

عنوان البحث

درجة تطبيق المديرين و الإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة

ممدوح علي جروح الخضير¹

¹ إدارة الإمتحانات والاختبارات العامة- وزارة التربية والتعليم الأردنية، عمان، الأردن

mamdouh_alkhadeer@yahoo.com

تاريخ النشر: 2021/01/01م

تاريخ القبول: 2020/12/28م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من (370) مدير وإداري من أصل (922) وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد استخدمت أداة لجمع البيانات، وتم التأكد من صدق وثبات الأداة و أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة كانت بدرجة متوسطة و أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور ومتغير المؤهل العلمي جاءت لصالح فئة بكالوريوس فأقل.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، المديرين و الإداريين، وزارة التربية والتعليم الأردنية.

RESEARCH ARTICLE

THE DEGREE OF APPLYING GOVERNANCE PRINCIPLES BY THE MANAGERS AND ADMINISTRATORS IN JORDANIAN MINISTRY OF EDUCATION**MAMDOUH ALI JROUH ALKHADEER¹**

¹ Examinations and General Examinations Department - Jordanian Ministry of Education, Amman, Jordan
mamdouh_alkhadeer@yahoo.com

Accepted at 28/12/2020**Published at 01/01/2021****Abstract**

The aim of this study was to identify the extent to which managers and administrators at the Ministry of Education in Jordan were able to apply the principles of governance. A sample of (370) managers and administrators where they were selected from (922) in a randomized method. One tool was used to collect data, and the validity and consistency of the tool was verified. The results of the study showed that the degree of application of the principles of governance by managers and administrators was medium, and that there are significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) In terms of the degree of application of the principles of governance attributed to the gender variable and the differences in favor of males and the variable of scientific qualification came in favor of a bachelor's degree and less.

Key Words: Governance, Managers and Administrators, Ministry of Education, Jordan.

المقدمة:

في ضوء تطور مفاهيم الإدارة التربوية وأساليبها وتأثرها بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة في شتى المجالات، وفي ظل ما يشهده العالم من تحولات معرفية وتكنولوجية متلاحقة، وتوفيراً لمزيد من الكفاءة والفعالية للمؤسسة التربوية وضماناً لجودة خدماتها، كان لزاماً على الأنظمة التربوية السائدة أن تشهد تحولاً عميقاً لتلبية متطلبات هذا التطور ويكمن ذلك في تحديث أساليب الإدارة التربوية وتوحيد عناصرها بما يسهم في تطوير إدارة تربوية رشيدة تراعي المشاركة والشفافية والمساءلة وضرورة التكامل بينها لتخرج بشكلٍ واضحٍ ومتبصرٍ عن كل أشكال التسيير المركزي الذي ساد في الإدارة التقليدية القديمة.

من هنا، ينطلق موضوع الحوكمة في المؤسسات من استخدام مفاهيم الشفافية والنزاهة والمساءلة والمشاركة والوضوح وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات لتطوير المنظمات وبناءها، وإحداث تغييرات إيجابية، وإعداد أجيال قادرة على مواكبة مستجدات العصر ومسايرة الانفجار المعرفي والتقني (حتاملة وسلامة، 2017).

كما تعد الحوكمة من أهم الموجهات التقييمية التي استحوذت على اهتمام جميع المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية، بل تُوصف بأنها هيكلية إدارية جديدة، تقوم على الشفافية والنزاهة، وتتسم بكفاءة استخدام الموارد، وبناء مصفوفة من النظم والمعايير التي تضبط العمل، وتعمل على تحسين مخرجاته بالطريقة التي تحقق أهداف المؤسسة، وتجعلها قادرة على تحقيق الجودة والمنافسة بكفاءة واقتدار، وإن لنشر ثقافة الحوكمة التي هي في الأصل تحقيق للحكم الرشيد، بقواعده الإدارية المختلفة، سيجعل منها حالة وعملية اتجاه ونظام صحي يعمل على تقوية المؤسسات، ويؤمن سلامة تصرفاتها، ونزاهة سلوكياتها (أبو دقة، 2013).

ويعرف يوسف (2011) الحوكمة بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المنظمة وأهدافها. كما عرّفها ناصر الدين (2012) بأنها هي نظام لتصدي الاستبداد الإداري الذي ينشأ من خلال العلاقة الهرمية بين المديرين والموظفين داخل المنظمات. وعرّفها العريني (2014) بأنها المقدرّة على التحكم وضبط جميع العمليات الإدارية بشكل علمي.

