

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها

الدكتورة: دلال مصطفى عبدالله هواش

وزارة التربية والتعليم الأردنية

تاريخ القبول: 2023/09/17

تاريخ الاستلام: 2023/07/30

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها ومدى تأثيرها بمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة الإدارية، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقد بلغت عينة الدراسة من (139) قائداً إدارياً تشمل الذكور والإناث، وبنسبة (65%) تقريباً من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (214) قائداً إدارياً، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أما أداة الدراسة فقد تمثلت بالاستبانة التي طورتها الباحثة بالاعتماد على عدد من الأبحاث والدراسات التربوية ذات العلاقة، وتكونت من (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (سيادة القانون، والمساءلة، والعدالة والمساواة، والشفافية، والمشاركة الفاعلة). وتم التأكد من صدق الإستبانة وثباتها. وطبقت الدراسة وأجريت المعالجات الإحصائية اللازمة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين فيها جاءت بدرجة مرتفعة في مجال سيادة القانون والمساءلة والشفافية، وجاءت بدرجة متوسطة في مجال العدالة والمساواة والمشاركة الفاعلة، أظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وجاءت الفروق لصالح مدير إدارة ورئيس وحدة، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، وجاءت الفروق لصالح فئة "أكثر من 15 سنة".

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة الرشيدة، ركائز الحوكمة، وزارة التربية والتعليم، القادة الإداريين.

the reality of the application of good governance in the Ministry of Education in Jordan from the point of view of its administrative leaders

Dr.Dalal Mustafa Abdullah Hawwash
Jordanian Ministry of Education

ABSTRACT

This study aimed to reveal the reality of the application of good governance in the Ministry of Education in Jordan from the point of view of its administrative leaders and the extent to which it is affected by the variables of gender, job title, and years of administrative experience. The researcher chose the Descriptive Survey Approach to achieve the study objectives.

The study sample consisted of (139) administrative leaders including Males and Females, with a percentage of approximately (65%) of the study population, which consisted of (214) administrative leaders; and they were chosen by the simple random method. As for the study tool, it was the questionnaire developed by the researcher based on a number of relevant educational research and studies; and it consisted of (32) items distributed over five areas: (the rule of law, accountability, justice and equality, transparency, and active participation). The validity and reliability of the questionnaire was confirmed. The study was applied and the necessary statistical processing was performed.

The study concluded the following results: The reality of applying good governance in the Ministry of Education from the point of view of its administrative leaders came with a high degree in the field of rule of law, accountability and transparency, and came with a medium degree in the field of justice, equality and active participation. The results of the study also showed that there were no statistically significant differences between the averages of the respondents on the total score due to the gender variable, and the presence of statistically significant differences between the averages of the respondents on the total score due to the job title variable. The total score is attributed to the variable of years of administrative experience, and the differences were in favor of more than 15 years.

Keywords:

good governance, pillars of governance, Ministry of Education, administrative leader

المقدمة

إن الكثير من المنظمات، في دول العالم الثالث خاصة لم تعد قادرة على أن تتأى بنفسها عن المتغيرات والأزمات العالمية، فأصبحت المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة تحتكم لمبادئ الحوكمة التي أقرتها التشريعات الوطنية والعالمية؛ لحماية نفسها من الإنهيارات التي من الممكن أن تتعرض لها، أو القصور في أداء أعمالها، حيث أصبحت الحوكمة ضرورة ملحة تحتل مكان الصدارة بالنسبة لدول العالم كافة، تمخض عن العولمة من انفتاح كبير وخطير بسبب العمل في بيئات متعددة ومتنوعة، مما أثر على عمل المنظمات، وأدى إلى ظهور مفهوم الحوكمة الرشيدة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وتوفير المعلومات لمساعدة الإدارات بكل مستوياتها في تنفيذ استراتيجياتها بشكل فعال، والحصول على درجة عالية من الشفافية والنزاهة والمصادقية (أبو عمرية وشديد وجرادات، 2020).

ونتيجة للتطورات والمتغيرات العالمية التي تواجه أي مؤسسة كان لابد من التماشي مع تطوير وتحسين العمل الإداري في المؤسسات التعليمية، وحثمية هذا التغيير تكون بالبعد عن العمل الإداري التقليدي، والتحول من الأساليب التقليدية في الإدارة إلى الأساليب الحديثة كالحوكمة الرشيدة والتي ظهرت في الآونة الأخيرة في مختلف المجالات لتحقيق الشفافية والنزاهة والمساواة، وفي تحسين وتطوير العمل الإداري في أي منظمة، وإظهار الجودة والإنتاجية في المؤسسة، مما يعكس الميزة التنافسية للمؤسسة (حاتمة، 2018).

تعتبر الحوكمة الرشيدة على المستوى المؤسسي نظاماً للرقابة والتوجيه، حيث يتم تحديد العلاقات والحقوق والمسؤوليات مع جميع الفئات من الإداريين، والإجراءات اللازمة لصنع القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة، ولذلك يمكن اعتبارها نظاماً قائماً بحد ذاته بدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية وتعزز الثقة والمصادقية في بيئة العمل، كما أن الحوكمة الرشيدة تتعلق بفاعلية وكفاءة المؤسسة بإدارة وتسيير أعمالها والموازنة ما بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية بطريقة منظمة والمشاركة والشفافية في اتخاذ القرارات والعمل على أن تحصل الجهات المعنية على المعلومات اللازمة (أبو عمرية وجرادات وشديد، 2020).

وفي هذا الصدد فإن المؤسسات التربوية بحاجة إلى قادة إداريين قادرين على ممارسة الحوكمة الرشيدة، والالتزام بمبادئها ومفاهيمها في المجال التربوي، مثل: الشفافية، والنزاهة، والمشاركة والمساءلة، والمحاسبة، وتحقيق العدالة والمساواة، وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين، ووضع التعليمات وأسس العمل الخاصة بها، مما يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي للعمل في أجواء تكتنفها التشاركية بما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الإداري وفي جودة العمل المؤسسي وتوطيد الإبداع وتجذيره (الشراري وحاتمة، 2020).

ونظراً لأهمية الحوكمة الرشيدة ودورها الفعال في النهوض بالمؤسسة وأهمية ممارستها لها، وأثر ذلك على تحسين الأداء الإداري، وبما ينعكس ذلك على تحسين العملية التعليمية التعلمية، جاءت هذه الدراسة الحالية للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

مشكلة الدراسة

تواجه بيئة العمل في وزارة التربية والتعليم الكثير من المشكلات الإدارية والتي تعيق العمل الإداري وتؤثر على كفاءته وفاعليته، وبالتالي تحول دون تحقيق أهدافه المرجوة، وذلك لأن عمل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم متعدد الجوانب، فهم المسؤولون عن رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف، وتوزيع المسؤوليات والوظائف، وتنظيم القوى العاملة في وزارة التربية وفي مديريات التربية والتعليم، وصنع واتخاذ القرار، وتيسير التغيير، كما أنهم

مسؤولون عن تحسين الأداء المؤسسي، وحشد الموارد الممكنة لتحقيق الأهداف، وأثناء أدائهم لمهامهم قد تواجههم العديد من المشكلات الإدارية التي تؤثر سلباً على سير العمل الإداري، وتؤثر على الأداء المؤسسي مما يعكس أثره على الميدان. وبالتالي لابد من العمل على حل هذه المشكلات والعوائق والنقل من آثارها السلبية والتي قد تؤثر على سير العمل. ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في مركز وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، والتي نادى بها جلالة الملك عبدالله الثاني - حفظه الله - في رسالته الملكية السامية لتشكيل اللجنة الملكية لتعزيز منظومة النزاهة الوطنية.

