أَثَرُ تَطْبِيقِ مَعَايِيرِ اَلْحَوْكَمَةِ فِي اَلْحَدِّ مِنْ اَلِانجراف الإستراتيجي اَلدَّوْرِ اَلْوَسِيطِ لِلرِّقَابَةِ الإستراتيجيةِ: دِرَاسَةٌ مَيْدَانِيَّةٌ فِي اَلْجَامِعَاتِ اَلْحُكُومِيَّةِ الأردنيَّةِ فِي إقليم وَسَطَ الأردن

الباحثة أسماء عبدالله حمدالله أبو عنزه[1]* الاستاذ الدكتور خالد يوسف محمد الزعبي[2]

تاريخ وصول البحث: 2023/04/26 م تاريخ قبول البحث: 2023/07/02م تاريخ نشر البحث: 2025/10/24م

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق معايير الحوكمة في الحد من الانجراف الإستراتيجي بوجود الدور الوسيط للرقابة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة لجمع البيانات، وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القيادات الإدارية العليا والوسطى من الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن، وهي أربع جامعات (الجامعة الأردنية، جامعة البلقاء التطبيقية، الجامعة الهاشمية، الجامعة الألمانية الأردنية) وعددهم (604) مفردة، تم اختيار منهم عينة طبقية تناسبية، وبعد توزيع الاستبانات بلغ عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل (252) استبانة، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير الحوكمة في الحد من الانجراف الإستراتيجي بوجود الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة الجامعات المبحوثة العديد من التوصيات أهمها وضع مؤشرات أداء تتعلق بالعوامل المؤثرة على الانجراف الإستراتيجي لقياس كفاءة وفعالية الخطة الإستراتيجية للجامعة والإستراتيجيات المنبثقة عنها.

الكلمات المفتاحية: معايير الحوكمة، حوكمة الجامعات، الانجراف الإستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية، الجامعات الحكومية الأردنية.

The Impact of Governance Standers Implementation in Reducing the Strategic Drift, the Mediating Role of Strategic Control: A Field Study on the Administrative Leaderships of Academies in Jordanian Public Universities in the Central Region of Jordan

Abstract

Aim: This study aimed to analyze the impact of implementing governance standards on reducing strategic drift, with strategic control acting as a mediating variable, in Jordanian public universities located in the central region of Jordan.

Methodology: A descriptive-analytical approach was adopted to achieve the study's objectives. Data were collected using a questionnaire distributed to the study population, which comprised all senior and middle academic administrative leaders (604 individuals) from four public universities: The University of Jordan, Al-Balqa Applied University, The Hashemite University, and the German Jordanian University. A proportional stratified sampling method was employed, resulting in 252 valid questionnaires for analysis.

Results: The study concluded that the application of governance standards has a statistically significant effect on reducing strategic drift, with strategic control playing a significant mediating role in this relationship.

(1) قسم الإدارة العامة، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
(2) قسم الإدارة العامة، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
* الباحث المستجيب: asma_118@yahoo.com

Conclusion/Recommendation: The study recommends that the universities involved develop specific performance indicators to monitor factors influencing strategic drift. This will enable them to better measure the efficiency and effectiveness of their strategic plans and subsequent strategies.

Keywords: Governance standards; university governance; strategic drift; strategic control; Jordanian public universities.

المقدمـــة:

خلال العقود الثلاثة الماضية، شهد التعليم الجامعي توسعًا كميًا ونوعيًا متسارعًا، إلا أنّ هذه النظام بقي محافظًا على التقليدية سواء من ناحية أهدافه وفلسفته وهياكله التنظيمية، أو من ناحية محتوى أساليبه وبرامجه وأنظمة التقويم المعتمدة فيه، الأمر الذي أدى إلى توجيه مجموعة من الانتقادات له بسبب عدم قدرته على فهم الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية الخارجية الحديثة التي لها تأثير عميق على نجاح إستراتيجياتهم، وبالتالي الوقوع في مطب الانجراف الإستراتيجي (الخطيب، 2018).

يعدّ مفهوم الانجراف الإستراتيجي معقداً؛ كونه يمتاز بالحداثة ويتشعب بالمجالات التي يناقشها، فقد ظهر المفهوم لأول مرة عام 1988م من قبل جونسون Johnson الذي أشار فيه بأن الإستراتيجية الداخلية وتركيز المنظمة يبدأ في الابتعاد عن البيئة الخارجية وعدم مواكبة تغيرات السوق الخارجية (Johnson et al., 2005, 27)، حيث يستخدم مفهوم الانجراف الإستراتيجي لوصف الشعور بالكسل المعرفي في القدرة على تلبية الأهداف الأصلية للمنظمة، ويعدّ معضلة خطيرة ستقع فيها أي منظمة إذا التزمت بالإستراتيجيات والأساليب دون إعادة تقييم لمواكبة الاتجاهات الحالية (Fichet & Giraud, 2007)، فهو يشير إلى التدهور التدريجي للعمل التنافسي، مما يؤدي إلى زوال المنظمة وأعمالها بشكل بطيء وتدريجي نتيجة لعدم قدرتها على التعرف على التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية والتفاعل معها (Sammut-Bonnici, 2014)، وهو عبارة عن الموقف الذي يحدث عندما تطور المنظمة سياستها بسرعة، وليس بما يتماشى مع ما هو مخطط له (Zafirova, 2014).

وفي حالة الانجراف الإستراتيجي، فإنّ المفتاح الرئيس لتجنبها هو المرونة، حيث يجب على المنظمات التأكد من قدرتها وقابليتها لكي تتجنب حدوث الانجراف الإستراتيجي وذلك بتوفير بيئة مرنة داخل المنظمة تستطيع من خلالها الإدارة الوسطى والدنيا المشاركة في صنع القرارات، حيث يجب أن تكون طريقة التخطيط الإستراتيجي استشارية لضمان توافق الهيكل مع النهج (Gajere & Nimfa, 2021).

من هنا ظهرت حاجة الجامعات الحكومية الأردنية لتبني مفهوم الحوكمة الذي يعدّ من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ترتكز عليها إدارة الجامعات بهدف النهوض بالتعليم الجامعي وتحقيق التميز في الأداء، من خلال اختيار الإستراتيجيات الفعّالة والمناسبة لتحقيق أهداف الجامعة الإستراتيجية وتحسين المستوى التنافسي لها، حيث يتمثل السبب الرئيس لاستخدام مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في الدور الذي تلعبه الجامعات وسعيها للبقاء في مراكز متقدمة على الصعيد العلمي سواء محليًا أو عالميًا، بالإضافة إلى مواكبة انتشار المفاهيم الحديثة التي غزت العالم كالنزاهة والشفافية والتنافسية والاستقلالية (AL-Oleemat & AL-Eitan, 2015).

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) نظام الحوكمة بأنه نظام السياسات والقيم الذي تدير فيه المنظمات شؤونها المختلفة ومن خلال التفاعل مع البيئة (UNDP, 2004)، ومن منظور أوسع تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات بين المسؤولين عن إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين فيها" (OECD, 2017)، حيث إنها تحدد القواعد والإجراءات لضمان إدارة المنظمة بشكل صحيح وفعال، بما في ذلك أن يتصرف المديرون والموظفون بشكل مناسب ووفقًا للقوانين والممارسات السليمة.

