

## دور تطبيق الحوكمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا-الأردن

عبير عودة خليفة المساندة

amasanda111@gmail.com

### المخلص

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة دور تطبيق الحوكمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا، ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الباحثة الاستبانة الإلكترونية كأداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (٥٨) مدير ومديرة من مدارس التربية والتعليم في محافظة مادبا تم اختيارهم بالطريقة العنقودية الطبقية، وبعد جمع البيانات تم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء التربية والتعليم في محافظة مادبا، حيث بلغ متوسط تطبيق الحوكمة في مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا (٤.٤٦) وبدرجة مرتفعة، وأن متوسط تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المدراء فيها بلغ (٤.٣٦) وبدرجة مرتفعة، كما وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي يعزى للجنس، وهناك فروق تعزى فقط للمؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الأداء الوظيفي، المدراء.

## **The role off applying governance on improving level of the job performance of school in education directorates in Madaba- Jordan**

The current study aimed to find out the role of applying governance in improving the level of job performance among school principals in the Directorate of Education in Madaba Governorate. To achieve this, the study followed the descriptive survey approach. Their number is (58) male and female principals from education schools in Madaba governorate, who were selected using the stratified cluster method. After collecting the data, they were analyzed statistically using the statistical analysis program (SPSS). And education in Madaba Governorate, where the average of the application of governance in the Directorate of Education in Madaba Governorate was (4.46), with a high degree, and that the average improvement in the level of job performance among managers there was (4.36), with a high degree. The results also showed that there were no statistically significant differences. To improve the level of job performance due to gender, and there are differences attributed only to the academic qualification and in favor of postgraduate studies. In light of the results, the study recommended several recommendations.

Keywords: governance, job performance, managers.



## مقدمة

في السنوات الأخيرة شهد العالم العديد من المتغيرات في كافة القطاعات ولا سيما مع التطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية ومواقع التواصل الاجتماعي، ظهر مفهوم جديد في عالم الاقتصاد وهو ما يعرف بالحوكمة باعتبارها أساسا للتنمية الاقتصادية حيث تعتبر مفاهيم حوكمة المؤسسات من المفاهيم الحديثة في عالم الاقتصاد والأعمال والاستثمار للمؤسسات والمنظمات العاملة في القطاع العام والخاص على حد سواء، ومع هذا المفهوم شهدت الأنظمة التربوية تحولاً كلياً في العمل الإداري لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

ومن ذلك ملامح الحوكمة في قانون وزارة التربية والتعليم الأردني، مما أزم وزارة التربية والتعليم للمراجعة المستمرة لخططها وبرامجها، بهدف تطوير سياساتها الحالية وتوجهاتها وتوثيقها، وذلك بتحديد أولويات وأهداف ومعايير تربوية، ترسم معالم السياسة التربوية، والتوجهات الاستراتيجية للوزارة، لتواكب وتيرة التغيير الاقتصادي والاجتماعي العالمي المتسارع (Mraweh,2017).

كما أن القدرة المؤسسة على إدارة الموارد البشرية والمادية والتفاعل الإداري بين أفرادها بطريقة مثالية وفعالة، يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المنشودة من خلال استراتيجية مبنية على أساس الأداء الوظيفي ( Alharbi & Alyahya, 2013 ).

ولأن الحوكمة أصبحت من أكثر القضايا التي حازت على اهتمام المجتمعات الدولية، نظرا لما لها من أهمية متزايدة في ضمان حسن سير العمل، وتحسين جودة المؤسسات بمختلف قطاعاتها كإطار تنظيمي للعمل بشفافية ودون تحيز. من هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور تطبيق في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا.

## مشكلة الدراسة

تعد العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء الوظيفي علاقة تشاركية وتكاملية، حيث تعتبر مديريات التربية والتعليم من المؤسسات الرئيسية والهامة التي يجب أن تهتم في

تطبيق الحوكمة المؤسسية، والتي وجدت لإدارة مؤسسات البناء الإنساني والمتمثلة بالمدارس وتنشئة أجيال صالحة لخدمة الدولة. لذلك فإن الحوكمة المؤسسية وتطبيقها بشكل فعال تضمن سير العملية الإدارية بكل شفافية ونزاهة وتساعد في تطبيق الأنظمة والقوانين لصالح أصحاب العلاقة (Hatamlh & Salamh,2017).

ومن خلال عمل الباحثة في إدارة المدارس ومن شعورها بضرورة الكشف عن دور تطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي لدى مدراء مدارس محافظة مادبا، ولا سيما في الوقت الذي تنصدر فيه عملية الحوكمة أداء المؤسسات والدول، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة الحالية التي تحدد موضوعها بالإجابة عن السؤال الرئيس: هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لتطبيق الحوكمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي كالتالي:

**الأهمية العلمية (النظرية):** تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية الموضوع ذاته، في كونها توضح وتؤكد دور تطبيق الحوكمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن بالإضافة إلى إثراء أدبيات الحوكمة والأداء الوظيفي وذلك للحاجة إلى مزيد من الأبحاث في هذا المجال على حد معرفة الباحثة.