ويعرفها الباحث بأنها منهجية عملية تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة لتحقيق أهداف المؤسسة، وللحصول على أعلى جودة بأقل جهد وتكلفة.

أهداف الحوكمة :

إن أهداف الحوكمة كما أوضحها الغالبي والعامري (2008) تتمثل بما يأتي :

1 - تحقيق حماية لمصالح المعنيين عن طريق دقة المعلومات المتعلقة بأنشطة المنظمة وشفافيتها.

2- زيادة مقدرة المؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة على المنافسة.

3- توفير بيئة صحية للعمل من خلال تعزيزها لجوانب المساءلة واحترام القوانين والتعليمات.

مبادئ الحوكمة:

1 - الشفافية: وتعني أن جميع الإجراءات التي تحصل في المنظمة واضحة (حسام الدين، 2015)

2 - المشاركة: تمثل المشاركة في جوهرها روح منهج الحوكمة للمنظمات، وتبدأ من عمل أعضاء المنظمة جنباً إلى جنب، بحيث يتيح مجلس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية، والإدارية، والطلبة، والمجتمع، المشاركة في صنع القرار ووضع السياسات (ناصر الدين، 2012).

3-المساءلة : وهي العملية التي من خلالها يكون الموظفون مسؤولون عن الأعمال التي يقومون به ومحاسبهم إذا لم تتحقق النتائج حسب المعايير الموضوعية وتتطلب المساءلة وضوح المسؤوليات لدى الموظفين ومعايير محددة عن الالتزام بها وتنفيذها

بحيث تفرض عليهم العقوبات اللازمة في حال عدم القيام بها. (حسام الدين، 2015) مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة بالتعرف على استقصاء درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم، وبما أن وزارة التربية والتعليم من أهم القطاعات الحكومية المعنية بالتنمية كان لابد من تفعيل ورفع درجة تطبيق نظام الحوكمة الذي نال حظه من اهتمام الباحثين في المجالات الاقتصادية والسياسية والتنموية والتربوية.

حدود الدراسة:

الحد البشري: مدراء الإدارات والمديريات، والمديرون الإداريون والفنيون، ورؤساء الأقسام، والإداريون في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الحد المكاني: مركز وزارة التربية والتعليم / الأردن.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني العام الدراسي 2017-2018

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة.

وبناء على ما سبق فإن الدراسة الحالية تحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1 - ما درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
 - 2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي)؟
- أهداف الدراسة:

1- التعرف على درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

2- التعرف على مدى درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي)؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية في استقصاء العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية وذلك لقلّة الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة بحدود علم الباحث .

ويمكن تلخيص الأهمية النظرية لهذه الدراسة بالآتي :

1-رفد المكتبة العربية بعامة والمكتبة الأردنية بخاصة بمتعلقات وماهيم الحوكمة ، مما يساعد الباحثين في إجراء دراسات أخرى.

2-الإفادة من طريقة بناء أو تطوير أو استخدام أدوات البحث.

3-دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

أما من الناحية التطبيقية فيمكن الاستفادة من نتائج الدراسة فيما يأتي:

1-يؤمل من هذه الدراسة أن تعيد المديرين والإداريين في تطوير أعمالهم ضمن الإدارات والمديريات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

2-يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد في إعداد دورات تطويرية للمديرين والإداريين تتناول موضوعي الحوكمة من حيث مفهومهما وأهميتهما وجميع الأمور المتعلقة بهما .

3-قد تساعد في اتساع مدى المعرفة لدى المديرين والإداريين بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة

4- يؤمل من هذه الدراسة رسم أطر نظرية تعطي تصوراً واضحاً عن الحوكمة ومنهجيتها ومتطلبات تطبيقها في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

مصطلحات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الحوكمة: نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها وضبط العلاقات الأساسية التي تؤثر في الأداء (حسين، 2006).

وتعرف إجرائياً : بأنها الدرجة التي حصل عليها المدبرون والإداريون من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة التي أعدها الباحث والمكونة من (36) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة). مبادئ الحوكمة: وتتمثل بالشفافية والمشاركة والمساءلة وتعرف كآلي:

الشفافية: وتعني تدفق المعلومات ووضوحها لجميع المعنيين بها، وفي الوقت المناسب .

المشاركة: وتعرف بأنها السماح لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاركة في القرارات والتقييم ووضع الخطط والسياسات.

