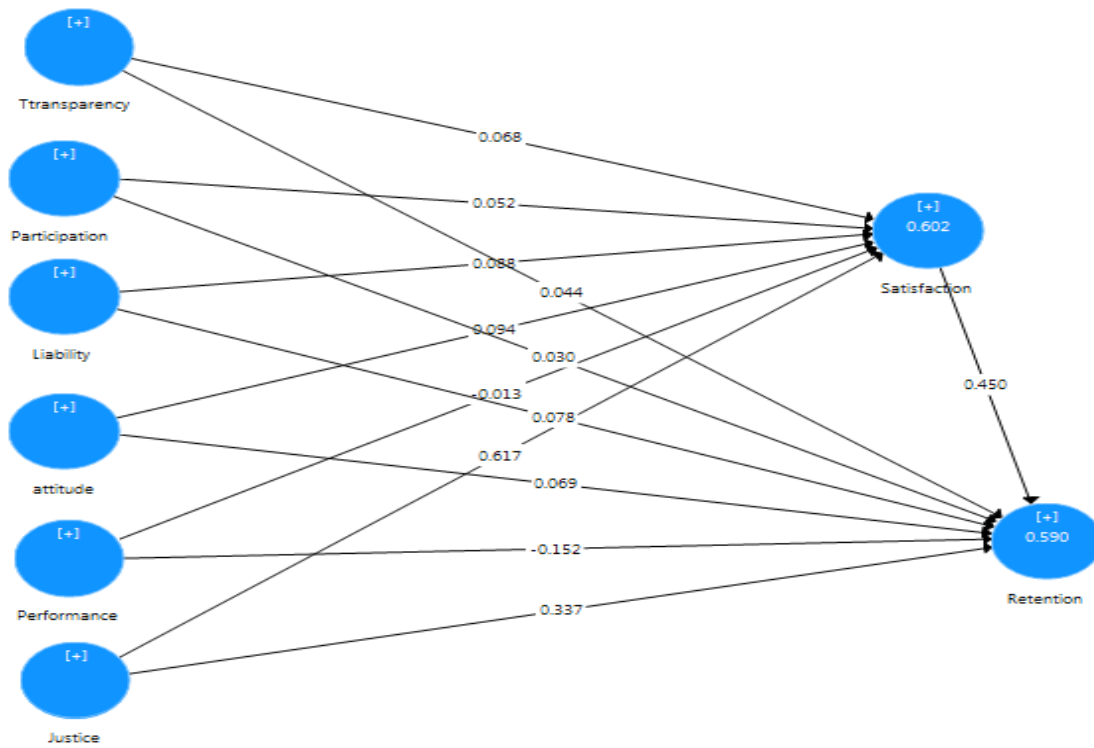
قبول الفرضيات H02.1 إلى H02.5 ورفض الفرضية العدمية H02.6.

وهذا يشير إلى أن مبدأ العدالة والإنصاف له علاقة أثر إيجابية وذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في الاحتفاظ بالعاملين. وهذا يجيب على سؤال الدراسة الثاني الأمر الذي يؤدي إلى

والعدالة) على الاحتفاظ بالعاملين من خلال عامل رضا العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية؟ يتضح من الشكل رقم (9) أن القيم معاملات الارتباط الواردة على الأسهم المباشرة بين مبادئ الحاكمية الجامعية والاحتفاظ بالعاملين قد انخفضت قيمها عند دخول رضا العاملين كمتغير وسيط. وللتحقق من أهميتها الإحصائية لابد من حساب قيم T لتلك المعاملات. فالشكل رقم (10) يبين أن مبادئ الحاكمية مجتمعة والرضا الوظيفي للعاملين قادرين على تفسير ما مقداره (0.59) من التباين في الاحتفاظ بالعاملين، في حين أن مبادئ الحاكمية كانت فقط قادرة على تفسير ما مقداره (0.525) من التباين في الاحتفاظ بالعاملين كما ورد في الشكل رقم (7).

إجابة السؤال الثالث: هل يوجد أثر لرضا العاملين على الاحتفاظ بالعاملين بالجامعات الخاصة الأردنية؟ لإجابة هذا السؤال لابد من اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة كما هو موضح في الشكلين رقم (9) و (10). يتضح من الشكل رقم (9) أنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين والاحتفاظ بالعاملين بلغت قوتها (0.45) وهي ذات دلالة معنوية عند $\alpha \leq 0.05$ حيث بلغت قيمة T (4.384) أنظر الشكل رقم (9) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة 1.96. وعليه، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للعاملين في الاحتفاظ بالعاملين.