**الأهمية العملية (التطبيقية):** تتمثل في التوصيات والنتائج التي ستعلن عنها الدراسة والتي من شأنها مساعدة صناع القرار في المؤسسات التعليمية على اتخاذ المسارات الصحيحة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم، حيث تعتبر الحوكمة المؤسسية من أهم الركائز الأساسية في تحقيق

الجودة والتميز وحفظ حقوق أصحاب العلاقة ومشاركتهم في صنع القرار، وبالتالي تعزيز وتطوير الأداء الوظيفي.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور لتطبيق الحوكمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على أهم المجالات التي تقيس درجة تطبيق الحوكمة في المؤسسات والمنظمات.
٢. الكشف عن دور لتطبيق الحوكمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن.
٣. الكشف عن مستوى تطبيق الحوكمة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة نظر المدراء
٤. الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لمدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة نظرهم.
٥. الكشف عن الفروق في تطبيق الحوكمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي).

#### تساؤلات البحث:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مفهوم الحوكمة وأبعادها، وما دورها في تحسين الاداء الوظيفي؟
٢. هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لتطبيق الحوكمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن؟
٣. ما هي أهم المجالات التي تقيس درجة تطبيق الحوكمة؟

٤. ما مستوى تطبيق الحوكمة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة نظر المدراء؟
٥. ما مستوى الأداء الوظيفي لمدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة نظرهم؟
٦. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لتطبيق الحوكمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)؟

### حدود الدراسة

المحددات البشرية: تقتصر الدراسة على المدراء والمديرات للمدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا.

المحددات الزمانية: في الفصل الدراسي الأول ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣.

المحددات المكانية: تقتصر الدراسة على مدارس مديرية التربية والتعليم بمحافظة مادبا في الأردن.

محددات موضوعية: دور تطبيق الحوكمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

### مصطلحات الدراسة

**الحوكمة:** " نظام يقوم على العقلانية والشفافية، وهو نظام ضمني متحكم قائم على المبادئ والمثل والقيم الأخلاقية، ويتضمن وجود كيان إداري داخل كل دولة أو مؤسسة أو منظمة أو مشروع (Qarawani, 2016:16).

بينما تعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها المتوسطات الحسابية لموافقة مدراء المدارس على مقياس تطبيق الحوكمة في مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا والمستخدم في الدراسة الحالية.

**الأداء الوظيفي:** "الطرائق التي تمارس بها الأعمال والمسؤوليات في شكل أنشطة أو سلوكيات محددة قابلة للملاحظة، والقياس وفقا لمتطلبات الرؤى والغايات والأهداف المرسومة في خطة التطوير التربوي الأردنية المأمولة" (Al-Rifai, 2018: 170) .  
وتعرف إجرائياً: بأنها المتوسطات الحسابية لقياس مستوى مدرء المدارس على مقياس الأداء الوظيفي في مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا والمستخدم في الدراسة الحالية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

##### مفهوم الحوكمة

تعددت تعريفات حوكمة بين القانونيين والاقتصاديين والمحللين، والسبب في ذلك تداخل المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية الاجتماعية للمؤسسة، ومن هذه التعريفات تعريف الأمم المتحدة: الحوكمة: " هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها" (سكارنة، ٢٠١٤، ص ٣٢١)

أما تعريف لجنة Cordon للحوكمة المؤسسية في تقريرها الصادر عام ١٩٩٨ في بلجيكا بأنها: " مجموعة من القواعد القابلة للتطبيق في مجال توجيه ورقابة الشركة" (علاونة وعبد الكريم، ٢٠١٣، ص ٤٧٤) . كما عرف Coulter & Robbins حوكمة المؤسسات بأنها " النظام الذي يستعمل لحكم المنظمة للتأكد من حماية مصالح المالكين، ويكون هذا النظام ناجحاً عند استخدام مجلس إدارة كفاء وتقارير مالية صحيحة" (Coulter & Robbins, ٢٠٠٧, p553)

بينما عرف باركنسون (Parkinson) الحوكمة المؤسسية بأنها " عملية الإشراف والرقابة على إدارة الشركة وذلك للتأكد بأنها تعمل وفقاً لمصالح المالك"

(Solomon, 2007,p13). كما ويرى ( Mraweh, 2017 ) أنه يمكن تعريف الحوكمة التربوية بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري والتعليمي عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف العملية التربوية.

