

The Training Needs for the Principals of Public schools in Mafraq Governorate in Light of the Requirements of Wise Governance

Hanady Falah Madallh Al kazaleha*
Prof. Saleh Nasser Olimat**

Received 9/4/2020

Accepted 1/6/2020

Abstract:

The purpose of the study was to identify the training needs of public schools principals in Al-Mafraq governorate in light of the wise governance requirements. The study sample consisted of (280) school principals. To achieve the study objectives, a questionnaire was used. The study found that the level of meeting the training needs of public school principals in Al-Mafraq governorate was moderate in light of the wise governance requirements. The study also showed statistically significant differences in the training needs level in light of the wise governance requirements due to gender, in favor of females; due to experience, in favor of 11 years and more; and due to district, in favor of Northwestern Badiah District and Northeastern Badia District. In light of the results some recommendations were provided.

Keywords: Wise Governance, Proposed Training Program, Training Needs, School Principals, Mafraq Governorate.

Ministry of Education\ Jordan\ abosadel.1256@gmail.com *

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ olimatsaleh.yu.edu.jo **

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة

هنادي فلاح مدالله الخزاعلة*

أ.د. صالح ناصر عليماث**

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة. تكونت عينة الدراسة من (280) مديراً ومديرة. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبانة. أشارت النتائج أن درجة تلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق كانت متوسطة في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق في مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث؛ وتعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح 11 سنة فأكثر؛ وتعزى لمتغير المديرية، لصالح لواء البادية الشمالية الغربية، ولواء البادية الشمالية الشرقية. وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، مديرو المدارس، محافظة المفرق، الحاكمية الرشيدة، برنامج تدريبي مقترح.

* وزارة التربية والتعليم/ الأردن/ abosadel.1256@gmail.com
** كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ olimatsaleh.yu.edu.jo.

المقدمة:

يشهد العالم عديد من التطورات على المستوى الاجتماعي، والثقافي، والسياسي، والاقتصادي، والتعليمي، والذي جعل كثيراً من دول العالم تسعى نحو مواكبتها ومواجهة التحديات التي يمكن أن تتعرض لها في سبيل توفير المستوى المرتفع من الرفاهية لأفراد المجتمع والاستفادة من تجارب الدول الأخرى حول التطور في المجالات المختلفة، وهو ما يتطلب التركيز على أهلية وكفاءتها الموارد البشرية واستغلالها بالشكل الأمثل. ويعد النظام التعليمي من القطاعات الحيوية في المجتمع ونشاطه خاصة في عصر التقدم العلمي والتقني، الأمر الذي يستدعي إكساب العاملين فيه للكفاءات القادرة على قيادة العملية التعليمية وتوجيهها نحو التأثير في المجتمع ورقية. وأثرت تلك التطورات على المهمات الموكلة لمديري المدارس، وهو ما يستدعي إعادة النظر في البرامج المصممة لإعداد المديرين، وتأهيلهم، وتدريبهم والتأكد من امتلاكهم للمهارات والممارسات التي تضمن أداء دورهم بكفاءة وفاعلية (Abu Abed, 2010).

وأكد سيد والجمال (Sayed & Al-Jamal, 2014) أن تطوّر الإدارة المدرسية، وتحسين أدائها، والارتقاء بمستوى مخرجات التعليم يتطلب التركيز على امتلاك الإدارة للخصائص القيادية، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة، والاستفادة من التجارب المختلفة للدول في تطوير الإدارة المدرسية وتطبيقها، وهو ما يؤكد على أهمية التدريب وضرورية لإعداد الموارد البشرية وتأهيلها وتنميتها، إذ أصبح التدريب علماً اجتماعياً قائماً على مجموعة من الحقائق والمفاهيم والنظريات التي بينت دوره في تعزيز مهارات الأفراد ومقدرتهم على الأداء وفقاً لما تتطلبه الوظيفة من معايير للعمل وشروط معينة.

ويعد التدريب في أثناء الخدمة من الوسائل المتبعة لتطوير المديرين وكفاءاتهم، والمقدرة على مواكبة التغييرات التي تطرأ على وظيفتهم نتيجة التقدم التكنولوجي، فضلاً عن تطوير ذاتهم. ولتحقق التدريب أهدافه، يرى الديبان (Al-Dabyan, 2009). ويعرف التدريب بأنه عملية إخضاع الفرد لبرامج تتضمن سلسلة من الإجراءات المؤثرة في الممارسات والأفكار والسلوك وآليات العمل في المهمات الموكلة إليه أو التي يمكن أن تطلب منه في الوظيفة، أو التي ستوكل إليهم مستقبلاً (Tang & Talbot, 2008 & Van Eerde). وعرفه الصيرفي (Al-Sereafy, 2009) بأنه وسيلة لتزويد الفرد بالخبرات، والاتجاهات العملية والعلمية السليمة، والمهارات اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية والمكتسبة لتحقيق الأداء الأفضل في العمل.

وأوضح عقيلي (Oqaily, 2009) أن التدريب عملية منظمة ومستمرة لتنمية مقدرات الفرد واتجاهاته، وتحسين أدائه، وإكسابه الخبرة، وتغيير سلوكه من خلال توسيع معرفته، وصقل مهاراته عن طريق التحفيز المستمر على التعلم، واستخدام الأساليب الحديثة ضمن برنامج تضعه الإدارة، مراعية حاجات الفرد والمؤسسة.

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات الفرد وسلوكه، ومهاراته، واتجاهاته لرفع مستواه، والتغلب على المشكلات التي تعترضه في عمله (Hamad, 2006). أما الدبيان (Al-Dabyan, 2009) فعرّفها بأنها: المهارات الفنية والإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة لرفع مستوى أدائه الوظيفي في إدارة المدرسة.

وعرفت القاعود وبخيت (Alqaoyd & AlBaket, 2019) الحاكمية الرشيدة بأنها: الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة بالاستناد إلى القوانين، والمعايير، والقواعد الضابطة التي تحدد العلاقة بين إدارة المدرسة، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمدرسة بهدف تحسين الأداء من خلال الالتزام بتحقيق الجودة، والشفافية، والعدالة.