ووفقًا ل Sabandar et al. (2018) تُعرَّف حوكمة الجامعات على أنها الأشكال والعمليات الدستورية التي تتبعها الجامعات لإدارة شؤونها والحكم عليها، حيث تتفاعل الحوكمة وعملية إدارة الجامعة لتحقيق توازن ديناميكي بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وتكمن أهمية الحوكمة في السعي إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق وتمكينها من جذب مصادر التمويل المحلية والدولية من أجل التوسع والنمو، وتمكينها من خلق فرص عمل جديدة، مع الحفاظ على دعم استقرار الأسواق المالية والأنظمة المصرفية، وبالتالي تحقيق الكفاءة المطلوبة والتنمية الاقتصادية (Areiqat et al., 2020).

ولتتمكن إدارة الجامعات من تطبيق معايير الحوكمة بشكل فعّال لا بد من اللجوء إلى الأدوات التي تزود إدارة الجامعة بالمعلومات وتساعدها على وضع مؤشرات للأداء (KPI) مناسبة وقياس أدائها وتقييمه وفقًا للمؤشرات والتعرف على الأخطاء والانحرافات في العمل، وتصحيحها في الوقت المناسب وفقًا للمعايير التي تنص عليها حوكمة الجامعات، ولا يكون ذلك إلا من خلال ممارسة أعمال الرقابة الإستراتيجية التي تهدف إلى القضاء على الأخطاء التي تعرقل المصالح العامة، حيث يعرف Al-Douri (2021,p291) الرقابة الإستراتيجية بأنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات

المنظمة أي مدى النجاح في تحقيق أهدافها من خلال المقارنة بين ما تم تنفيذه فعلاً وما خططت له وبين تعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، يشير هذا التعريف إلى أن تطوير قدرة المنظمة ضروري لتحقيق أهدافها وغاياتها، ويراها Cheng, Ji and Wang (2008) على أنها نظام لضمان تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال وضع مستويات للأداء المطلوب، ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بمجموعة المعايير للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجي وتحديد الانحرافات عما هو مخطط للتعامل معه، من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب توافر نظام للمعلومات؛ حيث إن فعالية الرقابة الإستراتيجية تعتمد على الوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

ونظراً لطبيعة أعمال الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن وأهميتها في مجال تحقيق أفضل المخرجات التعليمية، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة في الحد من الانجراف الإستراتيجي من خلال الرقابة الإستراتيجية متغيراً وسيطاً في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن.

مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحثان أنه وعلى الرغم من حصول العديد من الجامعات الحكومية الأردنية على تصنيفات محلية وعالمية في العديد من المجالات إلا أنها لا زالت تعاني من تراجع ملحوظ في قدرتها على المنافسة والحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية في جودة التعليم العالي، بل إن بعضها غاب غيابًا كليًا عن التصنيفات العالمية للجامعات وخاصة في الفترة الأخيرة، ويعرض الجدول التالي تصنيف الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن بحسب تصنيف QS لعام 2022م وهي (QS Topuniversities, 2022):

الجدول (1): ترتيب الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن بحسب تصنيف QS

اسم الجامعة	التصنيف عربياً	التصنيف عالمياً
الجامعة الأردنية	10	601-650
الجامعة الهاشمية	51-60	+1201
جامعة البلقاء التطبيقية	71-80	+1201
الجامعة الألمانية الأردنية	50	801-1000

* المصدر: https://www.topuniversities.com

من هنا برزت المشكلة وجاءت الحاجة للبحث عن الأسباب المؤدية للتدهور التنافسي بالنسبة لهذه الجامعات وتراجعها في التصنيفات المحلية والعالمية، ولعل من أهم هذه الأسباب الانجراف الإستراتيجي الذي قلت الدراسات والأدبيات التي بحثت فيه في الجامعات بشكل عام والجامعات الحكومية الأردنية بشكل خاص، إضافة إلى المظاهر التي تؤدي إلى

حدوث الانجراف الإستراتيجي، والتي يمكن من خلال الحد منها التخلص من حالة الانجراف الإستراتيجي والنهوض بالقدرة التنافسية للجامعة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها في الحد من الانجراف الإستراتيجي بأبعاده من خلال الرقابة الإستراتيجية متغيرًا وسيطًا في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة في الحد من الانجراف الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن.
2. التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة في الرقابة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن.
3. التعرف على أثر الرقابة الإستراتيجية في الحد من الانجراف الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن.
4. تقديم توصيات إلى متخذي القرارات وموجهي السياسات التعليمية في الأردن تسهم في رفع مستوى التعليم لدى الجامعات الأردنية في إقليم وسط الأردن، وزيادة قدرتها التنافسية وتصنيفها العالمي.

أهمية الدراسة:

تركز الدراسة على أثر تطبيق معايير الحوكمة في الحد من الانجراف الإستراتيجي من خلال الرقابة الإستراتيجية متغيراً وسيطاً في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن، إذ يعد موضوع الانجراف الإستراتيجي من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة على المستويين المحلي والعالمي، كما تستمد الدراسة أهميتها العملية من الدور المهم الذي يحظى به قطاع التعليم العالي بالأردن؛ ذلك لما للجامعات الأردنية من دور كبير في تحقيق الأمن الوطني الشامل، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة والاستجابة لمتطلبات السوق، ولما كان تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الأردنية يسهم في رفد المجتمع من تلك الجامعات بالكفاءات العلمية المدربة، والتي تحمل من المعرفة والعلم والمهارات ما يؤهلها إلى تبني دورها المحوري في تحقيق التنمية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وما يترتب على ذلك من قدرة الدولة

على مواجهة التحديات في المجالات المختلفة، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها سوف تعزز توجهات متخذي القرار إلى أهمية تطبيق معايير الحوكمة ودورها في الحد من الانجراف الإستراتيجي بوجود الرقابة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والاستقلالية، والعدالة والإنصاف، والقوانين والتشريعات) في الحد من الانجراف الإستراتيجي بأبعاده (الحد من جمود الثقافة التنظيمية، والحد من مقاومة التغيير، والحد من ضعف الاتصال، والحد من ضعف التركيز على البيئة الخارجية، والحد من ضعف القيادة) في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

Ho1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق معايير الحوكمة في الحد من جمود الثقافة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن.

Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق معايير الحوكمة في الحد من مقاومة التغيير في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن.

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق معايير الحوكمة في الحد من ضعف الاتصال في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن.

Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق معايير الحوكمة في الحد من ضعف التركيز على البيئة الخارجية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن.