ومن هنا فإن تطبيق الحوكمة في القطاع العام يعزز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها وذلك من خلال تحقيق عدة أهداف أهمها ( Jordanian Ministry of Public Sector Development, 2014 ):

- ١ - زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
- ٢ - تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- ٣ - تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.
- ٤ - تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.
- ٥ - تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة.
- ٦ - العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
- ٧ - رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر.
- ٨ - إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

### مكونات نظام الحوكمة

يتكون نظام حوكمة المؤسسات من ثلاث مكونات رئيسية وهي: (عمر، ٢٠٠٩)

- مدخلات النظام: يتكون هذا الجانب مما تحتاجه الحوكمة من مستلزمات وما يتعين توفيره لها من متطلبات سواء متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية أو اقتصادية.
- نظام تشغيل الحوكمة ويقصد به الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة وكذلك الجهات المشرفة على التطبيق، وأيضا جهات الرقابة وأي جهة تشجع الالتزام بها وتطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها.
- مخرجات النظام حيث إن للحوكمة أهداف نتائج يجب تحقيقها كتحقيق الإفصاح والشفافية والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.

### مجالات الحوكمة

وسيتم تناول المجالات على النحو الذي تناولته الدراسة الحالية:

مجال الإفصاح والشفافية: حيث تقدم المؤسسات التعليمية معلومات لجميع المواطنين دون استثناء، فلا بد أن يكون فيها شفافية، بأن المعلومات المتوفرة فيها كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات، وتساعد على تيسير عملية المساءلة لتوفر كافة المعلومات المطلوب معرفتها حول القرارات والعمليات التي يقوم بها أي من فاعلي التنمية (Hussein,2005).

ويرى هيرمان (Herman, 2010) أن للإدارة بالشفافية والإفصاح دوراً مهماً في علاج الظواهر والسلوكيات السلبية في المؤسسة التربوية، حيث يؤكد (الزعابي، ٢٠١٤) على أن الشفافية والإفصاح في منظومة العمل التربوية عبارة عن عملية تلتزم بها الإدارة والمعلمين والموظفين والطلاب وأوتى تكفل أولياء الأمور، في إدارة الشؤون العامة التي تماسها الإدارة لصالح الطلبة مع الالتزام باتخاذ الإجراءات الضرورية التي تمد الجهات المعنية بالبيانات والمعلومات الصادقة ومناقشة السياسات التربوية بالمكاشفة والوضوح والصراحة للكشف عن القصور في الأداء الوظيفي وتطويره من أجل الوصول لدرجة التميز والفاعلية.

ومن أجل تطبيق الشفافية لا بد من إيجاد قوانين وتشريعات تلزم الهياكل الإدارية في المؤسسات العمل على تحقيق الشفافية، وتشكيل أجهزة مختصة تراقب المؤسسات للتحقق من مدى تحقيق الشفافية، وأن تقدم المكافآت والحوافز للمديرين الذين يعملون على تحقيق الشفافية (AL-Hashash,2014).

**مجال الرقابة والمسؤولية الإدارية:** وتتمثل الرقابة بمسؤولية أصحاب القرار في القطاعين: الحكومي والخاص أمام الجمهور، وأمام المعنيين ولهم مصلحة في المؤسسة، ولا تتوافر المساءلة إلا إذا توافرت الشفافية (Hussein,2005). وترتبط بتفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ أو يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين، وتطبق القوانين على جميع العاملين كبيرهم وصغيرهم دون تمييز، ويوجد فيها حوافز لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية، فكل شخص مسؤول بواجب معين (Abdul Karim,2006).

وتتوافر الرقابة والمسؤولية الإدارية في المؤسسات التعليمية بالتزام جميع الأطراف العاملة داخل المؤسسة، تحقيق العدالة بين الأعضاء، ومراقبة العمل، وتطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات على جميع الأعضاء، وتحديد حوافز تشجيعية للأعضاء (Najm,2017).

وينقسم مصادر الرقابة والمسؤولية الإدارية إلى: مصدر غير ذاتي: تأتي من خلال الأجهزة التي تكتشف الانحرافات، وتتخذ الإجراءات اللازمة تجاه الشخص المنحرف، وتأتي من الرئيس المباشر، يستطيع أن يحاسب مرؤوسيه. الذاتي: تنبع المساءلة من خلال قيم الفرد التي يؤمن بها، وتحد القيم من عمليات الفساد (Al-Hashsh,2017).

**مجال المشاركة الفاعلة:** كما تتحقق المشاركة الفاعلة بالتعاون البناء والمثمر والمشاركة الإيجابية بين جميع عناصر النظام التعليمي، وأنها تخفف العبء الإداري عن طريق تفويض أفراد آخرين للقيادة دون أن تنقص من حق مدير المدرسة، وتمثل

في مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات، وبالتخطيط الاستراتيجي على تحقيق سياسات تربوية تضمن تطوير التعليم بشراكات فاعلة، وبالتخطيط استراتيجي يدعم القرار التربوي بمعلومات شاملة وموثوقة.