وتسعى الحاكمية الرشيدة إلى تحقيق عديد من الأهداف، أبرزها: منع التلاعب والتحريف من خلال تفعيل الرقابة، والتأكد من تحقيق مصالح الأطراف كافة؛ وزيادة الثقة بالمعلومات والقرارات التي يتم اتخاذها؛ وتحسين الأداء، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية. كما تهدف إلى تحقيق الشفافية؛ ومنح حق مساءلة الإدارة، ومراجعة أدائها من قبل أعضاء من خارج الإدارة التنفيذية يمتلكون حق الرقابة ضمن مهماتهم واختصاصاتهم لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة (Aby Dabeal, 2015).

ويشير برادلي (Bradley, 2013) إلى أن الحاكمية الرشيدة تمنح إدارة المدرسة المقدرة على اتخاذ قراراتٍ رشيدة بعيداً عن التأثيرات الخارجية، وأن التدريب على نظام الحاكمية يؤدي إلى زيادة فاعلية القرارات المتخذة من قبل الإدارة وكفاءتها، وتزيد من التعاون بين العاملين، والالتزام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

وتتمثل أهمية الحاكمية المؤسسية في منح المؤسسة التعليمية المطبقة لها المقدرة على التنافس مع المؤسسات المماثلة؛ ومنح حق تقييم أداء الإدارة العليا؛ وتعزيز المساءلة، والعدالة، والشفافية؛ ومحاربة الفساد؛ وزيادة الثقة بالإدارة؛ ومراعاة مصالح الأطراف المشتركة، وفتح قنوات الاتصال بينهم وبين المؤسسة التعليمية (Alkhlewi, Almalki & Alghamdi, 2017).

ولتطبيق الحاكمية، ينبغي توفر القناعة الكاملة لدى الإدارة المدرسية واتجاهها لقبول مبادئ الحاكمية؛ ووضوح التشريعات، والسياسات، والقواعد الحاكمة التي تسهل عملية التطبيق؛ ووضوح الآلية التي يتم من خلالها تطبيق الحاكمية من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح؛ وتوفير فنوات الاتصال الفعالة والمتطورة من خلال التقنيات الحديثة، فضلاً عن التأكد من وجود قيادات تتمتع بالكفاءة، والخبرة، والمؤهلات المناسبة (Mohammed, 2008).

وتطرقت مجموعة من الدراسات إلى الاحتياجات التدريبية والحاكمة الرشيدة، فقد أجرت الربابعة (Al-Rababh, 2018) دراسة في الأردن هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير كفايات مديري المدارس الحكومية في لواء قصبة إربد. تكونت عينة الدراسة من (171) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت الاستبانة. أظهرت النتائج أن مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس للاحتياجات التدريبية كانت مرتفعة. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح المديرين ذوي سنوات الخبرة الأطول، وعدم وجود فروق دالة إحصائية حول الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدف دراسة أبلها ومارتينز ولوبيز ونونيز وماشادو (Abelha, Martins, Lopes,) (Nunes & Machado, 2017) إلى تقصي احتياجات التدريب لمديري المدارس في أنجولا. تكونت عينة الدراسة من (25) مديراً. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت المنهجية النوعية المستندة إلى الملاحظة وتحليل الوثائق. أظهرت النتائج أن احتياجات مديري المدارس التدريبية تعلق بـ إدارة المناهج التربوية؛ وإدارة المشاريع التعليمية؛ والإدارة المالية؛ وإدارة العلاقات الشخصية؛ وإعداد خطط للتدريب.

وقام حاملة وسلامة (Hatamleh & Salamh, 2017) بإجراء دراسة في الأردن للكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية، ودرجة تطبيق الحاكمية المؤسسية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين. تكونت العينة من (272) قائداً تربوياً. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت الاستبانة. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحاكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن كانت متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وبين تطبيق الحاكمية المؤسسية في مديريات التربية والتعليم.

وأجرت المومني والإبراهيم (Al-Momani & Al-Ebrahim, 2018) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تطبيق الحاكمية الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن من وجهة نظر

الإداريين. تكونت عينة الدراسة من (201) إدارياً، ولتحقيق هدف الدراسة، استخدمت الاستبانة. أشارت النتائج أن درجة تطبيق الحاكمية الرشيدة، ودرجة فاعلية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم كانت مرتفعة من وجهة نظر الإداريين. وبينت وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المديرية، ولصالح مديرية تربية محافظة المفرق، وتعزى لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح مدير المديرية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، وأن العلاقة بين درجة تطبيق الحاكمية وفاعلية الأداء الإداري كانت موجبة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال اطلاع الباحثين على أغلب الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحاكمية الرشيدة، والتي أوصت غالبيتها بضرورة إجراء دراسات تتعلق بموضوع الحاكمية الرشيدة، وأهمية تطبيقها، وأيضاً من خلال اطلاعها على عمل مديري المدارس، فقد وجدوا بأنهم يواجهون كثيراً من المشكلات في تطبيق الحاكمية الرشيدة نتيجة لغياب الاستراتيجيات والقوانين الواضحة لتطبيقها؛ والتداخل بين الصلاحيات في اتخاذ القرار؛ وتدني كفاية المديرين وضعف امتلاكهم لمهارات العمل الإداري؛ وعدم وضوح مفهوم الحاكمية الرشيدة في العمل الإداري؛ وعدم تلبية البرامج التدريبية لاحتياجات مديري المدارس في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة. وفي ضوء ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية ومديرياتها بمحافظة المفرق في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية ومديرياتها بمحافظة المفرق في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في تقدير درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية ومديرياتها بمحافظة المفرق في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمديرية)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- الكشف عن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة المفرق

في ضوء متطلبات الحاكمية.

- تعرف الفروق في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية ومديراتها بمحافظة المفرق في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة في ضوء متغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمديرية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

الأهمية النظرية:

نتيجة لحدثة الموضوع ولقلة الدراسات التي تناولت تلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة، ومن المتوقع أن تثري هذه الدراسة المجال نتيجة تزويدها الباحثين بالأدب النظري، والدراسات السابقة، والمعارف المتعلقة بهذا الموضوع.

الأهمية العملية:

إمكانية قيام الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم ومتخذي القرار فيها بتوفير البرامج التدريبية اللازمة لتلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

- **الاحتياجات التدريبية:** هي النقص أو الضعف في معلومات، أو مهارات، أو اتجاهات الأفراد التي تؤثر في درجة كفاءتهم في تأدية عملهم، ويسبب ذلك مشكلات واضحة في العمل (Radwan, 2007: 15)، وتعرف إجرائياً بأنها: الاحتياجات التي تساعد مديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق على أداء عملهم.