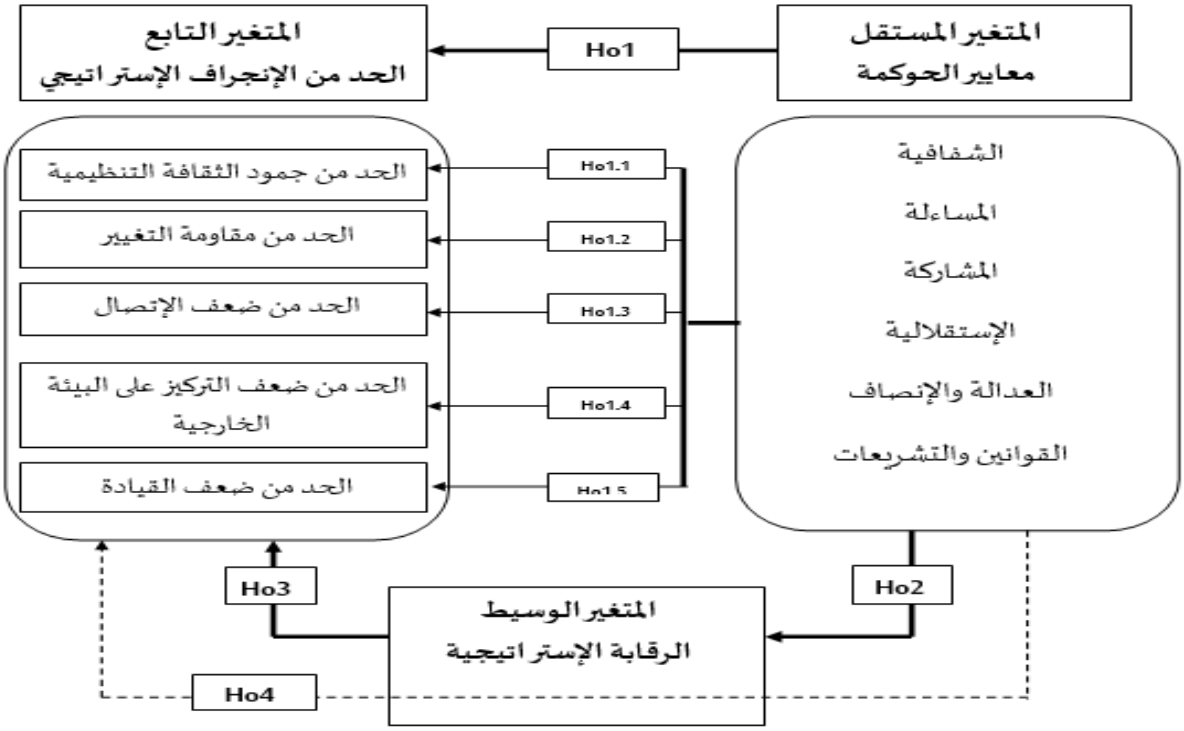
Ho1.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق معايير الحوكمة في الحد من ضعف القيادة في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن.

الفرضية الرئيسة الثانية Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق معايير الحوكمة في الرقابة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن.

الفرضية الرئيسة الثالثة Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية في الحد من الانجراف الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن.

الفرضية الرئيسة الرابعة Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق معايير الحوكمة في الحد من الانجراف الإستراتيجي بوجود الرقابة الإستراتيجية متغيراً وسيطاً في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن.

نموذج الدراسة:



الشكل (1): نموذج الدراسة

التعريفات الاجرائية:

- **معايير الحوكمة (Governance Standards):** يشير إلى نظام إدارة علاقة الجامعة بأطراف متعددة منها: (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع الذي تعمل فيه)، وتحقيق الهدف الرئيس لوجود الجامعات، من خلال مجموعة من المبادئ التي تشمل: (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والاستقلالية، والعدالة والإنصاف، والقوانين والتشريعات)، وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.
- **الحد من الانجراف الإستراتيجي (Reducing strategic drift):** يشير إلى جهود إدارة الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن في الحد من الأسباب التي تؤدي إلى التدهور التدريجي للقدرة التنافسية للجامعة

نتيجة عدم قدرتها على التعرف على التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية والتفاعل معها ومواكبتها، مما يؤدي إلى تراجع مستوى أدائها وابتعادها عن المنافسة.

- **الرقابة الإستراتيجية (Strategic Controlling):** تشير إلى نظام تطبقه الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن للتعرف على مدى تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة والإستراتيجيات المنبثقة عنها للتعرف إلى مدى نجاحها في تحقيق أهدافها من خلال وضع معايير للأداء واضحة ومرنة وتتوافق مع إستراتيجية الجامعة مع حرصها على تضمينها في خطتها الإستراتيجية على شكل مؤشرات لقياس الأداء (KPI)، ووسائل التحقق من الأداء، ومدى تحقيق الأهداف، إضافة إلى مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة لاكتشاف الانحرافات من جهة رقابية فعّالة في الجامعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات حال اكتشافها، بهدف التأكد من استخدام جميع الموارد المشتركة بطريقة كفؤة وبفاعلية لإنجاز الأهداف الإستراتيجية للجامعة، والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة Areiqat et al. (2020) للبحث في واقع الحوكمة في الجامعات، إذ إن الحوكمة في الجامعات هي مجموعة من الأنظمة المتشابكة المتعلقة بمراقبة أدائها ومخرجات التعلم، كما أنها الطريقة التي تراقب من خلالها عملية التوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أعضاء هيئة التدريس والأقسام العلمية ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وسياساتها العامة، واتفقت في ذلك ودراسة Sabandar et al. (2018) حيث أكدت أن تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة يؤثر بشكل كبير ومباشر على جودة التعليم، ووفقاً لـ Al-Hamidi (2017) فإن الحوكمة توفر الهيكل التنظيمي الذي تستطيع الجامعة من خلاله تحقيق أهدافها وسائل وطرق بلوغ تلك الأهداف، وبالتالي المساعدة في وضع معايير الأداء المتناسبة مع جميع أصحاب المصلحة وتحديد الوسائل الأمثل لقياس الأداء الإستراتيجي ومقارنته بالمعايير الموضوعة، وبحسب دراسة Alshebli (2019) فإنّ تطبيق معايير الحوكمة يضمن للمنظمة تناسقها مع الغرض وتلبية متطلبات الإستراتيجية، ويساعد في سد الفجوة الإستراتيجية التي يمكن أن تكون بين الإدارة العليا والمستوى التشغيلي في المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم تعرض المنظمة للفشل في مطابقة إستراتيجياتها مع الواقع والعكس صحيح.

كما هدفت دراسة Merzah and Alziadi (2022) تم الوصول إلى أن جودة الخدمة التعليمية تنخفض كلما كان التركيز على البيئة الخارجية ضعيفاً، حيث توصل Abuzaid (2020) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي بشكل عام، وكشف Gajere and Nimfa (2021) أن الرقابة الإستراتيجية والتواصل المؤسسي والتوجه الإستراتيجي والتنبؤ الإستراتيجي ونمو رأس المال البشري لها تأثير كبير على قدرة المنظمة في مواكبة التغييرات البيئية وتطوير قدرات القيادة الإستراتيجية، وبالتالي التخلص من خطر الانجراف الإستراتيجي، وفي دراسة أجراها Ojera et al. (2011) يفترض أن الرقابة الإستراتيجية لا تزال في مرحلتها الأولية وأن المنظمات التي تعاني من الاضطرابات البيئية يمكنها بالفعل الاستفادة من ممارسات الرقابة الإستراتيجية، كما وقد بين Cheng et al. (2008) في دراستهم أنه لتقوم المنظمة على تحسين تطبيق الحوكمة الداخلية والحوكمة الخارجية تحتاج إلى العمل بنظام رقابة إستراتيجية يستند إلى معايير الحوكمة ويساعد في تطبيقها بشكل فعّال، حيث يجب على الإدارة الرقابية مراقبة سلوك المساهمين ووضع آلية للإشراف على هؤلاء المساهمين، كما أن الارتقاء بكفاءة مجلس الإدارة وتحسين نظام المديرين المستقلين هي طرق فعّالة لتحسين الرقابة الإستراتيجية.