ويتشارك في صنع القرارات والتخطيط التربوي مجالس الآباء على مستوى مديريات التربية والتعليم بناء على التخطيط المحلي على مستوى مديرية التربية والتعليم، وذلك بمشاركة المجتمع المحلي والمعنيين في العملية التربوية، لوضع خطة تتضمن مبادرات نحو التحسينات العملية في مديريات التربية والمدارس (Mrawh,2017).

**مجال الكفاءة والفعالية:** كما تتحقق الكفاءة والفعالية في أي مؤسسة عند استخدام الموارد البشرية والمادية في تلبية احتياجاتها المحددة في أفضل طريقة، أي التعرف على الاحتياجات عن طريق المشاركة، فتضع كل المؤسسات المعنية بالتخطيط أو التنفيذ الاستغلال الأمثل للموارد للحصول على النتائج المرجوة (Najm,2017).

وتتوافر الكفاءة والفاعلية في المؤسسات التعليمية؛ فالعاملون في مديريات التربية يعملون في نظام اجتماعي وإطار تنسيقي يجمعهم مع مجموعة أخرى من العاملين وتربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، ويتجهون نحو تحقيق نفس الأهداف، وهذا يؤدي إلى خلق قنوات اتصال وتواصل بين العاملين بالمديريات وبيئتها المحيطة، والتكامل والتنسيق فيما بينهم بحيث يتبادلون من خلال نظم المعلومات، المعلومات المهمة لتسيير الأعمال المتداخلة بين وحداتهم الإدارية، فيتواصل المستويات الإدارية المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على تبادل الخبرات والمعلومات والبناء عليها ( Ashour et al,2012).

### الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي الركن الأساسي الذي تسعى المؤسسة لزيادة كفاءته وتحسينه، فكلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للمواد البشرية ارتقت المؤسسة وتميزت عن غيرها. حيث يمثل الأداء الوظيفي موضوعاً أساسياً في نظريات التنظيم الإداري لما يمثله من

أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمؤسسة، حيث يتحقق الأداء من خلال القيام بالأدوار التي هي أطر النشاط المطلوب من كل فرد القيام بها، وأن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقاوم بها المؤسسة وأي خلل في أي منها لابد وأن يؤثر في الأداء الذي يعد مرآة المؤسسة (عمرو، ٢٠٢١).

### العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تصنف (نايفة، ٢٠١٨) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لمجموعتين كما يلي:

- عوامل تتصل بالفرد نفسه: من حيث المهارات والتركيب الاجتماعي والنفسي والشخصي.
- عوامل تتصل بالعمل ذاته: من حيث طبيعة العمل والتنظيم والواجبات والموارد والإمكانات المادية.

### أهمية قياس الأداء الوظيفي:

وتنبع أهمية قياس الأداء بأنه يحقق الرقابة من خلال تقليل الانحرافات التي تحدث في أثناء سير العمل وتنفيذ الخطط والتحسين المستمر له، وتقييم الإدارة من خلال قياس المخرجات والنتائج التي يمكن أن تحققها الإدارة، ودرجة كفاءتها وفعاليتها (Leszczyńska, 2011)، وبالتالي يعد قياس الأداء مدخلا لعملية صنع القرار، إذ يستخدمها صانعو القرار أداة في الحوار والتعديلات التي قد تجرى في السياسة التربوية (Al-Rifai, 2018).

وترى الباحثة أن أهمية تطبيق الحوكمة في مدارس محافظة مادبا ومن خلال حرص وزارة التربية والتعليم والتركيز على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، أصبح امراً ضرورياً لما له من إيجابيات وتأثير على مستوى الأداء لدى المدراء.

### ثانياً: الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من حيث المحاور والمنهجية المستخدمة والعينة، حيث كان عددها (٦) دراسة منها (٣) دراسات عربية و (٣) أجنبية، سيتم عرضها حسب الموضوع حيث كانت من عام (٢٠١٦ - ٢٠٢١):

هدفت دراسة (Mahmoud,2016) إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وبلغ حجم عينة الدراسة ١٢٣ مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاءت جودة العمل بين أفراد العينة بدرجة مرتفعة، كما أن هناك فروقا دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الحوكمة وبين جودة العمل في مديريات التربية والتعليم يعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وتقييم الأداء المدرسي.

كما هدفت دراسة العدوان (٢٠١٧) إلى التعرف إلى واقع معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة تبعا لمتغيرات البحث، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (١٨١) موظف وموظفة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق معايير الحوكمة في البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة كان متوسطاً، وتوصلت أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيري الجنس وعدد الدورات لتدريبية في مجال الحوكمة. بينما ظهرت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وسعت دراسة ( Mraweh, 2017 ) إلى استقصاء واقع معايير الحوكمة في قانون وزارة التربية والتعليم الأردني والمأمول تطبيقه لضمان الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية وضع المعايير التي تحقق مفهوم الحوكمة في المناهج ، وطريقة بنائها وتصميمها لتحقيق الهدف المنشود بتكوين جيل مؤمن بربه خادماً لوطنه وبلده ، وأشارت الدراسة إلى أهم القوانين والسياسات التربوية التي تحقق المعايير وربطها بالواقع من خلال بعض الأبحاث المسحية لهذه المعايير ومنها: المشاركة والمحاسبة والشفافية والاستجابة والكفاءة وحكم القانون، كما خلصت الدراسة إلى أهم مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة والمأمول الالتفات لها قانوناً وتطبيقاً لضمان تحقيق متطلبات الجودة الشاملة.