- **البرنامج التدريبي:** مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في المتدرب، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه، وسلوكه، واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل الوظيفة، وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية (Al-Rababh, 2018: 10). ويعرف إجرائياً بأنه: البرنامج المقترح الذي أعدته الباحثة لهذه الدراسة والذي طبق على عينة الدراسة.

- **الحاكمة الرشيدة:** الآليات، والإجراءات، والقوانين، والنظم، والقرارات التي تضمن الانضباط، والشفافية والعدالة، والتي تؤدي إلى تحقيق التميز والجودة في الأداء من خلال دور الإدارة في استغلال الموارد المتاحة بما يحقق المنفعة لجميع الأطراف وللمجتمع ككل (Aby Dabeal, 2015). وتعرف إجرائياً بأنها: الإجراءات والقوانين التي يتطلب من مديري المدارس الحكومية

تطبيقها داخل مدارسهم.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ نظراً لملاءمته لأهداف وطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم بمحافظة المفرق، والبالغ عددهم (474) مديراً ومديرة من المديرين العاملين خلال الفصل الدراسي الثاني (2020/2019). وتكونت عينة الدراسة من (280) مديراً ومديرة اختيروا عشوائياً. ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	60	21%
	أنثى	220	79%
سنوات الخبرة	1- أقل من 5 سنوات	90	32%
	5- أقل من 10 سنوات	110	39%
	10 سنوات فأكثر	80	29%
المديرية	قصبه المفرق	120	43%
	لواء البادية الشمالية الغربية	60	21%
	لواء البادية الشمالية الشرقية	100	36%
المجموع		280	100%

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة كدراسة المطيري (Al-Metear, 2018)، وحاتمة وسلامة (Hatamleh & Salamh, 2017). تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والتمكين.

صدق الأداة

للتحقق من صدق الاستبانة، فقد تم عرضها على (16) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم في عدد من الجامعات الأردنية لإبداء رأيهم حول مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي أدرجت فيه، ومدى وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية. ووفقاً لملاحظاتهم، تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على

المجالات: الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والتمكين.

ثبات الأداة

تم استخدام أسلوب الاتساق الداخلي، والاختبار وإعادة الاختبار بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق، وتم حساب دلالة الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة والأداة ككل باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وبلغ معامل الثبات (0.96) كما بلغ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlations) (0.88)، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجات ثبات مقبولة لاستخدامها لأغراض الدراسة، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): معامل ثبات الأداة ككل ولكل مجال من مجالاتها

المجال	معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا	معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون
الشفافية	0.97	0.92
المساءلة	0.88	0.89
العدالة	0.94	0.87
التمكين	0.90	0.88
الأداة ككل	0.96	0.88

إجراءات الدراسة

لقد مرت الدراسة الحالية بالإجراءات الآتية:

1. تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ثم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية، وعرضها على لجنة من المحكمين؛ للتأكد من صدقها.
2. تم التأكد من صدق أداة الدراسة، بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة محكمين من أساتذة الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، ممن هم في تخصص (الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، والمناهج وطرائق التدريس).
3. تم جمع الاستبانات، وكان عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل الإحصائي (280) استبانة، ثم تم تفريغ المعلومات حاسوبياً، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.
4. تم إدخال البيانات ومعالجتها حاسوبياً من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتوصل إلى نتائج الدراسة.

متغيرات الدراسة: حددت في الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

1. النوع الاجتماعي، وله فئتان: (ذكر، وأنثى).
2. سنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات: 1 -أقل من 5 سنوات، 5 -أقل من 10 سنوات، 10سنوات فأكثر.
3. المديرية، ولها ثلاثة مستويات: (قصة المفرق، ولواء البادية الشمالية الغربية، ولواء البادية الشمالية الشرقية).

ثانياً: المتغير التابع:

تقديرات مديري المدارس الحكومية ومديراتها بمحافظة المفرق لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة كما عكستها أداة الدراسة (الاستبانة).

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: "ما درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية ومديراتها بمحافظة المفرق في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة من وجهة نظرهم؟".

للإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على النحو الآتي في الجدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة الاحتياجات التدريبية في ضوء

متطلبات الحاكمية الرشيدة

الرقم	المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
1	الشفافية	1	3.01	0.64	متوسطة
2	المساءلة	2	2.75	1.31	متوسطة
3	العدالة	3	3.33	0.53	متوسطة
4	التمكين	4	2.82	0.90	متوسطة
	الكل		2.97	0.45	متوسطة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تراوحت ما بين (2.82-3.01) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.97)، وبدرجة متوسطة. وتعزى النتيجة إلى حاجة المديرين إلى التدريب على تلك المهارات نتيجة لانقارهم لها، ولحاجتهم إلى مزيد من التدريب لرفع مهاراتهم ومقدراتهم في ضوء الحاكمية الرشيدة لأداء أعمالهم بكفاءة أكبر، كما أن التغيرات السريعة في

مجالات الحياة تتطلب توفير برامج تدريبية مرنة لمواكبة التجديد في الوسائل، والأساليب، والإجراءات، وآليات التنفيذ في المجالات كافة، فضلاً عن أن تعزيز الأداء الوظيفي والمؤسسي للمديرين يتطلب إكسابهم المهارات الكافية للوفاء بمتطلبات الحاكمية الرشيدة. واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة حتملة وسلامة (Hatamleh & Salamh, 2017)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المطيري (Al-Metear, 2018) والتي أظهرت أن درجة الاحتياجات التدريبية كانت كبيرة.