وتعد الحوكمة الرشيدة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين أداء المؤسسات وسير أعمالها وتحقيق أهدافها، وتأكيد الشفافية والنزاهة والمساءلة لإداراتها، وتحقيق الحماية للعاملين بها، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، وإتاحة الفرصة أمام أصحاب المصلحة الأساسيين للمشاركة الكاملة في صنع القرار (الغامدي، 2022). وأكدت الكثير من الدراسات الأثر الإيجابي للحوكمة الرشيدة في مختلف المجالات الإدارية، حيث بينت دراسة المومني والإبراهيم (2019) أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم وفعالية الأداء الإداري، وبينت دراسة حتاملة (2020) أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

ولذلك نظراً لأهمية الحوكمة الرشيدة في تحديد الإجراءات وحسن استخدام السلطة، لنهج يقابل الترهل الإداري الحكومي وسوء استخدام السلطة، لابد من ضابط يضمن الالتزام بالقوانين والأنظمة من خلال معايير الشفافية والعدالة والمساءلة فجاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، والإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) بين متوسطات تقديرات استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغيرات: الجنس، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغيرات الدراسة، وتقديم توصيات تخدم التوجهات المستقبلية في المؤسسات التربوية لتعزيز قواعد الحوكمة الرشيدة وتوظيفها في العمل الإداري.

أهمية الدراسة

استمدت هذه الدراسة أهميتها من حداثة مفهوم الحوكمة المؤسسية، حيث إن أول دليل إرشادي رسمي لممارسة هذا المفهوم في القطاع الحكومي صدر في شهر تموز 2014 عن وزارة تطوير القطاع العام (وزارة تطوير القطاع العام، 2014)، فإن ممارسة الحوكمة المؤسسية تعد وسيلة لتحقيق الجودة والتميز، وحفظ حقوق أصحاب العلاقة ومشاركتهم

في صنع القرار، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة من الدراسات الحديثة والقليلة التي تناولت موضوع الحوكمة المؤسسية في مركز وزارة التربية والتعليم.

وبذلك من المؤمل أن نستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

• القادة الإداريون والتربويين العاملون في وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية التربوية سواء في القطاع العام أم الخاص.

• الباحثون التربويون والإداريون إذ من المؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية في مجال حاكمية المؤسسات التربوية وأن تكون نواة لدراسات أخرى وإطاراً مرجعياً لهم.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

الحوكمة الرشيدة: تعرفها لجنة كادبري البريطانية عام 1992 بأنها النظام الذي يتيح للمساهمين توجيه وإدارة ومراقبة شركاتهم عن طريق تعيين أعضاء مجلس الإدارة واختيار المراقب الخارجي، كما تشمل الحوكمة تنظيم الحقوق والمسؤوليات المناطة بالأطراف ذات العلاقة بالشركة، وتقديم الآلية التي تحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للشركة من جهة وبين الأهداف الفردية المشتركة من جهة أخرى (Cadbury Committee.1995:5).

تُعرف الحوكمة بحسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بأنها: "السلطة الإدارية والاقتصادية والسياسية لإدارة كافة شؤون الدولة، وهو يشمل الآليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن مصالحهم ويمارسون كافة الحقوق ويؤدون التزاماتهم، فيتجسد بذلك حق الاختيار والتنوع" (الحمود، 2021).

وتُعرف الباحثة الحوكمة الرشيدة في هذه الدراسة إجرائياً: هي واقع تطبيق مبادئ وخصائص الحوكمة الرشيدة في جميع إدارات ومديريات وأقسام مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن بهدف تحقيق الفاعلية والإنتاجية التنظيمية للمؤسسة، وتحسين الأداء المؤسسي، وخدمة أصحاب ذات العلاقة.

القادة الإداريين: هم الأفراد الذين يؤثرون على مجموعة من الأفراد، أو أنهم جماعة، ويكسبون تعاونهم تحت قيادتهم ويحققون التجانس بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة أو الجامعة (رابعة والشرمان 2017).

القادة الإداريين إجرائياً: كل موظف إداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن يشغل منصب مدير إدارة، رئيس وحدة، مدير مديرية، رئيس قسم.

وزارة التربية والتعليم الأردنية: هي هيئة حكومية أردنية مسؤولة عن نظام التعليم في المراحل الابتدائية والأساسية والثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية، تأسست تحت اسم وزارة المعارف سنة 1921، ثم وزارة التربية والتعليم سنة 1956.

وزارة التربية والتعليم_الأردنية/ <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

حدود الدراسة ومحدداتها

1. **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على جميع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وهم برتبة مدير إدارة، رئيس وحدة، مدير مديرية، رئيس قسم.

2. **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2023/2022

3. **الحدود الجغرافية:** اقتصرت هذه الدراسة على وزارة التربية والتعليم الأردنية في محافظة عمان.

4. **الحدود الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

الدراسات السابقة والإطار النظري

المبحث الأول: الدراسات السابقة

في ضوء المراجعة المتأنية للدراسات المرتبطة بموضوع واقع تطبيق وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، من أجل إعطاء خلفية وافية له، والإستفادة من الموضوعات التي أثارها الباحثون في دراساتهم لتشكيل بعض المنطلقات التي يمكن البناء عليها، ومن هذه الدراسات التي تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث ما يلي:

• **1. دراسة هينيريد وميترييل (Mitterle & Hénard, 2008)** ركزت هذه الدراسة على التركيز على المبادئ التوجيهية، والقوانين، والأنظمة لممارسة الحوكمة الرشيدة، وكيفية التمييز بين مبادئ الحوكمة، ومعايير الجودة. وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج النوعي عبر تحليل الوثائق لمؤسسات التعليم العالي في (31) دولة جمعت بالتعاون مع منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، وتشمل ملخصات بعض المبادئ التوجيهية للجودة والبنود الرئيسية المدرجة في مبادئ الحوكمة لوزارات التربية والتعليم العالي، ومنظمات ضمان الجودة، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن الحوكمة أصبحت أداة ضغط كبرى لتحسين جودة التعليم، ووسيلة أساسية للرفع من إقتصاديات التعليم العالي، وأن المؤسسات التعليمية تسعى لتحقيق التوازن بين مبادئ الحوكمة، ومعايير الجودة.

• **2. دراسة متاجيهاوا (Mutagahywa, 2012)** هدفت هذه الدراسة إلى تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حوكمة الجامعات التتزانة، والتحديات التي تواجهها الجامعات التتزانة في دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الجامعة. استخدمت الدراسة أسلوب الملاحظة، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد طورت من دور حوكمة الجامعات والإستفادة من دور الهاتف المحمول وتطبيقات الحوسبة، كما أن إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم أمر حتمي لأنها تلبي المطالب المتزايدة للتعليم الجامعي وتزيد فاعلية التعليم الإلكتروني والتعلم مدى الحياة، كما أظهرت النتائج أن دور المؤسسات التعاونية يجب أن تكون أكثر فاعلية للمكتبات وقواعد البيانات وشبكات الإنترنت وأن يؤخذ على محمل الجد، وأن حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يجب أن يكون جزءاً من حوكمة المؤسسات، وأن الجامعات يجب أن تبدي إهتماماً خاصاً للتكنولوجيا ومعرفة دور رجال الأعمال وخدمات الإدارة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديها القدرة على تحسين حوكمة الجامعة عند نشرها بشكل صحيح والإستفادة من تطبيقات الحوسبة النقالة.