أما دراسة (Al-Azzawi, 2018) هدفت إلى الكشف عن درجة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمشرفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت ٣٢٥ من مدرسي ومشرفي مادة التربية الإسلامية في ٤ مدارس في مديريات في بغداد، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية كانت متوسطة من وجهة نظر المدرسين والمشرفين للأداة ككل، حيث جاء مبدأ الممارسات السليمة في المراجعة والرقابة في المرتبة الأولى، ومبدأ دعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة في المرتبة الثانية، ومبدأ تعزيز المسؤولية والأخلاقيات في المرتبة الثالثة، وأخيراً مبدأ تعزيز الشفافية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمشرفين تعزى للجنس، ووجود فروق في مجالات مبادئ الحوكمة في مناهج التربية في المدارس الثانوية تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الماجستير، ووجود فروق لصالح متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة أكثر من ١٢ سنة.

بينما هدفت دراسة (عمرو، ٢٠٢١) إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء استبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٥٠) موظفا وموظفة، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل كان متوسطا، وأن جودة الأداء الوظيفي متوسطة، ووجود أثر دال إحصائيا لتطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي.

كما هدفت دراسة (الوكيل، ٢٠٢١) الكشف عن تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي بتطبيق دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة النصر في مصر، باتباع المنهج التحليلي الوصفي، بتوزيع استبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (٢٤٦) من الموظفين والقيادات العاملين في المنظمات العامة، حيث نتج عنها وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، وعلاقة ارتباطية طردية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، كما أكدت النتائج أن تطبيق الحوكمة يساهم وبشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للإداريين.

#### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة في هذا البحث يمكن التعقيب عليها من خلال الآتي:

من خلال المنهج المستخدم: نلاحظ أن بعض الدراسات اتبعت المنهج المسحي للحصول على النتائج المناسبة لأهدافها كدراسة (Mrawah, 2017) بينما اتبعت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (الوكيل، ٢٠٢١) ودراسة (عمرو، ٢٠٢١) (العدوان، ٢٠١٧) وتتفق الدراسة الحالية في اتباع المنهج المسحي الوصفي مع دراسة (Al-Azzawi, 2018).

من ناحية عينة الدراسة: فقد تراوحت العينات بين الموظفين بشكل عام كدراسة (العدوان، ٢٠١٧) و (الوكيل، ٢٠٢١)، وبين العاملين في مديريات التربية والتعليم كدراسة ( ) و(عمرو، ٢٠٢١) واتفقت عينة الدراسة الحالية باختيار المدراء كعينة لها مع دراسة (Mahmoud, 2016).

ومن خلال ما سبق فإن الدراسة الحالية تتميز ويشكل عام عن باقي الدراسات بالموضوع المتناول والذي يعد موضوعاً مستحدثاً ومواكباً للتطورات من خلال المجتمع والعينة التي تم دراستها والتي من شأنها إدارة العملية التعليمية بشكل أفضل ونحو القمة من خلال خبرتها وتطبيقها للحوكمة ومبادئها.

### منهجية وإجراءات الدراسة

#### منهج الدراسة:

سيتم استخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمديرات العاملين في مدارس التربية والتعليم في محافظة مادبا، وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠٢٢/٢٠٢٣، والبالغ عددهم (٧١) منهم (٢٦) مدير و(٤٥) مديرة، وتم اختيار عينة بالطريقة

الطبقيّة العشوائية بلغ عددها (٥٨). والجدول (١) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي).

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	22	٪37.9
	أنثى	36	٪62.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	16	٪27.6
	دراسات عليا	42	٪72.4
المجموع		58	٪100

#### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات الأولية من المراجع والأدبيات السابقة، كما تم استخدام استبانة محكمة بالاستعانة بدراسة كلا من (Al-Jamal, 2018) و (عمرو، ٢٠٢١)، وتكونت من أربع محاور تقيس أثر تطبيق الحوكمة على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء في مديرية التربية والتعليم. على النحو التالي:

المحور الأول: يمثل أبعاد الحوكمة وتكون من (٣٠) عبارة، موزعة على أربع أبعاد (الإفصاح والشفافية، المشاركة الفاعلة، الرقابة والمسؤولية، الكفاءة والفعالية)

المحور الثاني: فقرات تقيس مستوى تحسين الأداء الوظيفي لمدراء المدارس في مديرية التربية والتعليم محافظة مادبا بلغ عددها (١٦) عبارة.