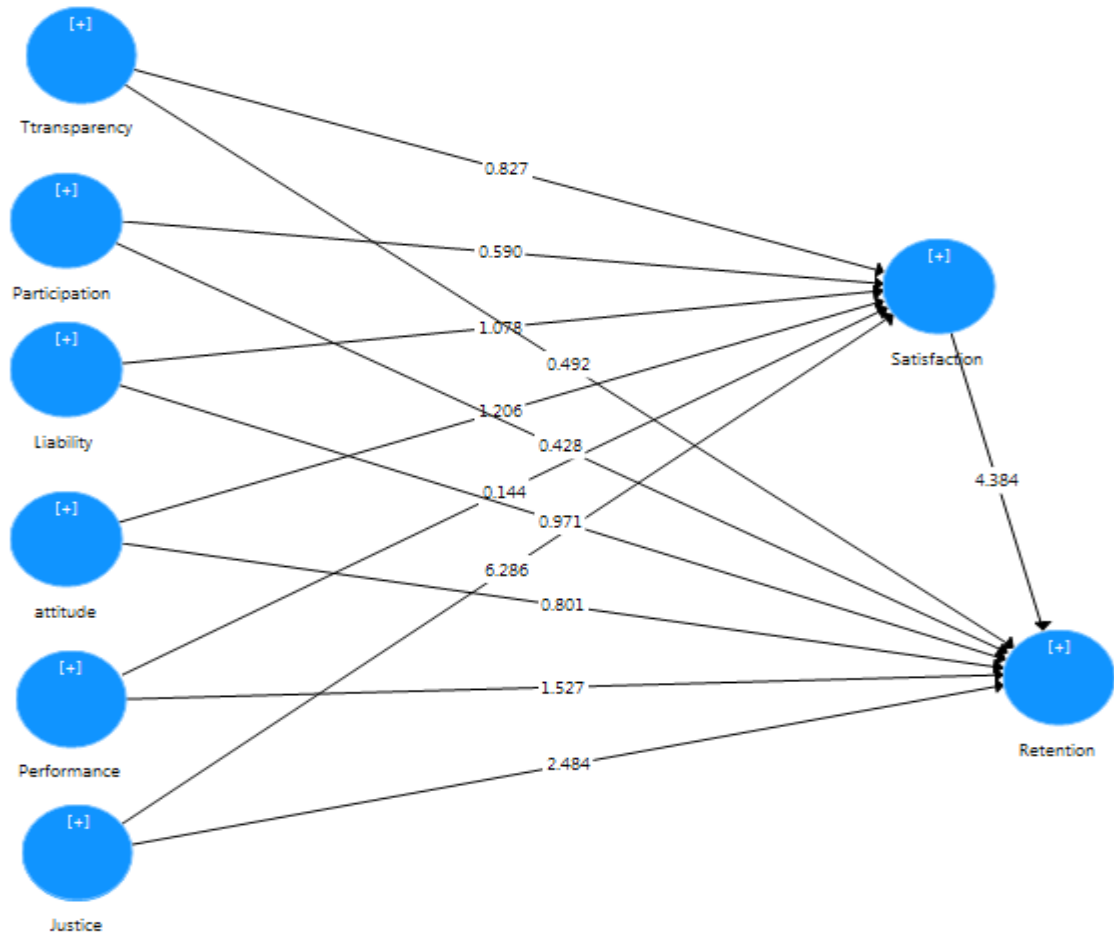
إجابة السؤال الرابع: هل يوجد أثر لحوكمة الجامعات (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الاتجاه، الأداء، الإنصاف



الشكل رقم (9) العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين مبادئ الحاكمية والاحتفاظ بالعاملين من خلال الرضا الوظيفي للعاملين.

العدالة والأنصاف والاحتفاظ بالعاملين ذو دلالة إحصائية، والمسار غير المباشر العدالة والإنصاف والرضا الوظيفي للعاملين والاحتفاظ بالعاملين كلاهما ذو دلالة إحصائية. وللتحقق من الدور الوسيط لابد أنقل قيمة الأثر المباشر للعدالة والإنصاف في الاحتفاظ بالعاملين عند دخول الرضا كمتغير وسيط.

وتبين قيم T الواردة في الشكل رقم (8) أن قيم T لمعاملات الارتباط المبينة على الأسهم بين العدالة والإنصاف والرضا الوظيفي بلغت (6.286)، والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين بلغت (4.384)، والعدالة والإنصاف والاحتفاظ بالعاملين (2.484) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة 1.96 عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وهذا يشير إلى أن المسار المباشر



الشكل رقم (10) قيم T للعلاقة بين مبادئ الحاكمية والاحتفاظ بالعاملين بوجود رضا العاملين كمتغير وسيط.