• **3. دراسة المومني والإبراهيم (2017)** هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة والوقوف على درجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، والتعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري، لتحقيق أغراض الدراسة تم إعداد أداتين، الأولى إستبانة للكشف عن تطبيق الحوكمة الرشيدة، والثانية: إستبانة للكشف عن درجة فعالية الأداء الإداري، تكونت عينة الدراسة من (201) إدارياً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (14) مديرية وتم توزيع الإستبانات على أربع مديريات للتربية والتعليم في شمال عمان. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن للحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين درجة تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء الإداري.

• 4. دراسة الربابعة والشرمان (2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات، والحلول المقترحة. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف والبالغ عددهم (754) عضوًا، و(103) قائدًا أكاديميًا، وتكونت عينة الدراسة من (390) عضو هيئة تدريس ويشكلون ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(38) قائد أكاديمي ويشكلون ما نسبته (36.89%) من مجتمع الدراسة الكلي، وتم تطوير استبانة للحوكمة الإدارية وتكونت من (47) فقرة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة في مجال الأنظمة والقوانين وجاءت بدرجة متوسطة في مجال المشاركة والشفافية والمسائلة والتمكين الإداري، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) (بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال الأنظمة والقوانين، وجاءت لصالح الذكور، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) (بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك تعزى لأثر متغير الكلية، لصالح الكليات العلمية في مجال التمكين الإداري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) (بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك تعزى للرتبة الأكاديمية في جميع المجالات باستثناء مجال الأنظمة والقوانين والمشاركة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) (بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك تعزى لأثر سنوات الخبرة الإدارية، لصالح خبرة 10 سنوات فأكثر. وأوصت الدراسة بتطبيق مبادئ الديمقراطية في الجامعة والتي ستسهم في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطبيق الحوكمة الإدارية.

• 5. دراسة حتاملة (2018) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعد أداة هذه الدراسة، وهي إستبانة الحوكمة المؤسسية وتكونت من (40) فقرة، موزعة على خمس مجالات وهي: الإفصاح والشفافية، والمشاركة الفاعلة، والرقابة والمسؤولية الإدارية، والعدالة والنزاهة، والكفاءة والفاعلية، وتكونت العينة من (202) قيادياً تربوياً من (6) مديريات تعليمية من أصل (42) مديرية تربية وتعليم في الأردن، وبنسبة (14%) من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (2077) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاءت بدرجة متوسطة، كما خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة باستخدام مؤشرات أداء للعمل الإداري في مديريات التربية والتعليم ترتكز على الحوكمة المؤسسية، ومتابعة الدراسات والأبحاث في الحوكمة المؤسسية.

• 6. دراسة العتيبي (2018) هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، وتأثرها بمتغيري الجنس والخبرة التدريسية، وتكونت عينة الدراسة من (98) دكتوراً و(53) دكتورة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود. اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم تطوير استبيان لقياس واقع تطبيق الحوكمة وهو مكون من (33) فقرة. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان متوسطاً بشكل عام. ولا يوجد فروق

ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية يعزى لمتغير الجنس. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الخبرة. ولصالح 10 سنوات فأكثر. وأوصت الدراسة في إصدار لوائح وأنظمة توضح آليات ومعايير لإجراءات التعيين والترقية داخل الجامعة.

• **7. دراسة أبو عمرية وجردات وشديد (2019)** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية في المجالس البلدية الفلسطينية وتم تطوير إستبانة لتحقيق أغراض الدراسة ولإستطلاع آراء المجتمع الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من رؤساء البلدية ومساعد رؤساء البلديات ومديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والموظفين. وتكونت عينة الدراسة من (64) إستبانة وزعت على البلديات، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه من المبكر الحديث عن الحوكمة الرشيدة في المجالس المحلية في ظل عدم تطبيق أبسط مبادئ الحوكمة، مثل المساءلة والشفافية، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، هذا بالإضافة إلى أن التقارير الإدارية التي يتم رفعها من رؤساء الأقسام الإدارية تعكس الوضع الحقيقي ولا تلبي حاجة الموظفين والمراجعين.

• **8. دراسة الباحثان حتاملة والشراري (2020)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير أداة الإستبانة لتحقيق أغراض هذه الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (332) معلمًا ومعلمة. تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت فقرت الإستبانة من (37) فقرة موزعة على مجالين هما: (تطبيق الإدارة المدرسية للحوكمة) و(متطلبات تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية). بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج السؤال الأول أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، كما أظهرت نتائج السؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش تعزى إلى متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحثان بأن تعمل الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم على تحسين عمليات الإتصال والتواصل بين الإدارات المدارس وبين الإدارة العليا، والعمل على تمكين مديري المدارس وإشراكهم في القرارات المتعلقة بتنظيم العمل المدرسي.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة منها

- من خلال الدراسات والتجارب والأدبيات الأخرى التي تم التعرض لها، فإنه يمكن الوصول إلى ما يلي:
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي تم استعراضها في تناولها لمفهوم الحوكمة الرشيدة كمتغير تابع.
 - تشابهت مع دراسة حتاملة والشراري (2020)، ودراسة حتاملة (2018)، ودراسة الربابعة والشرمان (2017) في اتباع المنهج الوصفي المسحي.
 - اختلفت مع دراسة متاجهياوا (Mutaghywa, 2012) في اتباعها أسلوب الملاحظة، ودراسة هينيريد وميتريل (Mitterle & Hénard, 2008) في اتباعها أسلوب المنهج النوعي.
 - اختلفت مع الدراسات السابقة في عينة وأفراد الدراسات التي تم عرضها، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية من القادة الإداريين من وزارة التربية والتعليم في الأردن من (139) قائدًا إداريًا تشمل الذكور والإناث، وبنسبة (65%) تقريبًا من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (214) قائدًا إداريًا.

- وتشابهت مع معظم أدوات الدراسات والتي تمثلت في الإستبانة إلا أنها اختلفت في عدد فقراتها حيث تكونت من (32) فقرة موزعة على خمس مجالات وهي سيادة القانون، والمساءلة، والعدالة والمساواة، والشفافية، والمشاركة الفاعلة.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باختلاف مجتمع وعينة الدراسة إذ تناولت القادة الإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن حيث لم تجر ولا دراسة وفق علم الباحثة على القادة الإداريين في مركز الوزارة فيما يتعلق بموضوع الحوكمة. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير الأداة والمنهجية المتبعة وتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف مع نتائجها.

المبحث الثاني: الإطار النظري

نادى جلالة الملك عبدالله الثاني - حفظه الله - في رسالته الملكية السامية لتشكيل اللجنة الملكية لتعزيز منظومة النزاهة الوطنية "إن المبادئ العليا (كالعدالة، والمساواة، وسيادة القانون، إضافة إلى مكافحة الفساد، والشفافية، والمساءلة) هي ركائز جوهرية للحوكمة الرشيدة في الأردن، وهي القاعدة الأساسية والمنطلق الثابت لمسيرتنا الإصلاحية والتي ستصل إلى مداها المنشود من خلال بناء شراكة حقيقية ومتوازنة وفاعلة بين جميع المؤسسات ومنظومة النزاهة لتأطير التعاون فيما بينها عبر البناء المرتكز على رؤية واضحة وأسس موضوعية".