### تصحيح المقياس

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

جدول ١ مقياس تحليل النتائج

م	الدرجة	حدود الدرجة	
		من	إلى
١	درجة قليلة	١,٠٠	٢,٣٣
٢	درجة متوسطة	٢,٣٤	٣,٦٧
٣	درجة كبيرة	٣,٦٨	٥,٠٠

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

(الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)) / عدد الفئات المطلوبة (٣)

= (٥ - ١) / ٣ = ١,٣٣ ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة.

### صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرض الاستبانة على محكمين متخصصين ذوي الاختصاص بهدف

تحكيمها والتحقق من صدق محتواها وقد حصلت جميع فقرات الأسئلة على نسبة موافقة من المحكمين (٩٠٪)، وتعتبر هذه النسبة مناسبة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

#### ثبات أداة الدراسة:

أما بالنسبة لثبات أداة الدراسة فقد تم التأكد منه من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )) على عينة استطلاعية بلغت (١٠) من مديري محافظة مأدبا من داخل العينة الأصلية، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة. ويوضح الجدول (٢) هذه النسب.

جدول (٢): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية

المجالات	الاتساق الداخلي
الإفصاح والشفافية	0.83
المشاركة الفاعلة	0.71
الرقابة والمسؤولية	0.77
الكفاءة والفعالية	0.80
تطبيق الحوكمة	0.85
الأداء الوظيفي	0.82

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

التكرارات، والنسب المئوية المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية. (المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي. الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

اختبار (الانحدار الخطي البسيط) "ANOVA" للكشف عن دور تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي.

اختبار تحليل التباين الثنائي (Two-Way Analysis of Variance) للمقارنة بين المتوسطات لإيجاد الفروقات.

### تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

#### السؤال الأول: ما هي أهم المجالات التي تقيس درجة تطبيق الحوكمة؟

بعد النظر في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم تحديد المجالات التي تقيس درجة تطبيق الحوكمة في الإطار النظري للدراسة الحالية وهي كالاتي: الرقابة والمسؤولية، المشاركة الفاعلة، الإفصاح والشفافية الكفاءة والفعالية.

#### السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق الحوكمة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة نظر المدراء؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق الحوكمة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة نظر المدراء، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق الحوكمة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة نظر المدرء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	٣	الرقابة والمسؤولية	4.54	.391	مرتفع
2	٢	المشاركة الفاعلة	4.49	.425	مرتفع
3	١	الإفصاح والشفافية	4.43	.365	مرتفع
4	٤	الكفاءة والفعالية	4.37	.376	مرتفع
		تطبيق الحوكمة ككل	4.46	.334	مرتفع

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.37) - (4.54)، حيث جاء مجال الرقابة والمسؤولية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.54)، بينما جاء مجال الكفاءة والفعالية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق الحوكمة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة نظر المدرء ككل (٤.٤٦) وتعزو الباحثة هذه النتيجة لاهتمام الأردن بتطبيق الحوكمة ومبادئها في جميع القطاعات بشكل عام وفي القطاع التعليمي بشكل خاص، وذلك لسعي وزارة التربية والتعليم لتحسين جودة العملية التعليمية والتعليمية بكافة الوسائل المتاحة وتختلف هذه النتيجة مع نتائج جميع الدراسات السابقة التي أظهرت مستوى متوسط من تطبيق الحوكمة كدراسة (عمرو، ٢٠٢١) ودراسة (Al-Azzawi, 2018).

**السؤال الثالث : ما مستوى تحسين الأداء الوظيفي لمدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة نظرهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

**جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمستوى تحسين الأداء الوظيفي لمدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	احرص على الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي في العمل	4.62	.489	مرتفع
2	12	أعزز القيم الإيجابية التي من شأنها تطور وتحسين إجراءات العمل.	4.60	.493	مرتفع
3	16	أحاول مواكبة المفاهيم الإدارية التي تسعى إلى تحقيق النمو والتجديد والتميز.	4.45	.502	مرتفع
4	10	أساهم في توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين للقيام بأداء أفضل.	4.43	.500	مرتفع
5	7	أسعى إلى تحقيق حالة من الأبداع في أداء العمل وزيادة مبادرات العاملين في المدرسة.	4.41	.497	مرتفع
6	11	احرص على العمل بسياسة الجودة في جميع المستويات الإدارية.	4.40	.560	مرتفع