ونظرًا لطبيعة أعمال الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن وأهميتها في مجال تحقيق أفضل المخرجات التعليمية، وعلى الرغم من تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، إلا أنها تميزت عن الدراسات السابقة بربطها بين ثلاثة مفاهيم مهمة (معايير الحوكمة، الحد من الانجراف الإستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية)، حيث يعدّ تطبيق معايير الحوكمة بالشكل الصحيح عنصراً أساسياً لكسب الميزة التنافسية على المستوى المحلي والعالمي، ونتيجة للمنافسة الشديدة بين الجامعات والتغير السريع في البيئة الخارجية أصبحت الجامعات تقع في مطب الانجراف الإستراتيجي، مما دفع الباحثين إلى معرفة الأسباب وكيفية الحد منه في هذه الدراسة من خلال أثر تطبيق معايير الحوكمة، والتي لم تتطرق الدراسات السابقة للبحث في هذا الأثر من قبل، كما اختار الباحثان الرقابة الإستراتيجية لتتوسط أثر تطبيق معايير الحوكمة في الحد من الانجراف الإستراتيجي كون أن الرقابة الإستراتيجية تجعل المنظمة في اتجاه واضح ومحدد نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتساعد في الحد من الانجراف الإستراتيجي.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة في إجرائها على المنهج الوصفي التحليلي (الاستدلالي).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القيادات الإدارية العليا والوسطى من الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن والموضحة في الجدول (2):

الجدول (2): أسماء الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن وعدد العاملين في القيادات الإدارية العليا والوسطى من الأكاديميين

الرقم	اسم الجامعة	رئيس/ نائب رئيس	عميد	نائب/ مساعد عميد	رئيس قسم أكاديمي	المجموع
1	الجامعة الأردنية	6	22	117	90	235
2	الجامعة الهاشمية	6	18	58	60	142
3	جامعة البلقاء التطبيقية*	5	20	74	77	176
4	الجامعة الألمانية الأردنية	3	12	17	19	51
المجموع الكلي		**20**	**72**	**266**	**246**	**604**

*** تضم جامعة البلقاء التطبيقية في إقليم وسط الأردن (المركز، كلية الهندسة التكنولوجية، وكلية الأميرة عالية الجامعية، وكلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية، وكلية الزرقاء الجامعية، وأكاديمية الأمير حسين بن عبد الله الثاني للحماية المدنية).**

وقد تم سحب عينة تناسبية وممثلة لمجتمع الدراسة استناداً لجدول العينات الذي أعده (Sekaran & Bougie, 2016, 269)، حيث تم توزيع (350) استبانة بأسلوب العينة القصدية "هادفة" (Purposive Sample) " على العاملين في القيادات الإدارية العليا والوسطى من الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن، لضمان أكبر تمثيل لمجتمع الدراسة وذلك حسب المعادلة التالية (Elessa, 2022, 138):

عدد العاملين في القيادات الإدارية العليا والوسطى من الأكاديميين ÷ العدد الكلي × حجم العينة

وقد تم استرداد (261) استبانة أي ما نسبته (74.6%) من أصل الموزع، وبعد تدقيقها تبين أن (9) استبانات لم تكتمل إجابتها فتم استبعادها، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل (252) والتي شكلت ما نسبته (72%) من أصل الموزع، والجدول (3) يوضح مجتمع الدراسة وصولاً إلى حجم العينة.

الجدول (3): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالح منها لغايات التحليل الإحصائي

الرقم	اسم الجامعة	عدد العاملين	الاستبانات			
			الموزعة	المستردة	المستبعدة	الصالحة
1	الجامعة الأردنية	235	136	81	1	80
2	الجامعة الهاشمية	142	82	67	1	66
3	جامعة البلقاء التطبيقية	176	102	90	4	86
4	الجامعة الألمانية الأردنية	51	30	23	3	20
المجموع		**604**	**350**	**261**	**9**	**252**

☜ تم تحديد عدد الاستبانات الموزعة بناءً على المعادلة التالية: (العاملين في القيادات الإدارية من الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن /المجموع الكلي×350) مثال: الجامعة الأردنية (235/604×350=136 استبانة).

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة كأداة رئيسة للدراسة وبشكل يتناسب مع متغيراتها، وقد تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين الأكاديميين ضمن الجامعات الأردنية من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الدراسة، وبعد قراءتهم لبنود الاستبانة وأسئلتها ومحتوياتها، تم إجراء التعديلات والملاحظات التي اجتمع عليها أكبر عدد من المحكمين من حذف وإضافة وتعديل، وقد تم احتساب معامل الثبات عن طريق معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.70) (Sekaran & Bougie, 2016, 325) ويبين الجدول (4) أجزاء الاستبانة وعدد الفقرات وأرقامها ونتائج اختبار الثبات، حيث يبين أن قيمة معامل اختبار (Cronbach Alpha Coefficient) تراوحت بين (0.787–0.884) وجميعها أكبر من (0.70) لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وتحمل صفة الاتساق الداخلي

الجدول (4): الأجزاء التي شملتها أداة الدراسة بصورتها النهائية وقيم معامل الثبات)

نوع المتغير	المتغيرات		أرقام الفقرات	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
	الرئيسة	الفرعية			
مستقل	معايير الحوكمة	الشفافية	4-1	4	0.787
		المساءلة	8-5	4	0.806
		المشاركة	12-9	4	0.794
		الاستقلالية	16-13	4	0.829
		العدالة والإنصاف	20-17	4	0.864

		القوانين والتشريعات	21-24	4	0.845
	المجموع	**6**	**1-24**	**24**	
تابع	**الحد من الانحراف الإستراتيجي**	الحد من جمود الثقافة التنظيمية	25-29	5	0.848
		الحد من مقاومة التغيير	30-34	5	0.841
		الحد من ضعف الاتصال	35-39	5	0.855
		الحد من التركيز على البيئة الخارجية	40-44	5	0.816
		الحد من ضعف القيادة	45-49	5	0.819
	المجموع	**5**	**25-49**	**25**	
وسيط	**الرقابة الإستراتيجية**		**50-60**	**11**	**0.884**

اختبار التوزيع الطبيعي:

للتأكد إذا ما كانت موزعة طبيعيًا أم لا تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) وتشير القيمة التي تقع خارج نطاق (±1) إلى أنّ التوزيع منحرف إلى حد كبير ولا يحمل صفة التوزيع الطبيعي، وتم استخراج قيمة التفرطح (Kurtosis) وتكون نتيجة التوزيع طبيعي إذا لم تتجاوز قيمته (±1.96) (Hair et al., 2018, 70)، ويتبين أن توزيع البيانات كان طبيعيًا إذ لم تقع قيم (Skewness) خارج نطاق (±1) ولم تتجاوز قيمة (Kurtosis) (±1.96) عند مستوى (0.05)، ويظهر الجدول (5) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات المشاركين ضمن عينة الدراسة.

الجدول (5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Skewness & Kurtosis)

أبعاد المتغير المستقل: معايير الحوكمة						
البعد	**الشفافية**	**المساءلة**	**المشاركة**	**الاستقلالية**	**العدالة والإنصاف**	**القوانين والتشريعات**
Skewness	-0.208	-0.136	-0.599	-0.475	-0.404	-0.187
Kurtosis	-0.400	-0.376	-0.257	-0.277	-0.666	-0.444
أبعاد المتغير التابع: الحد من الانجراف الإستراتيجي						
البعد	**الحد من جمود الثقافة**	**الحد من مقاومة التغيير**	**الحد من ضعف الاتصال**	**الحد من ضعف التركيز على البيئة الخارجية**	**الحد من ضعف الإدارة**	
Skewness	-0.068	-0.080	0.066	0.066	0.054	
Kurtosis	-0.464	-0.535	-0.564	-0.596	-0.506	
المتغير الوسيط: الرقابة الإستراتيجية						
Skewness	**-0.072**					
Kurtosis	**-0.005**					

اختبار مصفوفة الارتباط:

تم فحص مصفوفة الارتباط (Pearson) بين المتغيرات المستقلة، بحيث يمكن الحكم بعدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة في حالة ألا تتجاوز قيمة معاملات الارتباط (0.80) (Gujarati et al., 2017, 365)، ويتضح من نتائج الجدول (6) أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (معايير الحوكمة) تراوحت بين (0.397-0.619) وهي مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي باعتبار أن القيم لا تزيد عن (0.80).