تؤكد توجيهات جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم بشكل دائم على أهمية التزام جميع الدوائر الحكومية بقواعد الحوكمة التي تضمن سلامة الأنظمة الحكومية وكفاءتها بما يعزز من فاعلية الأداء الحكومي ويساهم في الحفاظ على المال العام وترشيد القرارات الإدارية بما وينسجم مع مصلحة المواطن.

فإن عملية النهوض في الأداء المؤسسي يتطلب منظومة متكاملة للحاكمية تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار سواء على مستوى القطاع العام أم الخاص، وتعد مفتاح لضمان الوصول إلى أداء عالٍ رفيع القيمة والمستوى والمضمون، ويقضي النهوض بالعمل الإداري في أي مؤسسة إلى تطوير الحوكمة والأداء المؤسسي فيما يضمن الشفافية في العمل، والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف وفق المرجعية التشريعية الناطمة للعمل (العتيبي، 2018).

مفهوم الحوكمة الرشيدة

بدأ استخدام مفهوم الحوكمة الرشيدة (Good Governance) بشكل واسع مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي من قبل المنظمات الدولية، نتيجة لقصور الإدارات الحكومية في الدول النامية في مواجهة التحديات والقضايا المجتمعية المعاصرة، كالفقر والبطالة وتحقيق التنمية المستدامة وزيادة المشاركة الشعبية في العملية السياسية، وتبني الإصلاحات الاقتصادية، وتمكين منظمات المجتمع المدني، وتنظيم أطر مؤسسية للعمل تتسم بالشفافية والمساءلة والمشاركة، لذا أصبح التزام الدول بمنهجية الحوكمة الرشيدة أمراً في غاية الأهمية لمواجهة تلك التحديات والقضايا، من خلال تكامل أدوار الإدارة الحكومية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.

أشار القرآن الكريم إلى مفهوم الحوكمة الرشيدة بأنها تحقيق العدالة وسيادة الأخلاق واحترام الحقوق والواجبات في المجتمع. قال تعالى في سورة المائدة، الآية (8): "يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون". وتعرف الحوكمة في القطاع العام بأنها: "مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تُوجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني أخلاقي بكل نزاهة وشفافية، وفق آليات للمتابعة والتقييم، وهي نظام

لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر، وباختصار فإن الحوكمة: هي حزمة من الإطار المؤسسي والسياسات والعمليات الرئيسية والمساندة الخاصة بالدائرة الحكومية والتي تقوم بتنفيذها بهدف الخروج بنتائج ومخرجات ذات أثر على المجتمع من أجل تعزيز الصالح العام (وزارة تطوير القطاع الحكومي، 2017). وتُعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة على أنها "ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية اللازمة لإدارة شؤون البلد. كما تعرف في القطاع العام بأنها العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات العامة على تنظيم الشؤون العامة وإدارة الموارد العامة (وزارة القطاع العام، 2017).

وتجدر الإشارة بالنظر الى التعريفات السابقة إلى أن الحوكمة الرشيدة تتميز بتناولها العديد من الأبعاد (الاقتصادية، والقانونية، والإدارية، والمحاسبية، والاجتماعية، والأخلاقية) وارتكازها على مجموعة من المبادئ مثل: سيادة القانون، والمساءلة والمحاسبة، والعدالة والمساواة، والشفافية والنزاهة، والمشاركة والفاعلية والكفاءة. وتهدف إلى تحقيق مصلحة المواطن، والمنظمة، والمجتمع، وتؤدي إلى تحسين الكفاءة المؤسسية، وإعطائها ميزة تنافسية (حتاملة، 2018). مما تقدم يمكن تعريف الحوكمة بأنها مجموعة من الأنظمة والضوابط التي تنظم العلاقات بين أصحاب المصلحة وتحقق مجموعة من المبادئ كالعدل والشفافية والمساواة.

خصائص الحوكمة الرشيدة

للحوكمة العديد من الخصائص والتي تختلف تبعاً لإختلاف وجهات نظر الدارسين لها؛ فقد أشارت دراسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) عام 1997م لأهمية دراسة وتحليل الخصائص الأساسية للحوكمة الجيدة. وتحديد معايير لمميزات الحوكمة. ويمكن استعراض أهم تلك المميزات على النحو الآتي: (الشراري وحتاملة، 2020):

- **الشفافية:** تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول الجميع دون استثناء. وتتمثل في اتخاذ القرارات ووضعها موضع التنفيذ داخل إطار القواعد الشرعية، وتعني أن المعلومات متاحة بسهولة ومباشرة لهؤلاء الذين يتأثرون بتلك القرارات والالتزامات (المومني والإبراهيم، 2019).
- **المشاركة:** تركز على أن المشاركة في صنع واتخاذ القرار حق للجميع.
- **المساواة:** تركز على إيجاد الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.
- **النزاهة:** تركز على تعزيز سلطة القانون، ومتخذي القرارات أمام المعنيين والمجتمع.
- **الفاعلية:** تركز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية والمادية والتقنية والطبيعية.

بالإضافة الى ما تم استعراضه من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من مبادئ ومميزات تقوم الحوكمة الرشيدة على مجموعة من الأسس ومبادئ تتمثل في الآتي: (المومني والإبراهيم، 2019)

1. الانضباط: وهو اتباع السلوكيات الأخلاقية المناسبة والصحيحة عند قيام الأفراد في المؤسسة بأعمالهم في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية، والتنفيذية.
2. الإستقلالية: وهي العمل على تجنب أي تضارب في المصالح من خلال اتباع القواعد والأسس التي من شأنها أن تحد من هذا التعارض، وتسهم في سير الأداء بفاعلية.
3. المساءلة: وهي مسؤولية الإدارة أمام جميع الأطراف عن كل ما يتم القيام به من أعمال، وهو كل ما يتعلق بالقرارات والنتائج المحققة، وما يرتبط بها من مسؤوليات. وتتضمن المساءلة كافة الإجراءات الإدارية والقانونية لمحاسبة المسؤولين عن كيفية استخدام الموارد العامة والمقصرين في تحقيق النتائج المستهدفة بما في ذلك العقوبات المستحقة لكل

نوع من أنواع المخالفات، ويتم تنفيذ هذه المحاسبة وفقاً للنتائج الموثقة في تقارير مالية وتقارير أداء يجري مراجعتها من قبل مدقق خارجي مستقل (وزارة تطوير القطاع العام، 2017).

4. العدالة: والتي تتحقق من خلال المساواة بين مصالح جميع الأطراف، واحترام حقوقهم دون محاباة أو تحيز لأي طرف من الأطراف.

5. المسؤولية الاجتماعية: وتعني أن تكون المؤسسة ممثلة بإدارتها للقضايا الاجتماعية والبيئية المحيطة بها والتفاعل مع هذه القضايا بإيجابية.