المجال الأول: الشفافية

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات مجال الشفافية

الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
1	اعتماد معايير واضحة في تقييم أداء الموظفين	1	3.40	0.96	متوسطة
2	تقييم أداء الموظفين بموضوعية وشفافة	2	3.35	1.13	متوسطة
3	تقييم الأداء بشكل مستمر لتلافي الأخطاء	3	3.27	0.98	متوسطة
4	توفير التغذية الراجعة الفورية للموظفين حول أدائهم لتصويب أوضاعهم	4	3.22	0.98	متوسطة
5	تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المدرسة في ضوء أدائهم	5	3.19	1.00	متوسطة
6	الإعلان عن الأنظمة والقوانين المعمول بها لجميع الموظفين	6	3.15	1.04	متوسطة
7	الإعلان عن المهمات والمسؤوليات المناطة بكل موظف من الموظفين	7	3.10	1.06	متوسطة
8	الإعلان عن سياسات الترقية والحوافز والمكافآت لجميع الموظفين	8	3.09	1.02	متوسطة
9	تحديد السلطات والمسؤوليات والصلاحيات لكل موظف من الموظفين	9	3.05	1.05	متوسطة
10	تقديم جميع المعلومات التي يحتاجها الموظفون والطلبة وأولياء أمورهم	10	3.02	1.10	متوسطة
11	الإفصاح عن رؤية الإدارة المدرسية ورسالتها وأهدافها	11	3.00	1.02	متوسطة
12	التعامل مع جميع الموظفين بعدالة وشفافية	12	2.98	1.00	متوسطة
13	وجود ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين	13	2.93	0.99	متوسطة
14	وجود نظام اتصال سهل وسريع بين الإدارة والموظفين	14	2.87	0.95	متوسطة
15	مواجهة مشكلات العمل بين الإدارة والموظفين بكل صراحة وانفتاح	15	2.81	1.00	متوسطة
16	إعلام الموظفين بالتغيرات الطارئة والمستجدات بشكل مستمر	16	2.78	1.03	متوسطة
17	تنظيم اجتماعات مفتوحة مع المعلمين وأولياء أمور الطلبة لمناقشة مشكلات الطلبة	17	2.75	1.05	متوسطة
18	توفير المعلومات الضرورية على موقع المدرسة الإلكتروني	18	2.69	1.07	متوسطة

الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
	لخدمة الموظفين والطلبة وأولياء أمورهم				
19	تحديث بيانات ومعلومات الموقع الإلكتروني بشكل مستمر	19	2.61	1.13	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي لمجال الشفافية		3.01	0.64	متوسطة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الشفافية تراوحت ما بين (2.61-3.40)، فقد جاءت الفقرة (1) "اعتماد معايير واضحة في تقييم أداء الموظفين" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.40)، في حين جاءت الفقرة (19) "تحديث بيانات ومعلومات الموقع الإلكتروني بشكل مستمر" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.61). وتعزى هذه النتيجة إلى حاجة مديري المدارس إلى تعزيز مهاراتهم لزيادة مقدرتهم على ممارسة الشفافية، وتطبيقها بالشكل الصحيح، وتدريبهم على كيفية استخدام التكنولوجيا، والتقنيات، والبرامج الحديثة للحصول على المعلومات الواضحة والدقيقة. كما أن المديرين مدركون لأن وظائفهم تعدّ عالية لحساسية وظيفتهم كقادة وصانعين للقرار، وهو ما يتطلب امتلاكهم لمستويات مرتفعة من الشفافية، وتمكينهم من ممارسة سلطاتهم في إطارها، فهي من الوسائل التي تحدد العلاقة بين إدارة المدرسة وأصحاب المصالح، وبينها وبين الأطراف المرتبطة بها بهدف تحسين الأداء المؤسسي، والذي يقود المدرسة نحو الجودة في العمل والشفافية. ويبدو أن التدريب لرفع الشفافية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تسهم في تحقيق مصالح الأطراف كافة، فضلاً عن زيادة ثقة المتعاملين بالمعلومات والقرارات التي يتم اتخاذها، وتحسين الأداء وبالتالي تعزيز المقدر التنافسية، وتعزيز مستوى المسؤولية لدى الموظفين، وتعظيم الدور التعليمي التي تقوم به المدرسة مما يؤدي إلى تحسين أدائها، وتنظيم القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل من خلال توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الإدارة والعاملين. وتتفق النتيجة مع دراسة المطيري (Al-Meteary, 2018)، ودراسة حتملة وسلامة (Hatamleh & Salamh, 2017) إذ جاءت النتائج بدرجة متوسطة لمجال الشفافية.

المجال الثاني: المساءلة

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات مجال المساءلة

الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
20	وجود قوانين معلنة تكفل مساءلة الجميع بدءاً من الموظفين وانتهاءً بالمديرين	1	3.00	1.41	متوسطة

الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
21	وضع مؤشرات أداء لقياس مدى تحقق رؤية ورسالة الإدارة وأهدافها	2	2.91	1.42	متوسطة
22	اعتماد أسس علمية وعملية لتنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين	3	2.85	1.45	متوسطة
23	إصدار دليل يوضح أسس المساءلة لجميع الموظفين داخل المدرسة	4	2.74	1.39	متوسطة
24	تطبيق نظام المساءلة على المستويين الفردي والجماعي	5	2.72	1.38	متوسطة
25	تطبيق العقوبات بناء على نتائج المساءلة	6	2.71	1.35	متوسطة
26	توضيح أسباب العقوبات المتخذة بحق الموظفين	7	2.70	1.34	متوسطة
27	إتباع أساليب تقييم متنوعة للموظفين	8	2.64	1.32	متوسطة
28	تطوير اللوائح والتشريعات النازمة للعمل الإداري	9	2.62	1.34	متوسطة
29	اعتماد سجلات معيارية للمقارنة بين الأداء المطلوب والفعلي	10	2.61	1.33	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي لمجال المساءلة			2.75	1.31	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المساءلة تراوحت ما بين (2.61-3.00)، إذ جاءت الفقرة (20) "وجود قوانين معلنة تكفل مساءلة الجميع بدءاً من الموظفين وانتهاءً بالمديرين" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.00)، في حين جاءت الفقرة (29) "اعتماد سجلات معيارية للمقارنة بين الأداء المطلوب والفعلي" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.61).

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المساءلة ليست بالمستوى المطلوب لدى المديرين، والتي تعدّ وسيلة لنقوية المؤسسة التربوية على المدى البعيد، والتي تعمل على تحديد المسؤول والمسؤولية، ومحاربة الفساد، ومراعاة المصالح. ويبدو من النتيجة حاجة المديرين لإخضاعهم لبرامج تدريبية تلبي حاجتهم لمهارة المساءلة، للقيام بأدوارهم بنجاح، نظراً لأهميتها في العمل الإداري في ضوء الحاكمية الرشيدة، والتي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء والمقدرة على اتخاذ القرار الرشيد. وأن رفع مهارة المساءلة وممارستها لدى المديرين تعزز التعاون، وفهم مختلف الأدوار والمسؤوليات لإدارة المدرسة. وتتفق النتيجة مع دراسة المطيري (Al-Meteary, 2018)، ودراسة حتاملة وسلامة (Hatamleh & Salamh, 2017) واللذان أظهرتا درجة متوسطة لمجال المساءلة.