المساءلة : وهي تطبيق آلية تُعزز الرقابة الذاتية والمسؤولية والإلتزام بحقوق جميع الأطراف ذات العلاقة (حتاملة وسلامة ، 2017).

وتعرف هذه المبادئ إجرائياً : بأنها الدرجة التي حصل عليها المدبرون والإداريون من خلال استجابات أفراد العينة على استبانة مبادئ الحوكمة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

الدراسات السابقة:

لقد تم مراجعة العديد من الدراسات السابقة التي حاولت معرفة درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة لكن في بيئات غير عربية حيث يلاحظ وجود ندرة في الدراسات التي حاولت التعرف على درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة وهذا ما ستقوم به الدراسة الحالية:

التي هدفت إلى التعرف على (Cooper, 2005) نبدأها بدراسة كوبر هيكلية المجلس التربوي للحوكمة التربوية في كاليفورنيا ولاكتشاف تأثير هذه الهيكلية وفعاليتها في الحوكمة التربوية لإحدى المدارس الثانوية وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء مجلس الحوكمة التربوية في المقاطعة واستخدم أداة تحليل نوعي مقترحة من قبل المختصين في القياس وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من بينها أن هذه الهيكلية نجحت في تطبيق الحوكمة التربوية في هذه المنطقة.

بدراسة هدفت إلى التعرف على عملية (Hudson, 2007) كما قام هادسون الحوكمة في الجامعات الخاصة. وقد استخدم الباحث أسلوب دلفاي لجمع المعلومات ومقابلة مع (30) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن دور مجلس الحوكمة كان فاعلاً وأن العلاقات بين أعضاء المجلس كانت جيدة.

وهدف دراسة الشناق (2009) التعرف إلى مفهوم الحاكمية، ودرجة ممارسة معايير الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، أجريت الدراسة على (501) عضواً من أعضاء المجالس وهيئات التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت الدراسة أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحاكمية في الجامعات الخاصة كان مرتفعاً.

وقام كبس (2009, Kpis) بدراسة تناولت بعض المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا، واشتملت الدراسة على (128) نائب عميد، و(72) عميداً و(278) استاذاً. وقد أشارت النتائج إلى وجود بعض السمات والمهارات في القيادات، مثل

القدرة على إقامة علاقات شخصية جيدة، وتوافر الاتصال، ومهارات الإدارة. وأن من عوامل نجاح الحوكمة المنافسة، والمصادر، والعمليات، والتعليم المستمر، والتنمية، والمحاسبة الواضحة، والشفافية، والأمانة، والثقة.

وأجرى حلاوة وطه (2011) دراسة هدفت إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، وقد تكونت عينة الدراسة من (60) إدارياً و(60) عضو هيئة تدريس واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم المقدرّة على تطبيق الأنظمة والقوانين .

وأجرى ناصر الدين (2012) دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها ، وقد تكونت عينة الدراسة من (64) عضو هيئة تدريس و(49) إدارياً ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام.

إلى أنماط بدراسة هدفت إلى التعرف (Wiggins,2013) وقام ويقنيز للمسؤولين في مقاطعة كولومبيا ولتحقيق هذا الهدف أجريت الدراسة على جميع افراد المدرسة البالغ عددهم(51) قائد تربوي في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من بينها أن مسؤولي المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية الذين يستخدمون القيادة المتعددة كان جيدا وبدلالة إحصائية .

وهدفت دراسة الشمري (2014) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تكونت عينة الدراسة من (302) عضو هيئة تدريس واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة في درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ت عُرَى لمتغير الجنس لصالح الإناث والرتبة الأكاديمية لصالح فئة أستاذ ومتغير الكلية لصالح الكليات العلمية وعدد سنوات الخبرة لصالح فئة (5 -أقل من 10 سنوات) .

وهدفت دراسة شرف (2015) التعرف إلى واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك ومن أجل تحقيق هدف الدراسة حيث تم إعداد وتوزيع الاستبانة التي تم إعدادها لجمع البيانات على عينة مقدارها (150) من عمداء ورؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة مرتفعة في استجابات عينة الدراسة.

وأجرى الشرياتي (2015) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم البالغ عددهم (1038) مديراً وإدارياً في العام الدراسي (2013/ 2014) وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها كانت متوسطة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة.

وهدفت دراسة محمود (2016) التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال في الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وتم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية من (173) مدير ومديرة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام ووجود ارتباط إيجابي دال احصائياً بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية .

وأجرت الزين (2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المديرين و الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار الباحثة عينة للدراسة مكونة من (261) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد استخدمت أداتين لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين والأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن بعض منها هدف إلى التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة مثل دراسة حلاوة وطه (2011) وناصر الدين (2012) الزين (2017). وبعض الدراسات تناولت بعض مبادئ الحوكمة (Kpis, 2009). مثل دراسة كيبس وقد تبينت عينات الدراسات السابقة من حيث النوع والعدد ، فمنها ما كان يجري على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مثل دراسة حلاوة وطه (2011) وناصر الدين (2012) ، ومنها على رؤساء الأقسام مثل وويغينز (2013, Wiggins) ، ودراسات أجريت على أعضاء هيئة التدريس فقط مثل دراسة هاوندسون (2007, Hudson).

وفيما يتعلق بالأداة المستخدمة في الدراسات السابقة فإن معظم الدراسات استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات، واستخدم بعضها الآخر أسلوب دلفاي مثل دراسة هاوندسون (2007, Hudson)، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الاستبانة لغرض جمع المعلومات، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة بتطوير الاستبانة المستخدمة لجمع المعلومات وطريقة اختيار العينة، وتميزت باستخدام العينة الطبقية العشوائية.

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارات ومدراء التربية، ورؤساء الأقسام، والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، والبالغ عددهم (922).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، فبلغت عينة الدراسة (370)، من مدراء الإدارات والمديريات، ورؤساء الأقسام، والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم.

أداة الدراسة

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة للدراسة بالاعتماد على الأدب النظري ذي الصلة، وتحليل الدراسات السابقة، ومنها دراسة ناصر الدين (2012)، ودراسة الزين (2017)، وحيث تناولت الأداة قياس مبادئ الحوكمة، وكان عدد فقراتها (36) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي:

المجال الأول: الشفافية وعدد فقراته (14) فقرة.

المجال الثاني: المشاركة وعدد فقراته (9) فقرات.

المجال الثالث: المساءلة وعدد فقراته (13) فقرة.

وتم إعطاء كل فقرة من فقرات الأداة وزناً وفقاً لمقياس ليكرت وذلك حسب درجة الممارسة (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، ومثلت (1.2.3.4.5) على التوالي، وكذلك تضمنت الاستبانة معلومات عن أفراد الدراسة من حيث الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الجامعة الأردنية وجامعة الشرق الأوسط وجامعة الزرقاء الخاصة وجامعة الزيتونة، إذ بلغ عدد المحكمين (12) محكماً، وطلب منهم إبداء رأيهم حول فقرات أدواتي الدراسة من حيث درجة ملاءمة للمجال الذي تتدرج تحته، ووضوح الفقرة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية، وإمكانية إضافة أو حذف أي فقرة، إذ تم الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين من حيث الحذف والتعديل والإضافة إلى أن وصلت أداة الدراسة إلى شكلها النهائي.

ثبات أداة الدراسة

وللتحقق من ثبات الأداة، قام الباحث بحساب معاملات الثبات لهذه الاستبانة بتطبيقها على عينة مكونة من (20) فرداً من مجتمع الدراسة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني بهدف استخراج معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون للاستبانة فبلغ (0.89) لجميع مجالاتها، كما تم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرونباخ ألفا فبلغت قيمة الثبات بين (0.85-0.89). تم القيام بعدة إجراءات لتنفيذ الدراسة وهي:

1- بناء وتطوير أدوات الدراسة وإخراجها بالصورة النهائية، والتحقق من دلالات صدقها وثباتها، بتحكيما وتطبيقها على عينة استطلاعية.

2- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة البحث العلمي في الجامعة الهاشمية موجهة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة بهدف الحصول على عدد أفراد مجتمع الدراسة ومن ثم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم موجهة إلى مدراء المدارس لتسهيل عملية تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة.

3- التوضيح لأفراد العينة الهدف من الدراسة، وتم توضيح الإرشادات الضرورية واللازمة لتعبئة أدوات الدراسة من حيث المعلومات الشخصية وطريقة الإجابة على فقرات الاستبانة، وتم التأكيد على العينة بأن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وأعطيت عينة الدراسة الوقت الكافي للإجابة على الفقرات ومتابعتهم خلال هذه المدة والإجابة على استفساراتهم.

4- جمع الاستبانة الصالحة للتحليل، وإدخال بياناتها إلى ذاكرة الحاسوب، لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة والوصول إلى النتائج.