إن تبني مفهوم الحوكمة الرشيدة وتوظيف مبادئها في العمل الإداري يؤدي إلى تحسين مخرجات الأداء والرقى في العمل الإداري إلى أعلى المستويات. إذ توصف الحوكمة الرشيدة بأنها هيكلية إدارية جديدة، تقوم على الشفافية والنزاهة، والعدالة والمساواة، وتتسم بالكفاءة باستخدام الموارد، وبناء مصفوفة من المعايير التي تضبط العمل، وتعمل على تحقيق الجودة والمنافسة بكفاءة، وعلى تحسين مخرجات العمل بالطريقة التي تحقق أهداف المؤسسة. إذ تعد الحوكمة الرشيدة من أهم الموجهات التقييمية التي استحوذت على اهتمام جميع المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية، إن الحوكمة الرشيدة هي عملية الإشراف والرقابة المنبثقة من الالتزام بالتشريعات واللوائح الداخلية للأعمال والتي تضمن بأن الإجراءات التنفيذية تسير وفقاً لمصلحة أصحاب العلاقة، مع تلبية التطلعات نحو المساءلة والمحاسبة والهيكلية والثقافة التنظيمية لضمان نجاح المؤسسة (حاتمة، 2018).

محددات الحوكمة الرشيدة

يرى كل من (Burqaan & Qurashi 2012) أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يتوقف في المؤسسات على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات الخارجية والداخلية تشتمل على:

المحددات الداخلية: وتتضمن القواعد والأسس التي تحكم آلية اتخاذ القرارات، وتوزيع الصلاحيات داخل المؤسسة التربوية ووحداتها الإدارية المختلفة في إطار من المساءلة والنزاهة والعدالة، والتي تضمن الحد من التعارض بينها والصراع داخلها، وتقليل آثاره السلبية وتعظيم الفوائد.

المحددات الخارجية: وتشمل القوانين والأنظمة التي تحكم نشاط المؤسسة في الدولة، وآليات الرقابة عليها، بما فيها الإطلاع المعنيين على ما يدور في هذه المؤسسة بشفافية ووضوح، فضلاً عن البيئة الإقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة، وفاعلية القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة الرقابية وهيئاتها في تطبيق الرقابة على الشركات.

وللحوكمة الرشيدة في المنظمات التعليمية لها محددات داخلية وخارجية، فالمحددات الداخلية تركز على تحديد الأعضاء المشاركين وطرق اختيارهم، وعلى تشكيل مجالس صناع القرار، إضافة إلى أنظمة الرقابة والتحقق الداخلية ووسائل حفز ورفع الأداء. أما المحددات الخارجية فتشمل العلاقات بين المؤسسات التعليمية والمجتمع الخارجي، والمستفيدين منها، إضافة إلى دور مؤسسات المجتمع المدني والجهات الرقابية في مراقبة أداء وضمان عدالة وشفافية الإجراءات الداخلية وفقاً لأنظمة والتشريعات التي تصدرها جهات الاختصاص في هذا الشأن (طيب، 2018).

ومن أجل تبني الحوكمة الرشيدة لابد من توفر المقومات التالية: (أبو عمرية وجرادات وشديد، 2020)

1. تدريب وتمكين العاملين وتنمية مهاراتهم.
2. تحفيز الإداريين على المشاركة في صياغة السياسات واتخاذ القرارات.

3. دعم وتوفير البنية الأساسية لها.

4. تسهم في إقامة ديمقراطية رشيدة، ووقف تضارب المصالح.

أهمية الحوكمة الرشيدة

تتبع أهمية الحوكمة الرشيدة من خلال دورها في المؤسسات التعليمية، ذلك أنها تقوم بأعمال المتابعة والتوجيه والتقييم للأداء المؤسسي والفردية، كما أنها تساعد على إيجاد بيئة عمل محفزة وداعمة للتطوير والتحسين من خلال اعتمادها على مبادئ الشفافية والعدالة بين جميع العاملين، والمساءلة والمحاسبية في إجراءات العمل وفق الواجبات والمسؤوليات المحددة والمعلنة.

ويذكر بشير (2019) بأن أهمية الحوكمة تظهر في المؤسسات التعليمية على وجه التحديد من خلال: مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، وتحقيق ضمان النزاهة والاستقامة لكافة الموظفين، وتحقيق التميز المطلوب للمؤسسة التعليمية، ويضيف الزبيدي (2019) بأن أهمية الحوكمة تتجلى في دورها بإصلاح التعليم بما تضمنه من تحقيق الأمان والثقة والعدالة لكافة أصحاب المصالح، وفي مساهمتها بالحد من ظاهرة الاستحواذ على السلطة والسيطرة الإدارية بالتمكين وإعطاء الصلاحيات الواسعة وتوزيع المهام والمشاركة، ومواجهة الهدر وضعف الكفاءة الداخلية للنظام بالشفافية والإفصاح والمساءلة والمحاسبية.

تشير الورهي (2019) إلى إن الحوكمة تعد من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل المؤسسات التربوية، وتأكيد نزاهة إدارتها، والوفاء بالالتزامات وضمان تحقيق الأهداف، وتظهر أهمية الحوكمة في مدى حاجة المؤسسات التربوية لتطبيق أبعاد الحوكمة، حيث إن أبعاد الشفافية والوضوح والمساءلة والمحاسبية والعدالة والمشاركة والتمكين تسهم بشكل كبير ورئيس في تحقيق أهداف المؤسسة وتقديم الخدمات للمستفيدين على أكمل وجه ممكن.

وترى الباحثة أهمية الحوكمة في إدارات وزارة التربية والتعليم تتبع من التحولات والتغيرات المستمرة التي تتطلب رفع مستوى الأداء وتطوير نوعية العمليات الإدارية وتحسين المخرجات، وربما تكون حوكمة الأداء المؤسسي في التعليم هي الحل الأنسب لمواكبة التطورات خاصة وأنها تسعى في مبادئها لتمكين ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات من القيام بأدوار تتطلب إمكانات وكفايات وقدرات عالية المستوى تساهم في تجويد العمل.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يشتمل هذا الجزء على وصف للمنهجية المتبعة في الدراسة ووصف لأفرادها، وطريقة إختيار العينة، وخطوات تطوير أدوات الدراسة، والطرق المستخدمة للتحقق من صدق هذه الأدوات وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

منهجية الدراسة

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك من خلال جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو حادثة ما أو شيء ما أو واقع ما، وذلك بقصد التعرف إلى الظاهرة التي ندرسها وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف إلى جوانب القوة والضعف فيها، من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه (عبيدات وعبد الحق وعدس، 2013).

مجتمع الدراسة وعينتها

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة

العاصمة برتبة مدير إدارة، رئيس وحدة، مدير مديرية، ورئيس قسم وعددهم (214) قائدًا إداريًا من الذكور والإناث حسب الإحصائيات من إدارة الموارد البشرية (قسم المعلومات) في مركز وزارة التربية والتعليم.
ويبين جدول (1) مجتمع الدراسي وعددهم حسب متغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة الإدارية).

عدد سنوات الخدمة للإناث	عدد سنوات الخدمة للذكور	عدد الإناث	عدد الذكور	العدد الإجمالي	المسمى الوظيفي
أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة	أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة		
0	4	0	15	19	مدير إدارة / رئيس وحدة
1	7	0	27	35	مدير مديرية
8	43	31	78	160	رئيس قسم
9	54	31	120	214	المجموع

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في محافظة العاصمة وعددهم (139) قائدًا إداريًا تشمل الذكور والإناث، وتم حساب النسب المئوية والتكرارات حسب متغيرات الدراسة في الجدول رقم (2).