المجال الثالث: العدالة

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العدالة

الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
30	مراعاة العدالة في التعامل مع جميع المعلمين	1	3.44	1.43	كبيرة
31	مراعاة العدالة عند توزيع الأعمال والمهام على جميع المعلمين	2	3.40	1.22	متوسطة
32	مراعاة حقوق المعلمين وجعلها من الأولويات المهمة	3	3.36	1.36	متوسطة
33	تطبيق القرارات على جميع المعلمين دون استثناء	4	3.34	1.48	متوسطة
34	الاستماع لأراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بهم	5	3.31	1.22	متوسطة
35	إعطاء الحق لجميع المعلمين في المدرسة للتظلم من التقييم الإداري	6	3.27	1.21	متوسطة
36	منح الحوافز والمكافآت للمعلمين وفقاً لمعايير محددة وواضحة للجميع	7	3.21	1.18	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي لمجال العدالة		3.33	0.53	متوسطة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العدالة تراوحت ما بين (3.21-3.44)، فقد جاءت الفقرة (30) "مراعاة العدالة في التعامل مع جميع المعلمين" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44)، في حين جاءت الفقرة (36) "منح الحوافز والمكافآت للمعلمين وفقاً لمعايير محددة وواضحة للجميع" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21).

ويمكن تفسير النتيجة إلى أن امتلاك المديرين مهارة العدالة من الضرورات ومتطلب ينبع من سلوكهم وأخلاقياتهم وثقافتهم، فضلاً عن خبراتهم السابقة، فالتحاكم يأتي من طلب العدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة، وتلاعها بمصالح الأطراف ذوي المصلحة. ويبدو أن المديرين بحاجة لهذه البرامج التدريبية لتحسين الأداء المؤسسي الفعال، والذي يقود المدرسة نحو الجودة في العمل، ويؤمن سلامة إجراءاتها، وسلوك أفرادها كافة، ويمكن الإدارة المدرسية والمعلمين من ممارسة سلطاتهم بعدالة. في ضوء تطبيق متطلبات الحاكمية الرشيدة. كما أن تحقق العدالة يتطلب مشاركة العاملين في المدرسة، وزيادة تكامل وجود الثقة، وسيادة القانون العادل وتطبيقه على الجميع، وللحاكمة الرشيدة دور في تنظيم العلاقات بين الأطراف المؤثرة في الأداء. ومن خلال فاعلية البرامج التدريبية، يمكن ضمان العدالة داخل المدرسة، وتوفير بيئة تعلم آمنة للطلبة وجميع الأطراف المعنية، وتحقيق العدالة بين العاملين والذي ينعكس إيجاباً على الأداء، واتفقت النتيجة مع دراسة المطيري (Al-Meteary, 2018)، ودراسة حاملة وسلامة (Hatamleh & Salamh, 2017)، حيث جاءت النتائج بدرجة متوسطة لمجال العدالة.

المجال الرابع: التمكين

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات مجال التمكين

الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
37	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات المدرسية	3.00	0.96	1	متوسطة
38	توفير مصادر تعلم متنوعة للتدريب والتطوير المهني	2.95	0.99	2	متوسطة
39	تعزيز ثقافة الثقة بين المعلمين والإدارة	2.91	1.03	3	متوسطة
40	تزويد المعلمين بالمعلومات الحديثة عن تخصصاتهم بصورة دورية	2.86	1.04	4	متوسطة
41	إتاحة الفرصة للمعلمين لتجريب أفكارهم ومقترحاتهم الجديدة	2.82	1.07	5	متوسطة
42	توفير قاعات مجهزة للتدريب والتطوير المهني	2.78	1.14	6	متوسطة
43	إشراك المعلمين في وضع الجدول المدرسي وتطويره	2.74	1.14	7	متوسطة
44	إشراك المعلمين في وضع الخطة التطويرية للمدرسة.	2.70	1.10	8	متوسطة
45	تفويض الصلاحيات والمسؤوليات التي تمكن المعلمين من أداء عملهم بفاعلية.	2.65	1.11	9	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي لمجال التمكين					متوسطة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التمكين تراوحت ما بين (2.65-3.00)، فقد جاءت الفقرة (37) "إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات المدرسية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.00)، في حين جاءت الفقرة (45) "تفويض الصلاحيات والمسؤوليات التي تمكن المعلمين من أداء عملهم بفاعلية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.65).

وتعزى هذه النتيجة إلى ضرورة توفير البرامج التدريبية لرفع مستوى التمكين لدى المديرين من الجنسين، لتحقيق التطوير، ودلت النتائج أن المديرين متمكنين في إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات المدرسية، إلا أنها متوسطة وتحتاج إلى تحسين، أما تمكين المديرين على تفويض الصلاحيات والمسؤوليات التي كانت ضعيفة، وهذا يشير إلى حاجة المديرين إلى برامج تدريبية تحسن مهارة التمكين لديهم، لتمكين المؤسسة من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها في مجال التعليم، ولتعزيز كافة المهارات لدى المديرين، واتفقت النتيجة مع دراسة حاملة وسلامة (Hatamleh & Salamh, 2017) إذ جاءت النتائج بدرجة متوسطة لمجال التمكين.

نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقدير درجة الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة المفرق في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة،

والمديرية)؟

للإجابة عن السؤال، تم استخدام اختبار (t-test) لتعرف الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في ضوء متغير النوع الاجتماعي، وتحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)؛ لدلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة في ضوء متغير سنوات الخبرة، والمديرية.