الجدول (6): مصفوفة (Pearson) بين معايير الحوكمة

معايير الحوكمة ⇇ ⇊	الشفافية	المساءلة	المشاركة	الاستقلالية	العدالة والإنصاف	القوانين والتشريعات
الشفافية	1					
المساءلة	0.619	1				
المشاركة	0.502	0.545	1			
الاستقلالية	0.438	0.580	0.397	1		
العدالة والإنصاف	0.486	0.526	0.499	0.505	1	
القوانين والتشريعات	0.494	0.570	0.498	0.581	0.529	1

اختبار الازدواج الخطي Multicollinearity

من خلال الاعتماد على معامل تضخم التباين Variance inflation Factor (VIF) لكل متغير من المتغيرات المستقلة بحيث إذا كانت قيمة (VIF) أقل من (5) فإنه يمكن الحكم بعدم ازدواج خطي، وبقسمة (1) على معامل التضخم (VIF) تظهر نتيجة التباين المسموح به (Tolerance) فإذا لم تتجاوز قيمته (1) وكانت أكبر من (0.2) يدل أيضًا على عدم ازدواج خطي (Hair et al., 2018, 201)، ويتضح من نتائج الجدول (7) عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي.

الجدول رقم (7): نتائج اختبار (Multicollinearity)

معايير الحوكمة ⇇	الشفافية	المساءلة	المشاركة	الاستقلالية	العدالة والإنصاف	القوانين والتشريعات
معامل التضخم (VIF)	1.813	2.261	1.671	1.819	1.729	1.926
التباين المسموح به	0.552	0.442	0.599	0.550	0.578	0.519

اختبار فرضيات الدراسة

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة (الأولى):

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (M.R) ونتيجته موضحة في الجدول (8).

الجدول (8): نتائج أثر تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها في الحد من الانجراف الإستراتيجي

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات					
	R	R2	F المحسوبة	F Sig	Df	معايير الحوكمة	B	الخطأ المعياري	β	T المحسوبة	T Sig
الحد من الانجراف الإستراتيجي	0.813	0.662	79.885	*0.00	245/6	الشفافية	0.141	0.043	0.164	3.281	*0.001
						المساءلة	0.095	0.047	0.114	2.044	*0.042
						المشاركة	0.095	0.040	0.113	2.350	*0.020
						الاستقلالية	0.141	0.040	0.178	3.550	*0.00
						العدالة والإنصاف	0.125	0.037	0.166	3.407	*0.001
						القوانين والتشريعات	0.245	0.041	0.305	5.921	*0.00

يشير الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط (R) والمساوية (81.3%) مما يدل إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق معايير الحوكمة والحد من الانجراف الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن. وتشير قيمة معامل التحديد (R^2=0.662) إلى أن تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها قد فسرت ما نسبته (66.2%) من التباين الحاصل في الحد من الانجراف الإستراتيجي. فإذاً والتزاماً بقاعدتي القرار يتضح "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والاستقلالية، والعدالة والإنصاف، والقوانين والتشريعات) في الحد من الانجراف الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن".

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية (الأولى):

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (M.R) ونتيجته موضحة في الجدول (9).

الجدول (9): نتائج أثر تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها في الحد من جمود الثقافة التنظيمية

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات					
	R	R2	F المحسوبة	F Sig	Df	معايير الحوكمة	B	الخطأ المعياري	β	T المحسوبة	T Sig
الحد من جمود الثقافة التنظيمية	0.696	0.484	38.339	*0.00	245/6	الشفافية	0.042	0.065	0.040	0.649	0.517
						المساءلة	0.166	0.070	0.164	2.372	*0.018
						المشاركة	0.111	0.061	0.109	1.830	0.068
						الاستقلالية	0.144	0.060	0.149	2.416	*0.016
						العدالة والإنصاف	0.147	0.055	0.162	2.685	*0.008
						القوانين والتشريعات	0.251	0.062	0.257	4.040	*0.00

يشير الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط (R) والمساوية (69.6%) مما يدل على وجود علاقة قوية بين تطبيق معايير الحوكمة والحد من جمود الثقافة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن. وتشير قيمة معامل التحديد (R2=0.484) إلى أن تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها قد فسرت ما نسبته (48.4%) من التباين الحاصل في الحد من جمود الثقافة التنظيمية، فإذاً والتزاماً بقاعدتي القرار يتضح "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (المساءلة، والاستقلالية، والعدالة والإنصاف، والقوانين والتشريعات) في الحد من جمود الثقافة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن".

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية (الثانية):

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (M.R) ونتيجته موضحة في الجدول (10).

الجدول (10): نتائج أثر تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها في الحد من مقاومة التغيير

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات					
	R	R2	F المحسوبة	F Sig	Df	معايير الحوكمة	B	الخطأ المعياري	β	T المحسوبة	T Sig
الحد من مقاومة التغيير	0.661	0.437	31.725	*0.00	245/6	الشفافية	0.170	0.068	0.160	2.482	*0.014
						المساءلة	0.060	0.074	0.059	0.814	0.416
						المشاركة	0.056	0.064	0.054	0.865	0.388
						الاستقلالية	0.170	0.063	0.174	2.690	*0.008
						العدالة والإنصاف	0.136	0.058	0.148	2.341	*0.020
						القوانين والتشريعات	0.246	0.066	0.249	3.739	*0.00

يشير الجدول (10) أن قيمة معامل الارتباط (R) والمساوية (66.1%) ممّا يدل على وجود علاقة قوية بين تطبيق معايير الحوكمة والحد من مقاومة التغيير في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن. وتشير قيمة معامل التحديد (R2=0.437) إلى أن تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها قد فسرت ما نسبته (43.7%) من التباين الحاصل في الحد من مقاومة التغيير. فإذاً والتزاماً بقاعدتي القرار يتضح "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والاستقلالية، والعدالة والإنصاف، والقوانين والتشريعات) في الحد من مقاومة التغيير في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن".

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية (الثالثة):

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (M.R) ونتيجته موضحة في الجدول (11).

الجدول (11): نتائج أثر تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها في الحد من ضعف الاتصال

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات					
	R	R2	F المحسوبة	F Sig	Df	معايير الحوكمة	B	الخطأ المعياري	β	T المحسوبة	T Sig
الحد من ضعف الاتصال	0.712	0.508	42.096	*0.00	245/6	الشفافية	0.126	0.063	0.120	1.987	*0.048
						المساءلة	0.136	0.069	0.134	1.985	*0.048
						المشاركة	0.120	0.060	0.116	2.010	*0.046
						الاستقلالية	0.118	0.059	0.122	2.017	*0.045
						العدالة والإنصاف	0.147	0.054	0.161	2.732	*0.007
						القوانين والتشريعات	0.253	0.061	0.258	4.149	*0.00

يشير الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط (R) والمساوية (71.2%) ممّا يدل إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق معايير الحوكمة والحد من ضعف الاتصال في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن. وتشير قيمة معامل التحديد (R2=0.508) إلى أن تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها قد فسرت ما نسبته (50.8%) من التباين الحاصل في الحد من ضعف الاتصال. فإذاً والتزاماً بقاعدتي القرار يتضح "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والاستقلالية، والعدالة والإنصاف، والقوانين والتشريعات) في الحد من ضعف الاتصال في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن".

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية (الرابعة):

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (M.R) ونتيجته موضحة في الجدول (12).