جدول (2): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	97	69.8
	أنثى	42	30.2
المسمى الوظيفي	مدير إدارة + رئيس وحدة	10	7.2
	مدير مديرية	22	15.8
	رئيس قسم	107	77.0
سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 15 سنوات	35	25.2
	أكثر من 15 سنوات	104	74.8
	المجموع	139	100.0

أداة الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة فقد تم تطوير استبانة من قبل الباحثة تقيس واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين، حيث تم مراجعة العديد من الدراسات في الأدب أداة الدراسة مثل دراسة حتاملة (2018)، ودراسة العتيبي (2018)، وقد تكونت الاستبانة التي أعدتها الباحثة من قسمين: يحتوي القسم الأول على المعلومات الديموغرافية للمبحوثين، في حين اشتمل القسم الثاني على خمسة مجالات موزعة على (32) فقرة لقياس واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم وهي: سيادة القانون وتكونت من (6) فقرات، المساواة وتكونت من (6) فقرات، العدالة والمساواة وتكونت من (5) فقرات، المشاركة الفاعلة وتكونت من (7) فقرات، والشفافية وتكونت من (8) فقرات، 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 (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من (0.00 - 1.33) قليلة، ومن (1.34 - 2.67) متوسطة، ومن (2.68 - 4.00) مرتفعة!!!!

- وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:
(الحد الأعلى للمقياس (4) - الحد الأدنى للمقياس (0)) / عدد الفئات المطلوبة (3)
 $1.33 = 3 / (4 - 0) =$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.؟؟؟؟؟؟؟؟

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (20)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
سيادة القانون	0.80	0.71
العدالة والمساواة	0.86	0.83
الشفافية	0.82	0.79
المساءلة	0.81	0.77
المشاركة الفاعلة	0.86	0.80
الدرجة الكلية	0.89	0.85

صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (20)، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.60-0.89)، ومع المجال (0.64-0.93) والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (4): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال
1	0.68	0.68	12	0.67	0.65	23	0.87	0.81
2	0.72	0.71	13	0.88	0.76	24	0.84	0.79
3	0.80	0.69	14	0.66	0.68	25	0.64	0.60
4	0.64	0.82	15	0.86	0.78	26	0.78	0.63
5	0.84	0.74	16	0.77	0.77	27	0.83	0.69
6	0.84	0.77	17	0.86	0.83	28	0.91	0.88
7	0.84	0.83	18	0.93	0.87	29	0.91	0.81
8	0.93	0.89	19	0.85	0.77	30	0.75	0.78

** .83	** .79	31	** .73	** .76	20	** .80	** .93	9
** .87	** .87	32	** .71	** .78	21	** .88	** .91	10
			** .79	** .82	22	** .67	** .73	11

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي فقرة من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (5): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

الدرجة الكلية	المشاركة الفاعلة	المساءلة	الشفافية	العدالة والمساواة	سيادة القانون	
					1	سيادة القانون
				1	** .622	العدالة والمساواة
			1	** .885	* .552	الشفافية
		1	** .839	** .837	** .740	المساءلة
	1	** .875	** .870	** .856	* .558	المشاركة الفاعلة
1	** .941	** .944	** .942	** .939	** .723	الدرجة الكلية

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة

1. الجنس وله مستويان (ذكر، وأنثى)

2. المسمى الوظيفي وله ثلاثة مستويات: (مدير إدارة ورئيس وحدة، مدير مديرية، رئيس قسم).

3. عدد سنوات الخبرة الإدارية وله مستويان: (أقل من عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات).

4. واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

إجراءات الدراسة

1. إعداد استبانة الدراسة بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة واستطلاعات الرأي على الشبكة العالمية.

2. عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين لتحكيمها.

3. الحصول على أعداد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة حسب الإحصائيات من إدارة الموارد البشرية (قسم المعلومات) في مركز وزارة التربية والتعليم.

4. توزيع الاستبانة على عينة خارج عينة الدراسة وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على نفس العينة.

5. قامت الباحثة بتصميم الاستبانة على الموقع الإلكتروني (Google Drive).

6. تم توزيع الاستبانة على القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بالطريقة العشوائية البسيطة.
7. 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 (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.
8. جمعت الاستبانات وفرغت بياناتها وأدخلت إلى الحاسوب ورصدت لتحليل النتائج وأجريت المعالجات الإحصائية اللازمة والمناسبة.

المعالجات الإحصائية

تم معالجة البيانات احصائياً باستخدام برنامج الرزم الاحصائية SPSS وتم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية واستخدام معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج النتائج.

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من

وجهة نظر القادة الإداريين فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	سيادة القانون	2.92	.682	مرتفع
2	4	المساءلة	2.79	.586	مرتفع
3	3	الشفافية	2.75	.701	مرتفع
4	5	المشاركة الفاعلة	2.63	.781	متوسط
5	2	العدالة والمساواة	2.46	.781	متوسط
		الدرجة الكلية	2.72	.627	مرتفع

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.46-2.92)، حيث جاء مجال سيادة القانون في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.92)، وانحراف معياري (.682). بينما جاء مجال العدالة والمساواة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.46)، وانحراف معياري (.627). وبلغ المتوسط الحسابي لواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها ككل (2.72) وهي درجة مرتفعة.

وفيما يأتي تفصيلاً للمجالات حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمجالات الخمس مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

أولاً: سيادة القانون

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ب سيادة القانون مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	لدى الإدارة كتيلاً خاصاً باللوائح، والتعليمات، والأنظمة والقوانين	2.99	.913	مرتفع
2	4	تتخذ الإدارة الإجراءات التصويبية لمعالجة أي تجاوز للتشريعات الخاصة بها	2.92	.626	مرتفع
3	2	توضح الإدارة حقوق وواجبات أصحاب العلاقة ومتلقي الخدمة من خلال لوائح واضحة	2.91	.889	مرتفع
4	3	تلتزم الإدارة بمضامين مدونة أخلاقيات الوظيفة العامة وتعممها بين الموظفين	2.91	.756	مرتفع
5	5	تطبق الإدارة سياسة واضحة لمنع التجاوزات من قبل الموظفين ومتلقي الخدمة	2.89	.857	مرتفع

مرتفع	2.86	0.972	مرتفع
مرتفع	2.92	0.682	مرتفع

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.86-2.99)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "لدى الإدارة كتيباً خاصاً باللوائح، والتعليمات، والأنظمة والقوانين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.99)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "لدى الإدارة آلية مناسبة للإبلاغ عن سوء السلوك أو الاحتيال أو فساد محددة وواضحة للموظفين ومتلقي الخدمة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.86). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال سيادة القانون ككل (2.92).

ثانياً: المساءلة

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمساءلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	20	تُحدد الإدارة الصلاحيات والواجبات للمسؤولين ومتخذي القرار	3.05	0.715	مرتفع
2	21	تُحدد الإدارة الشروط ومدى دعم السياسات الحكومية لها	2.85	0.625	مرتفع
3	22	تُطبق الإدارة الإجراءات الرقابية والتأديبية على موظفيها	2.81	0.788	مرتفع
4	23	لدى الإدارة آليات عمل شأنها تفعيل دور وحدات الرقابة الداخلية في الإدارة العامة وتوفير تقارير دورية	2.73	0.778	مرتفع
4	24	تطبق الإدارة أنظمة وتعليمات فعالة بهدف التقليل من المخاطر والأزمات المحيطة	2.73	0.720	مرتفع
6	25	تُعد الإدارة استراتيجية مالية فعالة لتحقيق النتائج المرجوة	2.6	0.907	متوسط
		المساءلة	2.79	0.586	مرتفع

يبين الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.60-3.05)، حيث جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "تُحدد الإدارة الصلاحيات والواجبات للمسؤولين ومتخذي القرار" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.05)، بينما جاءت الفقرة رقم (25) ونصها "تُعد الإدارة استراتيجية مالية فعالة لتحقيق النتائج المرجوة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.60). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المساءلة ككل (2.60).