جدول (8): نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المجال	المتغير الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الدلالة الإحصائية
الشفافية	ذكر	60	3.14	0.61	0.088	1.757
	أنثى	220	2.98	0.64		
المساءلة	ذكر	60	1.95	1.00	0.000	-6.508
	أنثى	220	2.97	1.30		
العدالة	ذكر	60	3.08	0.58	0.000	-4.017
	أنثى	220	3.40	0.50		
التمكين	ذكر	60	2.17	0.71	0.000	-7.0645
	أنثى	220	3.00	0.87		
الأداة الكلية	ذكر	60	2.59	0.43	0.000	-6.025
	أنثى	220	3.08	0.41		

يبين الجدول (8) وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة والأداة ككل باستثناء مجال الشفافية، لصالح (الإناث).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم

التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشفافية	1 - أقل من 5 سنوات	90	2.91	0.55
	5- أقل من 10 سنوات	110	3.15	0.67
	10سنوات فأكثر	80	2.95	0.65
المجموع الكلي				
المساءلة	1 - أقل من 5 سنوات	90	2.48	1.12
	5- أقل من 10 سنوات	110	2.38	1.15
	10سنوات فأكثر	80	3.57	1.36
المجموع الكلي				
العدالة	1 - أقل من 5 سنوات	90	3.14	0.56
	5- أقل من 10 سنوات	110	3.49	0.55

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	10 سنوات فأكثر	80	3.34	0.38
	المجموع الكلي	280	3.32	0.53
التمكين	1 - أقل من 5 سنوات	90	2.85	0.98
	5- أقل من 10 سنوات	110	3.04	0.80
	10 سنوات فأكثر	80	2.50	0.87
	المجموع الكلي	280	2.79	0.90
الأداة الكلية	1 - أقل من 5 سنوات	90	2.84	0.38
	5- أقل من 10 سنوات	110	3.01	0.45
	10 سنوات فأكثر	80	3.06	0.48
	المجموع الكلي	280	2.97	0.45

يبين الجدول (9) وجود تباين ظاهري بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لكل مجال من مجالات الأداة ولأداة ككل، ولمعرفة دلالة الفروق الإحصائية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ويوضح الجدول (10) ذلك.

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الإحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة

لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	3.449	2	1.724	4.354	* 0.014
	داخل المجموع	109.696	277	0.396		
	المجموع	113.145	279			
المساءلة	بين المجموعات	75.010	2	37.505	25.737	* 0.000
	داخل المجموع	403.649	277	1.457		
	المجموع	478.659	279			
العدالة	بين المجموعات	6.064	2	3.032	11.647	* 0.000
	داخل المجموع	72.115	277	0.260		
	المجموع	78.179	279			
التمكين	بين المجموعات	13.404	2	6.702	8.705	* 0.000
	داخل المجموع	213.266	277	.770		
	المجموع	226.670	279			
الأداة الكلية	بين المجموعات	2.405	2	1.203	6.296	* 0.002
	داخل المجموع	52.908	277	.191		
	المجموع	55.313	279			

يبين الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لكل مجال من مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، ولتحديد مصادر الفروق الدالة الإحصائية، تم

استخدام إختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، ويوضح الجدول (11) ذلك.

جدول (11): نتائج طريقة شيفيه للمقارنات البعدية للكشف عند دلالة الفروق الإحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	1 - أقل من 5 سنوات	5 - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الشفافية	1 - أقل من 5 سنوات	2.91	-	*-0.24	*-0.04
	5 - أقل من 10 سنوات	3.15	*0.24	-	0.20
	10 سنوات فأكثر	2.95	0.04	-0.20	-
المساءلة	1 - أقل من 5 سنوات	2.48	-	0.10	*-1.09
	5 - أقل من 10 سنوات	2.38	0.10	-	*-1.19
	10 سنوات فأكثر	3.57	*1.09	*1.19	-
العدالة	1 - أقل من 5 سنوات	3.14	-	*-0.35	*-0.20
	5 - أقل من 10 سنوات	3.49	*0.35	-	0.15
	10 سنوات فأكثر	3.34	*.020	-0.15	-
التمكين	1 - أقل من 5 سنوات	2.85	-	-0.19	*0.35
	5 - أقل من 10 سنوات	3.04	0.19	-	*0.54
	10 سنوات فأكثر	2.50	*-0.35	*-0.54	-
الأداة الكلية	1 - أقل من 5 سنوات	2.84	-	*-0.17	*-0.22
	5 - أقل من 10 سنوات	3.01	*0.17	-	-0.05
	10 سنوات فأكثر	3.06	*0.22	0.05	-

يبين الجدول (11) الآتي:

وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال الشفافية بين فئة سنوات (1 - أقل من 5 سنوات) و(5- أقل من 10 سنوات) من جهة، وبين (1 -أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر)، وبين فئة سنوات (5- أقل من 10 سنوات) و(1 -أقل من 5 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح (5- أقل من 10 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر).

وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال المساءلة بين فئة (1- أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر)، وبين (5- أقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر)، وبين (10 سنوات فأكثر) وكل من (1- أقل من 5 سنوات) من جهة، وفئة (5- أقل من 10 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (10 سنوات فأكثر).

وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال التمكين بين فئة (5- أقل من

10 سنوات) وفئة (10 سنوات فأكثر)، وبين فئة (5- أقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر)، وبين كل من (10 سنوات فأكثر) و(1- أقل من 5 سنوات) من جهة، وبين فئة (10 سنوات فأكثر) و(5- أقل من 10 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (1- أقل من 5 سنوات)، و(5- أقل من 10 سنوات).

وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الأداة ككل بين (1- أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر)، وبين (5- أقل من 10 سنوات) و(1- أقل من 5 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح (5- أقل من 10 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم

التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير المديرية

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشفافية	قصبة المفرق	120	2.99	0.63
	لواء البادية الشمالية الغربية	60	3.19	0.61
	لواء البادية الشمالية الشرقية	100	2.94	0.65
المجموع الكلي				
المساءلة	قصبة المفرق	120	2.28	1.14
	لواء البادية الشمالية الغربية	60	2.58	1.17
	لواء البادية الشمالية الشرقية	100	3.42	1.31
المجموع الكلي				
العدالة	قصبة المفرق	120	3.05	0.54
	لواء البادية الشمالية الغربية	60	3.72	0.35
	لواء البادية الشمالية الشرقية	100	3.45	0.40
المجموع الكلي				
التمكين	قصبة المفرق	120	2.71	0.90
	لواء البادية الشمالية الغربية	60	3.13	0.85
	لواء البادية الشمالية الشرقية	100	2.78	0.89
المجموع الكلي				
الأداة الكلية	قصبة المفرق	120	2.79	0.40
	لواء البادية الشمالية الغربية	60	3.13	0.47
	لواء البادية الشمالية الشرقية	100	3.09	0.40
المجموع الكلي				
0.45				
2.97				

يبين الجدول (12) وجود تباين ظاهري بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير المديرية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، ولمعرفة دلالة الفروق الإحصائية، تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (One way ANOVA). ويوضح الجدول (13) ذلك.