الجدول (12): نتائج أثر تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها في الحد من ضعف التركيز على البيئة الخارجية

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات					
	R	R2	F المحسوبة	F Sig	Df	معايير الحوكمة	B	الخطأ المعياري	β	T المحسوبة	T Sig
الحد من ضعف التركيز على البيئة الخارجية	0.650	0.422	29.850	*0.00	245/6	الشفافية	0.178	0.065	0.178	2.718	*0.007
						المساءلة	0.089	0.071	0.091	1.253	0.211
						المشاركة	0.044	0.062	0.045	0.722	0.471
						الاستقلالية	0.127	0.061	0.138	2.105	*0.036
						العدالة	0.116	0.056	0.133	2.081	*0.038

					والإنصاف						
*0.00	3.586	0.242	0.063	0.226	القوانين والتشريعات						

يشير الجدول (12) أن قيمة معامل الارتباط (R) والمساوية (65%) مما يدل على وجود علاقة قوية بين تطبيق معايير الحوكمة والحد من ضعف التركيز على البيئة الخارجية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن. وتشير قيمة معامل التحديد (R2=0.422) إلى أن تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها قد فسرت ما نسبته (42.2%) من التباين الحاصل في الحد من ضعف التركيز على البيئة الخارجية. فإذاً والتزاماً بقاعدتي القرار يتضح "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والاستقلالية، والعدالة والإنصاف، والقوانين والتشريعات) في الحد من ضعف التركيز على البيئة الخارجية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن".

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية (الخامسة):

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (M.R) ونتيجته موضحة في الجدول (13).

الجدول (13): نتائج أثر تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها في الحد من ضعف القيادة

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات					
	R	R2	F المحسوبة	F Sig	Df	معايير الحوكمة	B	الخطأ المعياري	β	T المحسوبة	T Sig
الحد من ضعف القيادة	0.688	0.473	36.680	*0.00	245/6	الشفافية	0.190	0.062	0.191	3.065	*0.002
						المساءلة	0.025	0.067	0.026	0.371	0.711
						المشاركة	0.144	0.058	0.148	2.474	*0.014
						الاستقلالية	0.146	0.057	0.159	2.545	*0.012
						العدالة والإنصاف	0.076	0.053	0.088	1.450	0.148
						القوانين والتشريعات	0.250	0.060	0.269	4.179	*0.00

يشير الجدول (13) أن قيمة معامل الارتباط (R) والمساوية (68.8%) مما يدل على وجود علاقة قوية بين تطبيق معايير الحوكمة والحد من ضعف القيادة في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن. وتشير قيمة معامل التحديد (R2=0.473) إلى أن تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها قد فسرت ما نسبته (47.3%) من التباين الحاصل في الحد من القيادة. فإذاً والتزاماً بقاعدتي القرار يتضح "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمشاركة، والاستقلالية، والقوانين والتشريعات) في الحد من ضعف القيادة في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن".

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة (الثانية):

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (M.R) ونتيجته موضحة في الجدول (14).

الجدول (14): نتائج أثر تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها في الرقابة الإستراتيجية

المتغير الوسيط	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات					
	R	R2	F المحسوبة	F Sig	Df	معايير الحوكمة	B	الخطأ المعياري	β	T المحسوبة	T Sig
الرقابة الإستراتيجية	0.709	0.502	41.240	*0.00	245/6	الشفافية	0.106	0.052	0.124	2.043	*0.042
						المساءلة	0.120	0.056	0.146	2.150	*0.033
						المشاركة	0.103	0.049	0.123	2.115	*0.035
						الاستقلالية	0.110	0.048	0.140	2.302	*0.022
						العدالة والإنصاف	0.036	0.044	0.049	0.827	0.409
						القوانين والتشريعات	0.249	0.050	0.312	4.991	*0.00

يشير الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط (R) والمساوية (70.9%) مما يدل على وجود علاقة قوية بين تطبيق معايير الحوكمة والرقابة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن. وتشير قيمة معامل التحديد (R2=0.502) إلى أن تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها قد فسرت ما نسبته (50.2%) من التباين الحاصل في الرقابة الإستراتيجية. فإذاً والتزاماً بقاعدتي القرار يتضح "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والاستقلالية، والقوانين والتشريعات) في الرقابة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن".

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة (الثالثة):

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (S.R) ونتيجته موضحة في الجدول (15).

الجدول (15): نتائج أثر الرقابة الإستراتيجية في الحد من الانجراف الإستراتيجي

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات					
	R	R2	F المحسوبة	F Sig	Df	البيان	B	الخطأ المعياري	β	T المحسوبة	T Sig

الحد من الانجراف الإستراتيجي	0.649	0.422	182.18	*0.00	251	الرقابة الإستراتيجية	0.655	0.048	0.649	13.497	*0.00

يشير الجدول (15) أن قيمة معامل الارتباط (R) والمساوية (64.9%) مما يدل على وجود علاقة قوية بين الرقابة الإستراتيجية والحد من الانجراف الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن. وتشير قيمة معامل التحديد (R2=0.422) إلى أن الرقابة الإستراتيجية قد فسرت ما نسبته (42.2%) من التباين الحاصل في الحد من الانجراف الإستراتيجي. فإذاً والتزاماً بقاعدتي القرار يتضح "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للرقابة الإستراتيجية في الحد من الانجراف الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن".

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة (الرابعة):

تنص الفرضية الرئيسة الرابعة على: $H_{O.4}$: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والاستقلالية، والعدالة والإنصاف، والقوانين والتشريعات) في الحد من الانجراف الإستراتيجي بوجود الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن". ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار (*Path.Analysis*) باستخدام برنامج (*Amos*) المدعوم ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (*SPSS*) إذ تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير الحوكمة في الحد من الانجراف الإستراتيجي بوجود الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط، وتبين الجداول التالية هذه النتائج:

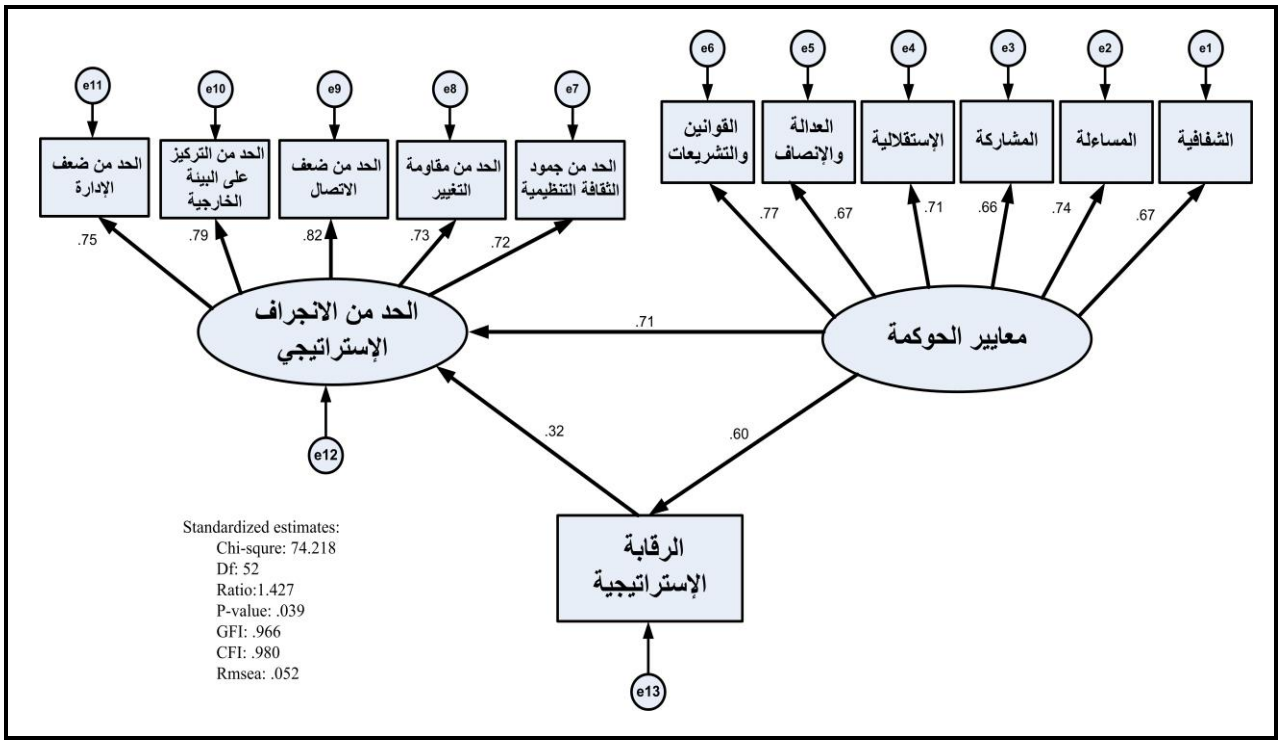
الجدول (16): نتائج اختبار (Chi2) وملاءمة أنموذج الدراسة