ثالثاً: الشفافية

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالشفافية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	12	توثق الإدارة القرارات وفقاً لأحكام التشريعات النافذة المتعلقة بسرية المعلومات	3.08	0.638	مرتفع
2	14	تُقدم الإدارة التسهيلات بحصول متلقي الخدمة على المعلومة	3.01	0.712	مرتفع
3	19	تنشر الإدارة وثائق حول رؤيتها ورسالتها وأهدافها وفلسفتها وخطةها الاستراتيجية	2.85	0.867	مرتفع
4	15	تسمح الإدارة للموظف بمناقشة تقرير الأداء السنوي الخاص به مع رئيسه المباشر	2.66	1.018	متوسط
5	13	تُفصح الإدارة عن جميع المعلومات التي تهم العاملين بشفافية ومصادقية	2.62	0.981	متوسط
6	16	لدى الإدارة ثقافة النشر للمعايير وشروط شغل المناصب القيادية	2.62	0.951	متوسط

متوسط	989.	2.61	توفر الإدارة للموظفين معايير واضحة للحصول على الترقية	17	7
متوسط	902.	2.56	تُراعى الإدارة الوضوح عند تطبيق اللوائح، والأنظمة على كافة الموظفين بكافة المستويات	18	8
مرتفع	701.	2.75	الشفافية		

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.56-3.08)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "توثق الإدارة القرارات وفقاً لأحكام التشريعات النافذة المتعلقة بسرية المعلومات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.08)، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "تُراعى الإدارة الوضوح عند تطبيق اللوائح، والأنظمة على كافة الموظفين بكافة المستويات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.56). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الشفافية ككل (2.75).

رابعاً: المشاركة الفاعلة

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمشاركة الفاعلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	27	تتبع الإدارة النهج التشاركي مع الأطراف ذات العلاقة في وضع الخطط السنوية والتخطيط الاستراتيجي فيها	2.81	856.	مرتفع
2	29	لدى الإدارة منهجية مرنة وفعالة لإدارة الاتصالات الداخلية والخارجية تضمن إنجاز العمل بدقة وسهولة	2.72	901.	مرتفع
3	26	تعمل الإدارة على تشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام (ولجان خارجية) لتفعيل مبدأ العمل الجماعي	2.71	1.030	مرتفع
4	31	توفر الإدارة وسائل متنوعة، لاستقبال المقترحات والشكاوي	2.68	956.	مرتفع
5	32	تتيح الإدارة للقادة المساهمة في وضع قواعد المساءلة والمحاسبة	2.59	954.	متوسط
6	30	تتبع الإدارة النمط الديمقراطي مع موظفيها في مناقشة وصنع القرار لإجراء التعديلات المناسبة	2.54	935.	متوسط
7	28	تتيح الإدارة الفرصة للموظفين الإداريين في اقتراح معايير تقييم الأداء	2.32	994.	متوسط
		المشاركة الفاعلة	2.63	781.	متوسط

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.32-2.81)، حيث جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على "تتبع الإدارة النهج التشاركي مع الأطراف ذات العلاقة في وضع الخطط السنوية والتخطيط الاستراتيجي فيها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.81)، بينما جاءت الفقرة رقم (28) ونصها "تتيح الإدارة الفرصة للموظفين الإداريين في اقتراح معايير تقييم الأداء" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.32). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة الفاعلة ككل (2.36).

خامساً: العدالة والمساواة

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعدالة والمساواة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	لدى الإدارة معايير تقييم أداء للموظفين تتسم بالعدل والموضوعية	2.67	912.	متوسط
2	11	تحقق الإدارة العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين موردي السلع والخدمات للمؤسسة	2.53	792.	متوسط

متوسط	896.	2.51	لدى الإدارة نظام عمل واضح ضد تضارب المصالح للقياديين والموظفين واضحة المعايير	8	3
متوسط	1.045	2.33	تُحقق الإدارة العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين الموظفين من خلال توزيع المهام والمسؤوليات	10	4
متوسط	1.057	2.25	تطبق الإدارة نظام مكافآت وحوافز واضح للجميع	9	5
متوسط	781.	2.46	العدالة والمساواة		

يبين الجدول (11) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.25-2.67)، حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "لدى الإدارة معايير تقييم أداء للموظفين تتسم بالعدل والموضوعية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.67) بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "تطبق الإدارة نظام مكافآت وحوافز واضح للجميع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.25). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العدالة والمساواة ككل (2.46).

تفسر الباحثة ارتفاع مجالات سيادة القانون والمساءلة والشفافية إلى أن تحكم الوزارة التشريعات العامة والتشريعات التربوية الخاصة بها والتي تعد المرجعية الأساسية المنظمة لعمل القادة الإداريين بشكل واضح وشامل، وكما تحكمها مجموعة من المعاهدات الدولية والاتفاقيات الخاصة، وتعزى الباحثة النتيجة أيضاً إلى أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارات وزارة التربية والتعليم لتعكس مناخاً ديمقراطياً تتفاعل فيه كافة أطراف العمل الإداري لتحقيق الأهداف ورؤية ورسالة الوزارة وبالتالي رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في العمل وتحديد متطلباته ومعايير وتحسين مخرجات الأداء والرقى بها. وإمام القيادات الادارية العليا في وزارة التربية والتعليم إلى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وخصائصه لما لها من فوائد وإيجابيات في تحقيق الأهداف، حيث أن معظم القادة الإداريين يهتمون بدرجة كبيرة بتوفير إطار تنظيمي فعال وتشريعات وتعليمات واضحة تضبط كافة جوانب العملية الإدارية، والشفافية في تقديم المعلومات لما لها أهمية في ضبط إجراءات العملية الإدارية وتحسين وتطوير الأداء المؤسسي والوعي بأهمية وجود أنظمة واضحة ومكتوبة قابلة للتطبيق ويتم نشرها بين العاملين في الوزارة. ويدل أيضاً على تفعيل دور المراقبة على تطبيق وتنفيذ التشريعات النازمة من قبل وحدتي الرقابة الداخلية، وجودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم. وبناءً على ذلك فإن الحوكمة الرشيدة ليست مجرد إدارة شاملة للوزارة بل هي أوسع وأعم مفهوماً فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف الى تحقيق جودة العمليات والمخرجات، والإدارتين الأكاديمية والإدارية وتميزها، فهي مجموعة متكاملة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة التي توجد الانسجام والتوازن داخل المؤسسات؛ إذ يسبب فقدانها خللاً كبيراً في عمليات المؤسسة، ومن ثم مخرجاتها.