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الإحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس بمحافظة المفرق لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير المديرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	2.408	2	1.204	3.102	0.051
	داخل المجموع	110.737	277	0.400		
	المجموع	113.144	279			
المساءلة	بين المجموعات	73.844	2	36.922	25.264	* 0.000
	داخل المجموع	404.815	277	1.461		
	المجموع	478.659	279			
العدالة	بين المجموعات	20.289	2	10.144	48.540	* 0.000
	داخل المجموع	57.890	277	0.209		
	المجموع	78.179	279			
التمكن	بين المجموعات	7.550	2	3.775	4.772	* 0.009
	داخل المجموع	219.120	277	0.791		
	المجموع	222.670	279			
الأداة الكلية	بين المجموعات	7.023	2	3.511	20.142	* 0.000
	داخل المجموع	48.290	277	0.174		
	المجموع	55.313	279			

يبين الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية ومديراتها بمحافظة المفرق لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير المديرية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة (المساءلة، والعدالة، والتمكن) والأداة ككل، ولتحديد مصادر الفروق الدالة الإحصائية تم استخدام إختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية. ويوضح الجدول (14) ذلك.

جدول (14) نتائج شيفيه لدلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة لكل من مجال من مجالات أداة الدراسة والأداة

ككل تعزى لمتغير المديرية

المجال	المديرية	المتوسط الحسابي	قصة الفرق	لواء البادية الشمالية الغربية	لواء البادية الشمالية الشرقية
المساءلة	قصة الفرق	3.19	-	*-0.30	*-0.14
	لواء البادية الشمالية الغربية	2.94	0.30	-	*-0.84
	لواء البادية الشمالية الشرقية	3.42	*1.14	*0.84	-
العدالة	قصة الفرق	3.05	-	*-0.67	*-0.40

المجال	المديرية	المتوسط الحسابي	قصة المفرق	لواء البادية الشمالية الغربية	لواء البادية الشمالية الشرقية
التمكين	لواء البادية الشمالية الغربية	3.72	*0.67	-	*0.27
	لواء البادية الشمالية الشرقية	3.45	*0.40	*-0.27	-
	قصة المفرق	2.71	-	*0.42	*-0.07
	لواء البادية الشمالية الغربية	3.13	*0.42	-	*0.35
الأداة الكلية	لواء البادية الشمالية الشرقية	2.78	0.07	*-0.35	-
	قصة المفرق	2.79	-	*-0.34	*-0.30
	لواء البادية الشمالية الغربية	3.13	*0.34	-	0.04
	لواء البادية الشمالية الشرقية	3.09	*0.30	-0.04	-

يبين الجدول (14) الآتي:

وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمة الرشيدة تعزى لمتغير المديرية في مجال المساواة بين مديرية قصبة المفرق وكل من لواء البادية الشمالية الغربية ولواء البادية الشمالية الشرقية، وبين مديرية لواء البادية الشمالية الغربية ولواء البادية الشمالية الشرقية، ولواء البادية الشمالية الشرقية وكل من قصبة المفرق ولواء البادية الشمالية الغربية، وجاءت الفروق لصالح كل من فئة مديرية (لواء البادية الشمالية الغربية)، و(لواء البادية الشمالية الشرقية).

وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمة الرشيدة تعزى لمتغير المديرية في مجال التمكين بين مديرية قصبة المفرق وكل من لواء البادية الشمالية الغربية ولواء البادية الشمالية الشرقية، وبين مديرية لواء البادية الشمالية الغربية وكل من قصبة المفرق، ولواء البادية الشمالية الشرقية، وبين لواء البادية الشمالية الشرقية ولواء البادية الشمالية الغربية، وجاءت الفروق لصالح (لواء البادية الشمالية الغربية، ولواء البادية الشمالية الشرقية).

أظهرت النتائج وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية ومديراتها بمحاظة المفرق لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمة الرشيدة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة والأداة ككل باستثناء مجال الشفافية، وتبين بأن الفروق الدالة إحصائياً في مجال (المساواة، والعدالة، والتمكين) والأداة ككل قد جاءت لصالح الإناث. وتعزى النتيجة إلى أن المديرات أكثر جدية وصرامة في المساواة وتطبيق الإجراءات والقوانين، واتخاذ الأساليب المختلفة لضبط الجوانب المدرسية من جميع النواحي، وعلى الرغم من أن المديرات أكثر عاطفة إلا أنهن لا يتساهلن في أداء مهامهن،

ومشاركة المعلمات والعاملين في المدرسة في اتخاذ القرار، ويعملن في إطار العدالة والمساواة في إدارتهن للمدرسة، ويحاولن اكتساب المهارات المختلفة لمجال التمكين كالتخطيط، والتنظيم، والمراقبة، واتخاذ القرار، والتوجيه، والتفويض.

وأظهرت النتائج وجود تباين ظاهري بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية ومديراتها بمحافظة المفرق لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لكل مجال من مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، وأشارت النتائج على وجود فروق في مجال الشفافية تعزى لصالح كل من فئة (5- أقل من 10 سنوات)، و(10) سنوات فأكثر. وفي مجال المساءلة جاءت الفروق لصالح فئة (10) سنوات فأكثر، وفي مجال العدالة جاءت الفروق لصالح كل من فئة (5- أقل من 10 سنوات) و(10) سنوات فأكثر، أما مجال التمكين فجاءت الفروق لصالح كل من فئة (1- أقل من 5 سنوات) و(5- أقل من 10 سنوات). أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة ككل؛ فأشارت النتائج إلى وجود فروق لصالح كل من فئة (5- أقل من 10 سنوات) و(10) سنوات فأكثر. وتفسر النتيجة بأن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة حصلوا على فروق مختلفة مما يجعلهم غير متجانسين من حيث سنوات الخبرة، وغير متفقين في آرائهم حول احتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة. مما يبين الحاجة إلى التدريب في إطار الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والتمكين في ضوء الحاكمية الرشيدة، وتبدو النتيجة لاختلاف معرفتهم الدقيقة بالسياسات، والإجراءات، والقوانين، والإمكانات المادية والمالية، والبشرية، والمهام المنوطة بهذه الوظائف، وهذا ما يفرضه الانفجار المعرفي الحاصل مؤخراً؛ مما يفرض عليهم صقل معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم وتطويرها تماشياً مع المستجدات. وتظهر النتائج أدلة واضحة أن جميع مديري المدارس يفتقرون إلى التدريب في عديد من الأبعاد التي تتطلبها الوظيفة، وهذا يعني أن سنوات الخبرة الطويلة ليست كافية لضمان المقدرة على إيجاد حلول لتحديات المجتمع المعاصر. واتفقت النتيجة مع دراسة أبيها ومارتينز ولوبيز ونونيز وماشادو (Abelha, Martins, Lopes, Nunes & Machado, 2017) من حيث وجود فروق دالة إحصائياً حول الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وأظهرت النتائج وجود تباين ظاهري بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية ومديراتها بمحافظة المفرق لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى لمتغير المديرية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والأداة ككل. وأشارت النتائج