وبالرجوع للشكل رقم (7) نجد أن قيمة الأثر المباشر للعدالة والإنصاف كانت (0.622) قد انخفضت إلى (0.337) كما هو وارد في الشكل رقم (9) وهذا يشير إلى أن هناك أثر لحوكمة الجامعات المتمثلة بمبدأ العدالة والإنصاف في الاحتفاظ

بالعاملين من خلال رضا العاملين، في حين أنه لم يتبين أي أثر لمبادئ الحوكمة المتمثلة بالشفافية والمشاركة والمسائلة والاتجاه والأداء في الاحتفاظ بالعاملين من خلال الرضا الوظيفي للعاملين. وهذا يجب على سؤال الدراسة الرابع.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية للعدالة والإنصاف في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.
- وجود علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية للعدالة والإنصاف في الاحتفاظ بالعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة ناصر الدين (2012).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في الاحتفاظ بالعاملين.
- وجود علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية للعدالة والإنصاف في الاحتفاظ بالعاملين من خلال الرضا الوظيفي للعاملين. وعدم وجود أثر لمبادئ الحاكمية المتمثلة بالشفافية والمشاركة والمسائلة وتقييم الأداء والاتجاه في الرضا الوظيفي للعاملين.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالشفافية والمشاركة والمسائلة وتقييم الأداء والاتجاه بالاحتفاظ بالعاملين.

ثانياً: التوصيات

هذه الدراسة كغيرها من الدراسات المرحلية التي تناولت دراسة ظاهرة إدارية في مرحلة زمنية محددة فهي لا تخلو من المحددات ومنها: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتعتمد دقة نتائجها على دقة إجابة أفراد عينة الدراسة لمفردات الاستبانة. وعليه فإن الدراسات المستقبلية مدعوة لتعزيز الاستبانة بأدوات أخرى كالمقابلة والملاحظة والبيانات الثانوية للتحقق من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الاستبانة. ركزت الدراسة الحالية على عينة ملائمة من العاملين في الجامعات الخاصة الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على كافة الجامعات الأردنية والبالغ عددها 30 جامعة أردنية. فالباحثين في المستقبل يمكنهم تطبيق نفس متغيرات الدراسة

على عينة طبقية عشوائية متماثلة من الجامعات الحكومية والخاصة. اقتصرت الدراسة الحالية على مبادئ الحاكمية الواردة في أكثر الدراسات التي ركزت على الجامعات ولكن ربما هناك مبادئ لم تظهر بعد في الدراسات الأكاديمية لكنها مطبقة في الواقع العملي، فالدراسات المستقبلية يمكنها التركيز على دراسة حالة أو حالتين لجامعات تمثل الممارسات المثلى في الحاكمية الجامعية للتعرف على أهم مبادئ الحاكمية المطبقة والتي لم ترد في الدراسات السابقة. كما أن هذه الدراسة اقتصرنا فقط على متغيرات محددة بمبادئ الحاكمية والرضا والاحتفاظ بالعاملين لكن هناك عوامل عديدة يمكن أن يكون لها أثر أكبر من مبادئ الحاكمية في الرضا الوظيفي للعاملين والاحتفاظ بهم كالقيادة والثقافة التنظيمية والحوافز المادية وغير المادية والمناخ التنظيمي السائد وغيرها من المتغيرات التنظيمية التي يلعب بعضها دور وسيط أو معدل للعلاقات المفترضة في هذه الدراسة. وعلى الرغم من تلك المحددات فهذا لا يعني ألا تكون نتائج هذه الدراسة مرشداً ودليلاً عملياً لأصحاب القرار في الجامعات الخاصة في التأسيس للحاكمية الجامعية من خلال ضمان العدالة والإنصاف بين العاملين الأكاديميين والإداريين على حد سواء.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة ضمان العدالة والإنصاف للعاملين في الجامعات من قبل مجالس الحوكمة المتمثلة في مجالس الأمناء والعمداء والأقسام لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة من أكاديميين وإداريين. وعلى مجالس الحوكمة في الجامعات التركيز على تحقيق العدالة والإنصاف بين العاملين في الجامعات الخاصة لزيادة فترة الاحتفاظ بالعاملين وضمان التزامهم وولائهم للجامعة. يمكن لمجالس حوكمة الجامعات زيادة الاحتفاظ بالعاملين وتقليل معدل دوران العاملين من خلال زيادة الرضا الوظيفي لهم.

Aquino, K., Griffeth, R.W., Allen, D.G., Hom, P.W. (1997). "Integrating justice constructs into the turnover process": A test of a referent cognitions model. **Academy of Management Journal**, 40, 1208-1227

Freeland, C. Basel (2007), **Committee Guidance on Corporate Governance for Banks**, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007

Hair, Jr., JF, Black, WC, Babin, BJ, Anderson, RE, Tatham, RL (2006). **Multivariate data analysis** (6 th Ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall; 2006.

Locke, E. A. (1976), "**The Nature and causes of job satisfaction**" in Dinette, MD

handbook in industrial and organizational psychology (1st Ed.) Chicago, IL. Rand Maenally, pp.1277.

Lockwood, N.R. (2006). "**Talent management: Driver for organizational success**". 2006 SHRM Research Quarterly. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

Steel, R.P., Griffeth, R.W., & Hom, P.W (2002) "**Practical retention policy for the practical manager**". *Academy of Management Executive*, 16, 149-162.

<http://www.oecd.org/governance/open-government.htm>

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/multilingual_ext_content/ifc_external_corporate_site/home_ar