وتفسر الباحثة توسط نتائج مجال العدالة والمساواة، أن عدم تطبيق المنظومة التشريعية والإجراءات التنفيذية المتعلقة بتطبيق الحوكمة والعدالة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم أدى بشكل ملحوظ الى توسط في تحقيق النتيجة المطلوبة ومن الممكن أن يعود هذا الأمر أيضاً إلى وجود علاقات ومحسوبيات بين الإدارات، بالإضافة إلى وجود ضغوطات خارجية تمارس على الإدارة مما يؤثر سلباً على توزيع المهام والمسؤوليات والحوافز والمكافآت في الوزارة، ويؤدي إلى عدم وجود معايير واضحة لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الإداريين، وترى الباحثة أيضاً أن تقييم العاملين ونواتجهم يعثرها بعض الغموض لخضوعها أحياناً إلى الذاتية والآراء الشخصية بين الموظفين، أما توسط النتيجة في المشاركة الفاعلة، تعزى الباحثة هذه النتيجة لعدم وجود سياسة الباب المفتوح بين بعض الإدارات المختلفة وبين الموظفين وبعض القادة الإداريين، وقد يحتفظ بعض القادة بالمعلومات حفاظاً على سرية المعلومات، والخوف على المناصب الإدارية عند

مشاركة المعلومات الخاصة بإداراتهم وهذه غريزة سلوكية عند البعض، وايضاً يعزى أن القادة الأقل غير متمكنين بصنع القرارات واتخاذها ومشاركتها.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الربابعة والشرمان (2017) حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة في مجال الأنظمة والقوانين وجاءت بدرجة متوسطة في مجال المشاركة. واتفقت مع نتائج دراسة المومني والإبراهيم (2017) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن للحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها حسب متغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها حسب متغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية

الجنس	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
ذكر		2.72	.673	97
أنثى		2.7	.514	42
مدير إدارة+رئيس وحدة		3.22	.651	10
مدير مديرية		2.92	.489	22
رئيس قسم		2.63	.624	107
سنوات الخبرة		2.49	.703	35
الإدارية		2.79	.584	104

يبين الجدول (12) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (13).

جدول رقم (13): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.025	1	.025	.070	.792
المسمى الوظيفي	3.279	2	1.640	4.520	.013
سنوات الخبرة الإدارية	1.437	1	1.437	3.962	.049
الخطأ	48.607	134	.363		
الكل	54.311	138			

يتبين من الجدول (13) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة F 0.07 وبدلالة إحصائية بلغت 0.792.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F 4.520 وبدلالة إحصائية بلغت 0.013، ولبين الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (14).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة الإدارية، حيث بلغت قيمة F 3.962 وبدلالة إحصائية بلغت 0.049، وجاءت الفروق لصالح أكثر من 15 سنة.

جدول (14): المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) لأثر سنوات الخبرة الإدارية على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في

وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها

رئيس قسم	مدير مديرية	مدير إدارة+رئيس وحدة	المتوسط الحسابي	
			3.22	مدير إدارة+رئيس وحدة
		.30	2.92	مدير مديرية
	.29	*.59	2.63	رئيس قسم

* دالة عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$).

يتبين من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) بين مدير إدارة+رئيس وحدة ورئيس قسم وجاءت الفروق لصالح مدير إدارة+رئيس وحدة.

• وتعزى الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين تعزى لأثر الجنس إلى أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في تبني مفهوم الحوكمة الرشيدة وتوظيف مبادئها في العمل الإداري يؤدي إلى تحسين مخرجات الأداء والرقى في العمل الإداري إلى أعلى المستويات بغض النظر عن متغير الجنس.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حاتملة والشراري (2020) والتي أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش تعزى إلى متغير الجنس.

• وتعزى الباحثة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين تعزى لأثر سنوات الخبرة الإدارية، لصالح 15 فأكثر، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، لصالح مدير إدارة ورئيس وحدة - حيث يرتبط المسمى الوظيفي للموظف وترقيته بسنوات الخدمة والخبرة - إلى أن كل ما زادت سنوات الخبرة الإدارية للقيادات كل ما زاد الوعي بأهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في تحسين العملية الإدارية والأداء المؤسسي وتحسين المخرجات والوصول إلى التميز المؤسسي.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة العتيبي (2018) والتي أظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $a = 0.05$ في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية يعزى لمتغير الخبرة،

لصالح 10 فاكتر. وانفقت مع نتائج دراسة حتملة (2018) والتي خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الباحثة بما يأتي:

1. تفعيل مبدأ الشراكة بين القيادات والمناصب الإدارية العليا، وبين الوظائف التنفيذية في عمليات مناقشة وصنع القرار واقتراح معايير تقييم الأداء ووضع قواعد للمساءلة والمحاسبة.
2. ترسيخ سياسة الباب المفتوح وتفعيل قنوات الاتصال والتواصل بين القيادات في الإدارات العليا، وبين كافة الموظفين الإداريين في مركز الوزارة ومديرياتها.
3. اتخاذ كافة التدابير اللازمة التي تضمن تعزيز مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين الموظفين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها.
4. تنفيذ حملات توعوية بمفهوم الحوكمة الرشيدة وآليات تطبيقها لجميع الأطراف المعنية.
5. مراجعة أنظمة حاكمة الوزارة ومفاهيمها ومدى تطبيقها، سنوياً من أجل تعديل البنود غير الفاعلة ووضع أئمة ومتطلبات تتماشى مع العاملين في الوزارة بوضوح، وتتماشى مع التوجهات العالمية في حوكمة الوزارة.
6. اعتماد خصائص ومميزات الحوكمة الرشيدة التي جاءت في استبانة الدراسة كمؤشرات أداء للعمل الإداري في الوزارة ومديريات التابعة لها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو عمريه وجرادات وشديد (2020). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية في المجالس البلدية الفلسطينية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات. 23 (1)، ص 139.
- بشير، محمد حسن. (2019). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث - غزة، 3(6)، ص 27-45.
- حاتملة. (2018). درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. دراسات العلوم التربوية، 45 (4)، ملحق 7.
- ربابعة، سهى عبد الوهاب والشرمان، منيرة محمود. (2017). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات، والحلول المقترحة. مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث - ج 2
- الزايدى، أحمد بن محمد. (2019). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية - جامعة أم القرى، 11 (1)، ص 1-44.
- الشراري وحاتملة. (2022). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. المجلة الاردنية في العلوم التربوية، 18(1)، ص 1-19.
- طيب، عزيزة عبدالله. (2018). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني - ج 2.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد. (2016). البحث العلمي (مفهومه - أدواته - أساليبه). (ط18، م 1). دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العتيبي. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. دراسات العلوم التربوية، 45 (4)، ملحق 2.

العوضي، (2019). درجة تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الاستقلال للابحاث، 5(1).

الغامدي، عائض بن سعيد. (2022). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس. البحوث والنشر العلمي. 38(1). ج 2

المومني، آلاء كمال والإبراهيم، عدنان بدري. (2019). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفاعلية الاداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(1)، ص 589-616. لورهي، أفنان بنت سعد بن محمد (2019). واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير منشورة، دار المنظومة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.السعودية.

وزارة تطوير القطاع العام. (2017). دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، عمان، الأردن، من الموقع www.mopdsd.Gove.jo رجع له بتاريخ 2022/9/15

ثانياً: المراجع الأجنبية

Burgaan, Ahmed Mohamed Ahmed and Qurashi, Abdullah Ali. (2012). University Governance and its Role in Facing Challenges. Study Submitted to International Scientific Conference entitled: Globalization Management in the age of knowledge. a period 12/15/17 Jinan University, Lebanon.

Hénard, F. & Mitterle, A. (2008). Governance and quality in Higher Education. education program on Institutional management in higher education. France: OECD.

Mutagahywa, B. (2012). The Role of ICT in University Governance in Tanzania, University of Dar es Salaam. Higher Education Forum 2012.