Chi2	Chi2 الجدولية	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA	P
74.218	67.50	1.427	0.966	0.980	0.052	0.039

الجدول (17): نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق معايير الحوكمة في الحد من الانجراف الإستراتيجي من خلال الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط

المتغير التابع	المتغيرات	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
الحد من الانجراف الإستراتيجي	معايير الحوكمة←الرقابة الإستراتيجية	0.602	---	0.602
	الرقابة الإستراتيجية←الحد من الانجراف الإستراتيجي	0.324	---	0.324
	معايير الحوكمة← الرقابة الإستراتيجية	0.711	0.195	0.906

	← الحد من الانجراف الإستراتيجي			



*** الشكل (2): نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق معايير الحوكمة في الحد من الانجراف الإستراتيجي من خلال الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط**

يتضح من نتائج الجدول (16) والشكل (2) أن الأثر المباشر المعياري لتطبيق معايير الحوكمة باتجاه الرقابة الإستراتيجية قد بلغ (0.602) وبمستوى معنويّة ($a\leq0.05$)، في حين بلغ الأثر المباشر المعياري للرقابة الإستراتيجية باتجاه الحد من الانجراف الإستراتيجي (0.324)، وبلغ الأثر المباشر المعياري لتطبيق معايير الحوكمة باتجاه الحد من الانجراف الإستراتيجي (0.711), وقد بلغ التأثير غير المباشر المعياري لتطبيق معايير الحوكمة في الحد من الانجراف الإستراتيجي من خلال توسط الرقابة الإستراتيجية (0.195)، وبناءً عليه فإن تطبيق معايير الحوكمة استطاعت تفسير ما نسبته (19.5%) كتأثير غير مباشر في الحد من الانجراف الإستراتيجي من خلال توسط الرقابة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن. وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تقر وجود أثر للمتغير المستقل (تطبيق معايير الحوكمة) في المتغير التابع (الحد من الانجراف الإستراتيجي) من خلال دور المتغير الوسيط (الرقابة الإستراتيجية)، وبمجموع كلي بلغ (0.906) عند مستوى ($\alpha\leq0.05$).

مناقشة النتائج

أشارت النتائج إلى وجود أثر لتطبيق معايير الحوكمة في الحد من الانجراف الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن، وقد ظهر الأثر لجميع أبعاد معايير الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والاستقلالية، والعدالة والإنصاف، والقوانين والتشريعات) في الحد من الانجراف الإستراتيجي، وهذا يدل على مدى أهمية تبني الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن لمعايير الحوكمة لما لها من أثر كبير في الحد من الانجراف الإستراتيجي، فإن تطبيق معايير الحوكمة يضمن للجامعة تناسقها مع الغرض وتلبية متطلبات الإستراتيجية، ويساعد في سد الفجوة الإستراتيجية بين المستويات الإدارية والتي ينجم عنها انجراف إستراتيجي، كما أظهرت النتائج وجود أثر لتطبيق معايير الحوكمة في الحد من جميع أبعاد الحد من الانجراف الإستراتيجي (الحد من جمود الثقافة التنظيمية، الحد من مقاومة التغيير، الحد من ضعف الاتصال، الحد من ضعف التركيز على البيئة الخارجية، الحد من ضعف القيادة) في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن، وهذا يتوافق مع دراسة Areiqat et al. (2020) التي توصلت إلى أن الحوكمة في الجامعات هي الطريقة التي تراقب من خلالها عملية التوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أعضاء هيئة التدريس والأقسام العلمية ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وسياساتها العامة.

كما أشارت النتائج إلى وجود أثر لتطبيق معايير الحوكمة في الرقابة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن، وهذا يؤكد أن هيكل حوكمة الجامعات هو عبارة عن مزيجٍ من آليات مختلفة للرقابة الداخلية والخارجية والتي تحدد من خلالها المعايير المناسبة لقياس الأداء الجامعي، وتحدد فيها أفضل الطرق والوسائل لقياس الأداء ومقارنته بالمعايير، واكتشاف الإنحرافات فور حدوثها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بناء على هيكل الحوكمة، ويتوافق ذلك مع دراسة Cheng et al. (2008) التي بينت أنه لتقوم المنظمة على تحسين الرقابة تحتاج إلى العمل على كل من الحوكمة الداخلية والحوكمة الخارجية، ويجب على الإدارة الرقابية مراقبة سلوك المساهمين ووضع آلية للإشراف على هؤلاء المساهمين، كما أن الارتقاء بكفاءة مجلس الإدارة وتحسين نظام المديرين المستقلين هي طرق فعالة لتحسين الرقابة الإستراتيجية.

كما أظهرت النتائج وجود أثر للرقابة الإستراتيجية في الحد من الانجراف الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية وجود أنظمة رقابة إستراتيجية فعّالة في الجامعة لما لها من

دور كبير في متابعة المسار الإستراتيجي الذي يتم اتباعه في الجامعة، فمن خلال استخدام أدوات الرقابة الإستراتيجية المناسبة يتم تقديم معلومات لإدارة الجامعة، تستخدم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وإدراك ضرورة إجراء التغييرات والتخطيط لتنفيذها، وبالتالي الحد من مسببات الانجراف الإستراتيجي في الجامعة وضمان الأداء الصحيح لها، حيث يوضح Abed et al. (2021) أن عدم كفاءة نظام الرقابة الإستراتيجية يعد سببًا رئيسًا لفشل المنظمات، وفي الانجراف التدريجي للمنظمات نحو الفشل، حيث لا يستطيع المديرون تحليل وضع المنظمة، والحصول على معلومات مفيدة أو توقع المتغيرات بموضوعية، مما يؤدي إلى فشل المنظمة وابتعادها عن أهدافها الإستراتيجية.

وأظهرت النتائج وجود أثر لتطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والاستقلالية، والعدالة والإنصاف، والقوانين والتشريعات) في الحد من الانجراف الإستراتيجي بوجود الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن، ويشير ذلك إلى أنه لتفعيل دور الحوكمة في الجامعات لا بد من اللجوء إلى الأدوات التي تساعد إدارة الجامعة على قياس أدائها وتقييمه والتعرف على الأخطاء والانحرافات في العمل وتصحيحها في الوقت المناسب وفقاً للمعايير التي تنص عليها حوكمة الجامعات، وهنا يبرز دور الرقابة الإستراتيجية في تحديد مؤشرات الأداء الإستراتيجي (KPI) وقياس الأداء وفقاً لها، ومن ثم اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، وبالتالي تحسين قدرة الحوكمة في الحد من الانجراف الإستراتيجي.