إلى وجود فروق في مجال المساءلة لصالح مديرية لواء (البادية الشمالية الغربية ولواء البادية الشمالية الشرقية) وفي مجال العدالة جاءت الفروق لصالح (لواء البادية الشمالية الغربية ولواء البادية الشمالية الشرقية). أما مجال التمكين فجاءت الفروق لصالح (لواء البادية الشمالية ولواء البادية الشمالية الشرقية). وتعزى النتيجة إلى اختلاف تقديرات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة لمديري المدارس الحكومية ومديراتها لكل من مجال من مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تعزى لأثر متغير المديرية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المومني والإبراهيم (Al-Momani & Al-Ebrahim, 2018) والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية.

التوصيات

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يأتي:

- إعداد برامج تدريبية لاحتياجات مديري المدارس ومديراتها في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة؛ لتطوير مهاراتهم وصقلها في إطار المجالات وغيرها، والتي تحسن الأداء الوظيفي والمؤسسي.
- تفعيل نظام المساءلة الإدارية واستخدام الأسلوب الإيجابي لمديري المدارس والتي تسهم في صقل الثقافة الإدارية والتنظيمية والتي تعنى بالنتائج، وتعنى أيضاً بالإجراءات من خلال الاعتماد على مدونة السلوك الوظيفي للوزارة.
- توعية شاملة حول مفهوم الحاكمية الرشيدة المؤسسية لجميع الأطراف ذات العلاقة وإيجاد إطار قانوني لتطبيقها.
- تحفيز مديري المدارس الذين يقومون بتطبيق الحاكمية الرشيدة داخل مدارسهم، والعمل على تعزيزها لديهم.
- تعميم نتائج الدراسة على وزارة التربية والتعليم لتعميمها على جميع مدارس المملكة للاستفادة من نتائجها.
- إجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة مع الأخذ بالاعتبار تغيير العينة التي استخدمت في هذه الدراسة.

References

- Abelha, M., Martins, I., Lopes, C., Nunes, M. & Machado, E. (2017). Specific training needs for school principals in Angola. **Proceedings**

of ICERI 2017 Conference 16th-18th November 2017, Seville, Spain.

- Abu Abed, A. (2010). **Effective training and professional trainer**. Irbid: Dar Al-Amal Publishers.
- Aby Dabeal, T. (2018). **The implementation degree of good governance in the management of Qurayyat education from the point of view of administrative staff**. Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Dabyan, A. (2009). Training needs for secondary school principals in Riyadh, Saudi Arabia. **Journal of the Arabian Gulf Message**, (111), 121-135.
- Alkhlewi, L., Almalki, H. & Alghamdi, W. (2017). Governance in the operations of educational planning in ministry of education in Saudi Arabia from the viewpoint of governmental schools principals in Northern of Riyadh. **Journal of Arab studies in education and Psychology**, (9-), 23-47.
- Al-Metear, S. (2018). **The degree of the principals of public education schools in the state of Kuwait practice good governance and its relation to organizational development from the point of view of teachers**. Unpublished Master Thesis, Al al-Bayt University, Mafrq, Jordan.
- Al-Momani, A. & Al-Ebrahim, A. (2018). The degree of application of good governance in the directorates of education in northern Jordan and its relation to the effectiveness of administrative performance from the point of view of administrative personnel therein. **IUG Journal of Educational and Psychology Sciences**, 27(1), 589-616.
- Al-Qa'oud, M. (2016). The requirements of good governance at schools of public education for girls in Al Madinah Al Munawarah from the viewpoint of female school principals. **Scientific Research Journal**, 4(10), 8-16.
- Alqaoyd, M. & AlBaket, E. (2019). The requirements of good governance in the general education schools for girls in Yanbu from the point of view of school principals. **International Journal of Educational and Psychological Studies**, 6(3), 327-340.
- Al-Qubaty, O. & Ali, E. (2011). Training needs for public secondary school principals in Taiz City in Yemen from their point of view and their agents. **Damascus University Journal**, (27), 389-426.
- Al-Rababh, R. (2018). **A proposed training program for developing management competences for principals of public schools in Qasabat Irbid**. Unpublished PhD Dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Sereafy, M. (2009). **Administrative training, identifying training**

- needs and designing training programs.** Cairo: Curriculum for Publication and Distribution.
- Armstrong, A. & Unger, Z. (2009). Assessment, evaluation and improvement of university council performance. **Evaluation journal of Australasia**, 19(1), 46-54.
- Bradley. L. (2013). **Effective governance: The impact of the masters in governance training on school boards in California.** Unpublished PhD Dissertation, University of Southern California, Los Angeles, USA.
- Hamad, S. (2006). **Efficiency and evaluation of training programs for basic school teachers from the point of view of teachers and principals in the educational directorates of both Jerusalem suburbia/Al-Ram and Ramallah--EL-Beirah.** Unpublished Master Thesis, Al-Quds University, Al-Q uds, Palestine.
- Hatamleh, A. & Salamh, K. (2017)The application degree of administrative accountability and organizational governance, and the relationship between them in the directorates of education in Jordan: From the viewpoint of its administrative leaders. **Journal of Educational and Psychological Studies**, 11(1), 71-101.
- Mohammed, H. (2008). Governance mechanisms and mechanisms in university institutions. **A research presented at the second Arab Conference for Arab Universities "Challenges and Ambition", 21-24, December, Marrakech, Morocco.**
- Oqaily, O. (2009). **Modern human resources management: A strategic approach**, (4th Ed.). Amman: Dar Wael for Publishing.
- Radwan, A. (2007). **Designing training program to meet the training needs of school principals in Jordan in light of total quality management criteria.** Unpublished PhD Dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Sayed, O. & Al-Jamal, A. (2014). **Training and sustainable professional development.** Amman: Science and Faith for Publication and Distribution.
- Van Eerde, W., Tang, K. & Talbot, G. (2008). The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(1), 63-73.
- Yousef, M. (2007). **Governance determinants and standards - with special reference to the pattern of their application in Egypt - the National Investment Bank.** Cairo: The Great Arab Library.