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	5	أسعى على تبسيط وتوحيد إجراءات العمل باستمرار.	4.38	.671	مرتفع
8	2	احرص على تعزيز مفهوم التعلم والتشارك المعرفي.	4.36	.485	مرتفع
٨	1	احرص على تعزيز ثقافة الولاء وزيادة انتماء العاملين للمديرية والعمل بروح الفريق الواحد.	4.34	.579	مرتفع
10	3	احرص على جذب وتطوير الكفاءات والمحافظة عليها.	4.34	.579	مرتفع
11	8	أسعى إلى تحسين عمليات الدراسة والتطوير.	4.29	.649	مرتفع
١١	15	أسعى إلى تأهيل العاملين لاستلام المواقع الإدارية العليا	4.29	.562	مرتفع
13	14	احرص على انتقاء الموظفين بناء على مؤهلات الأفراد ومتطلبات الوظيفة وبدون وساطة وتحيز.	4.24	.709	مرتفع
14	9	أسعى بسرعة لمعالجة شكاوي ومقترحات العاملين.	4.22	.817	مرتفع
15	6	أسعى إلى تطوير إجراءات العمل لمواكبة المستجدات المختلفة المتعلقة بالعمل.	4.21	.932	مرتفع
16	4	أحدد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية العاملة بالمديرية لتحسين وتطوير	4.19	.438	مرتفع

دور تطبيق الحكومة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا-الأردن  
 صبير عودة خليفة المساندة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		أداء العاملين.			
		الأداء الوظيفي	4.36	.318	مرتفع

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.19 - 4.62)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "أحرص على الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي في العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.62)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "أحدد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية العاملة بالمديرية لتحسين وتطوير أداء العاملين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.19). وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الأداء الوظيفي لمدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة نظرهم ككل (٤.٣٦) وتعزو الباحثة هذه النتيجة لحرص المدراء على شعور العاملين بالأمان الوظيفي والراحة النفسية التي من شأنها تعزيز الأداء الوظيفي لديهم وتحسينه، ومن ناحية أخرى فإن وعي المدراء بأهمية الدورات التدريبية للعاملين والاهتمام بتطوير مهاراتهم الوظيفية يجعلهم أكثر اندفاعاً ونشاطاً لتقديم كل ما لديهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة.

**السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى تحسين الأداء الوظيفي لمدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة نظرهم لتعزى متغيري الجنس، والمؤهل العلمي؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحسين الأداء الوظيفي لمدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة نظرهم حسب متغيري الجنس، والمؤهل العلمي والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحسين الأداء

الوظيفي لمدراس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة

نظرهم حسب متغيري الجنس، والمؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	4.38	.421	22
	أنثى	4.35	.241	36
المؤهل العلمي	بكالوريوس	4.22	.244	16
	دراسات عليا	4.42	.329	42

يبين الجدول (٥) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستوى تحسين الأداء الوظيفي لمدراس مديرية التربية والتعليم في محافظة

مادبا في الأردن من وجهة نظرهم بسبب اختلاف فئات متغيري الجنس، والمؤهل

العلمي ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل

التباين الثنائي جدول (٦).

جدول رقم (٦): تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي على مستوى تحسين الأداء الوظيفي لمدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن من وجهة نظرهم

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.493	.476	.046	1	.046	الجنس
.032	4.815	.463	1	.463	المؤهل العلمي
		.096	55	5.289	الخطأ
			57	5.764	الكلية

يتبين من الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف (٠,٤٧٦) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٤٩٣)، وتبرر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدراء في مديرية التربية والتعليم في مادبا يسعون دوماً لتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم مما يعود بالنفع على العملية التعليمية بغض النظر عن الجنس. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (4.815) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٣٢) وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدراء الحاصلين على المؤهلات العلمية العليا لديهم اهتمام أكبر في تحسين مستوى أداءهم الوظيفي وتطويره من خلال الدراسات في الكليات العليا للاستفادة من خبرات الدكاترة وذو الاختصاص في الجامعات الأردنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al-Azzawi, 2018) و (العدوان، ٢٠١٧) التي أظهرت فروقاً تعزى للمؤهل العلمي

ولصالح الدراسات العليا. ونتيجة دراسة (Mahmoud, 2016) التي لم تظهر فيها فروق تعزى للجنس.

**السؤال الخامس: هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لتطبيق الحوكمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن؟**

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لدور تطبيق الحوكمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن، وكانت النتائج على النحو الآتي:

**الجدول (٧): نتائج الانحدار الخطي البسيط لدور تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى مدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن**

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع	
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط
.001	3.436		.408	1.401	الثابت	.000	1	53.040	.486	.697	الأداء الوظيفي
.000	7.283	.697	.091	.664	تطبيق الحوكمة						

وتشير النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لمدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا في الأردن، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.697) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (تطبيق الحوكمة)، والمتغير التابع (تحسين الأداء

الوظيفي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.486$ ) مما يشير إلى أن (تطبيق الحوكمة) فسر ما نسبته 48.6% من التباين الحاصل في (الأداء الوظيفي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F=53.040$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $sig=000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند تطبيق الحوكمة قد بلغت (0.664) وان قيمة (t) كانت (7.283) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأنه كلما زادت درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية تنعكس إيجاباً في مستوى تحسبن الأداء الوظيفي وتطويره من خلال مجالات الحوكمة، مما يساهم في مواكبة التطورات الراهنة والتكنولوجيا الرائدة في العصر الحالي وهذه ما تسعى له وزارة التربية والتعليم الأردنية من خلال رؤيتها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الوكيل، 2021) و(عمرو، 2021) التي أظهرتا وجود علاقة إيجابية وأثر إيجابي لتطبيق الحوكمة على تحسبن وتعزيز الأداء الوظيفي.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يلي:

- ١ - العمل على رفع مستوى تطبيق الحوكمة في باقي مديريات التربية والتعليم في الأردن.
- ٢ - إقامة برامج تدريبية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بشكل عام لرفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم مما ينعكس على المستوى التعليمي العام.
- ٣ - إجراء دراسات مشابهة وإدخال المدارس الخاصة في عينة الدراسة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- ١ - عمر، عبدالصمد (٢٠٠٩) دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات. رسالة ماجستير، جامعة المدينة.
- ٢ - عمرو، فريال. (٢٠٢١). أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل: دولة فلسطين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥(٤٧)، ٣٢-٥٦.
- ٣ - نايفة، علي. (٢٠١٨). دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية: دراسة ميدانية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٦ (٢)، ٢٤٩ - ٢٩٠.
- ٤ - الوكيل، منال. (٢٠٢١). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. المجلة العربية للإدارة، ٤١ (٤)، ١٠٧ - ١٢٧.
- ٥ - العدوان، نضال. (٢٠١٧). واقع تطبيق الحوكمة في البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٦(١٥)، ٤٢٣ - ٤٦٣.
- ٦ - علاونة، سعيد وعبد الكريم، نصر (٢٠١٣). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد مدونة الحوكمة، المؤتمر الثالث للحاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، ١٨، ١٧، نيسان ٢٠١٣، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٧ - سكارنة، بلال (٢٠١٤) أخلاقيات العمل. دار المسيرة: عمان، الطبعة الرابعة.

٨ - الزعابي، سليمان. (٢٠١٢). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية جامعة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٥(١)، ٤٥٩- ٤٨٥.

#### المراجع الأجنبية

- 9- Leszczyńska, A. (2011). *Performance management and control system in Servico ApS* . Unpublished Master Degree, Department of Business Studies, Aarhus University, Denmark.
- 10- Mahmoud, J. (2016), *Degree of Application of the Principles of Governance and its Relationship to the Quality of Work Procedures in the Directorates of Education in the Governorates of the Northern West Bank from the views of the Principals of Public Secondary Schools*, an unpublished master's thesis, National University of Success, Palestine.
- 11- Al-Azzawi, H. (2018), *The Importance of Applying the Principles of Governance in Islamic Education Curricula in Public Secondary Schools in Baghdad from the point of view of parents, teachers and supervisors*, an unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan.
- 12- Abdul Karim, N. (2006). *Educational Accountability as an Entry Point for Evaluating the Performance of the University Faculty Member*, the 13th Annual National Conference of the Center for The Development of University Education arab universities in the 11th century: Ain Shams University, University Education Development Center, 26-27 November.
- 13- Najm, N., (2017), *Degree of Practice of Governance Principles at the University College of*

- Applied Sciences in Gaza from the point of view of its staff and ways to develop it*, an unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza.
- 14- Al-Hashash, K. (2014). *The Degree of Administrative Transparency Achieved by the Directors of the Directorates of Education in the Governorates of Gaza and its Relationship to the Performance of its Employees*, an unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza.
- 15- Solomon, J, Corporate Governance and Accountability, Second Edition, John Wiley & Sons, Ltd., England, 2007
- 16- Robbins, Stephen p. & Coulter, Mary, "Management", 9th edition, prentice-Hall, 2007
- 17- Al-Rifai, H. (2018), assessing the Need to Rely on Administrative Oversight to Improve Performance in the Directorates of Education in Jordan from the point of view of the Education Managers and their Assistants, *The Journal of the Union of Arab Universities for Education and Psychology*, 16(4), 165-190.
- 18- Qarwani, K. (2016), The Extent to Which Governance is practiced in Secondary Schools in Palestine from the point of view of Teachers. *Journal of the Union of Arab Universities for Education and Psychology*, 14 (4), 157-111.
- 19- Alharbi, A.M. Alyahya, S.M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International review of management and business research Journal*, 2 (1): 166- 189
- 20- Jordanian Ministry of Public Sector Development (2014):  
[https://portal.jordan.gov.jo/wps/wcm/connect/56d75661-abb5-4ecb-8826-67a1c3ee30df/e-Government\\_StrategyJO\\_Draft.pdf?MOD=AJPERES](https://portal.jordan.gov.jo/wps/wcm/connect/56d75661-abb5-4ecb-8826-67a1c3ee30df/e-Government_StrategyJO_Draft.pdf?MOD=AJPERES)

- 21- Harman, J. (2010). perceptions of technology transfer specialists and science and Technology academics. Journal of Higher Education Policy and Management, 32( 1): 69-83.