التوصيات

- تضمين الخطة الإستراتيجية للجامعة بمشاريع لرفع جودة التعليم وعمل دراسات لتفعيل قياس أثر المشاريع التي يتم تنفيذها للتأكد من تحقيقها قيمة مضافة، ورفع التوصيات بناءً على النتائج لاتخاذ القرار المناسب، ولرفع قدرة الجامعة على المنافسة والحد من الانجراف الإستراتيجي.
- وضع مؤشرات أداء تتعلق بالعوامل المؤثرة على الانجراف الإستراتيجي لقياس كفاءة وفعالية الخطة الإستراتيجية للجامعة والإستراتيجيات المنبثقة عنها وذلك للتعرف على مستوى الانجراف الإستراتيجي في الجامعة، والتأكد من التحسين المستمر، ومراجعة أسباب الانجرافات الإستراتيجية دورياً والعمل على تعديلها.
- تشكيل لجنة دائمة لإدارة المخاطر مكونة من عدد من الأعضاء المعنيين ممثلين عن كافة الكليات والأقسام الأكاديمية، وعن المراكز والوحدات الإدارية لحصر المخاطر وتصنيفها واقتراح الإستراتيجيات المناسبة

للتعامل معها، والسماح لكافة العاملين من كافة المستويات الإدارية في الجامعة بالاطلاع على خطة إدارة المخاطر التي تم إعدادها من قبل اللجنة لإعطاء أية ملاحظات أو إقتراحات تطويرية، وأخذها بعين الإعتبار عند مراجعة الخطة.

- عقد الدورات وورشات العمل والمشاركة في المؤتمرات للقيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين في الجامعة التي من شأنها رفع القدرات والمهارات، وتبادل الخبرات، وتعلم أفضل الممارسات في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وصياغة إستراتيجيات العمل للكليات والوحدات بحيث تكون منبثقة من الخطة الإستراتيجية للجامعة، والاستعانة بمكاتب استشارية خارجية لتحقيق ذلك.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو زيد، أحمد ناصر أحمد (2020). أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي. مجلة *مؤتة للبحوث والدراسات –سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 35(4)، 165–208.

- الحميدي، منال حسين (2017). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. *مجلة كلية التربية*، 28(110)، 155–210.

- الخطيب، أحمد (2018). تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 38(2)، 1 – 15.

- الدوري، زكريا مطلك، (2021)، *الإدارة الإستراتيجية* (ط1)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

- العيسى، محمد سليم، (2023)، *أساليب البحث العلمي في المحاسبة والأعمال الكمي والنوعي، مفاهيم– تحليل– اختبارات* (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- مرزه، غيداء حمزة، والزيادي، سحر عباس (2022). دور الانجراف الإستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية بحث منهجي تحليلي لخمسة كليات في جامعة كربلاء. *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*، 18 (4)، 743–771.

المراجع باللغة الأجنبيّة:

- Abed, A. A., Ahmed, S. F., & Olaywi, A. H. (2021). The Effect of Strategic Surveillance Radar in Reducing Strategic Drift Analytical Research of the Opinions of a Sample of Workers in Private Universities in the Holy Karbala Governorate. *Management and Information Technology,* 18(S.I). 773-785.

- Abuzaid, A. N. (2020). The Impact of Strategic Control in Organizational Adaptation: An Applied Study on the Companies of Extractive and Mining industries Listed on Amman Stock Exchange, *Mutah for Researchs and Studies-Humanities and Social Sciences Series*. 35(4). 165-208.

- AL-Oleemat, N. H., & AL-Eitan, G. N. (2015). The Link between Principles of Corporate Governance and Improving the Performance and Ensuring the Quality of Education Outcomes: Evidence from Senior Council Governance at Al Al-Bayt University. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(9), 37-44.

- Alshebli, A. (2016). *Improving capabilies and strategic fit in governmental agencies: The case of Abu Dhabi government infrastructure sector* [Unpublished Doctoral Dissertation], University of Wolverhampton. England.

- Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., Fathi, A., Ahmad, M. M., & Abushaar, H. M. (2020). The concept of governance in universities: reality and ambition. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(1), 951-969.

- Al-Douri, Z. M. (2021). *Strategic Management*. Dar Al-Yazuri Scientific for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

- Al-Hamidi, M. H. (2017). The status of the application of good governance and constrains in Taif University from the viewpoint of the members of the academic staff. *College of Education Journal*. 28(110), 155-210.

- Al-Khateeb, A. (2018). The degree of applying rational governance standards in Jordan universities. Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education. 38(2), 1-15.

- Cheng, X., Ji, Y., & Wang, L. (2008). The impact of corporate governance on financial control. *Frontiers of Business Research in China*, 2(3), 385-396.

- Elessa, M. S. (2023). *Methods of scientific research in accounting, quantitative, and qualitative business, and concepts - analysis – tests*. Dar Al-Masera for publishing, distribution and printing, Amman, Jordan.

- Fichet, H., & Giraud, L. (2007). *How the information flow is processed in project-based companies compared to others and how it affects strategic drift* [Unpublished Master Thesis]. UMEA School of business. Sweden.

- Gajere, M. C., & Nimfa, D. T. (2021). Strategic drift and organizational culture in oil and Gas Company of Nigeria**.** *International journal of engineering and management research*, 11(2), 1-12.

- Gujarati D, Porter, D, and Gunasekar, S. (2017). *Basic Econometrics* (5thed).USA, New York: The Mc Graw- Hill Gunasekar.

- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, and Tatham, R, L.(2018). *Multivariate Data Analysis* (8thed). Cengage Learning EMEA.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (7th ed.). FT Prentice Hall.

- Merzah, G. H. & Alziadi, S. A. (2022). The Role of Strategic Drift on quality of educational service, *Wassit Journal for Humanities*, 18(4), 743-771.

- OECD (2017), *OECD Open Government Review Towards a New Partnership with Citizens: Jordan's Decentralisation Reform*. Retrieved 7 Sep. 2022 from: https://www.oecd.org/mena/governance/Jordan-Highlights-2017.pdf.

- Ojera, B., Ogutu, M., Siringi, M. & Othuon, A. (2011). Belief Control Practices and Organizational Performance. *African Research Review*. 5(4), 1-17.

- QS Topuniversities (2022). *QS Arab Region University Rankings 2022*. Retrieved 22 Dec. 2022 from: https://www.topuniversities.com/university-rankings/arab-region-university-rankings/2022.

- SABANDAR, S. Y., TAWE, A., & MUSA, C. I. (2018). The Implementation of Good University Governance in the Private Universities in Makassar. *Revista Espacios*, 39 (2), 8-20.

- Sammut-Bonnici, T. (2014). Strategic drift. *Wiley Encyclopedia of Management*, 12, 1-4. https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060194

- Schneider, A., and A. G. Scherer. 2015. Corporate governance in a risk society. *Journal of Business Ethics,* 126 (2), 309–323.

- Sekaran, U., & Bougie, R., (2016*). Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (7thed), NY: John Wiley & Sons Inc, New York.

- UNDP (2004). *Sources for Democratic Governance Indicators*, Geneva, Retrieved 11 Sep. 2022 from: http://www.undp.org/oslocentre/docs04/Indicator%20Sources.pdf

- Zafirova, T. (2014). Strategic drift and strategic crisis management of the firm. *China-USA Business Review*, 13(7), 486-494.