النتائج ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: ما درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية؟ فقد تم الإجابة على هذا السؤال من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم وبين الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم لمبادئ الحوكمة.

الجدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم لمبادئ الحوكمة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	مجال الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	2	المشاركة	3.16	0.40	متوسطة
2	1	الشفافية	3.10	0.35	متوسطة
3	3	المساءلة	2.96	0.45	متوسطة
درجة التطبيق ككل					
			3.07	0.40	متوسطة

يبين الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم لمبادئ الحوكمة، إذ جاءت النتيجة الكلية بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.40) بدرجة متوسطة، إذ جاء في المرتبة الأولى مجال المشاركة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.40) بدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال الشفافية بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.35) بدرجة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال المساءلة بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.45) بدرجة متوسطة. وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لدرجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم لمبادئ الحوكمة.

المجال الأول: الشفافية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الشفافية لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم، ويبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التطبيق لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم.

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق للمجال الأول " الشفافية " مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	14	توفر الوزارة تشريعات إدارية تمتاز بالشفافية.	3.75	0.66	مرتفعة
2	3	تنشر الوزارة تقارير دورية حول أنشطتها.	3.69	0.76	مرتفعة
3	8	تتميز الوزارة باستقرار تشريعاتها.	3.62	0.78	متوسطة
4	4	يتوفر نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني	3.52	0.94	متوسطة

				للموظفين.		
متوسطة	1.04	3.37	5	تنتهج الوزارة سياسات الوضوح في ممارسة أعمالها.	5	
متوسطة	1.10	3.34	11	تعتمد الوزارة أساساً ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين.	6	
متوسطة	1.00	3.07	10	تتعاون الوزارة مع الموظفين لتحسين نوعية الخدمة التي تقدمها.	7	
متوسطة	0.87	2.94	7	توضح الوزارة أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها.	8	
متوسطة	1.13	2.85	9	توفر الوزارة آلية لتلقي الشكاوى والمقترحات.	9	
متوسطة	0.83	2.79	2	تتيح الوزارة الفرصة للاطلاع على خططها.	10	
متوسطة	1.03	2.75	13	توفر الوزارة نظاماً للإعلام بالتشريعات المنظمة للعمل فيها.	11	
متوسطة	1.43	2.59	12	تطبق الوزارة آلية لقياس رضا الموظفين بشكل دوري.	12	
متوسطة	0.91	2.58	1	توفر الوزارة وثائق حول أهدافها وفلسفة العمل فيها.	13	
متوسطة	1.29	2.53	6	تتوفر المصادقية بين إدارات الوزارة.	14	
متوسطة	0.35	3.10		تطبيق الشفافية ككل		

يبين الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال الشفافية، إذ جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "توفر الوزارة تشريعات إدارية تمتاز بالشفافية " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبانحراف معياري (0.66) بدرجة مرتفعة ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تنشر الوزارة تقارير دورية حول أنشطتها" بمتوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.76) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " تتوفر المصادقية بين إدارات الوزارة " وبمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (1.29) بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: المشاركة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المشاركة لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم، ويبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التطبيق لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق للمجال الثاني " المشاركة" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	19	تولي الوزارة اهتمامها بكل المديرين دون تمييز.	3.74	0.81	مرتفعة
2	23	تشجع الوزارة المديرين على إبداء الرأي بصدد الموضوعات المطروحة.	3.30	1.07	متوسطة
3	17	تشرك الوزارة المديرين وفي إبداء آرائهم فيما يؤدي إلى تطوير العمل الوزاري.	3.16	1.25	متوسطة
4	15	تأخذ الوزارة بوجهات النظر فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً.	3.00	1.17	متوسطة
5	16	تعطي الوزارة الفرصة للمديرين والإداريين لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم.	2.92	0.61	متوسطة
6	22	تحرص الوزارة على الاستماع لمشكلات المديرين وتعمل على حلها.	2.88	0.96	متوسطة
7	20	تتبع الوزارة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات.	2.73	1.17	متوسطة
8	21	توضع خطط التطوير بالوزارة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.	2.67	0.99	متوسطة
9	18	يتم صنع القرارات برأي الأغلبية.	2.20	1.24	منخفضة
		تطبيق المشاركة ككل	3.16	0.40	متوسطة

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة، إذ جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "تولي الوزارة اهتمامها بكل المديرين دون تمييز" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.81) بدرجة مرتفعة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (23) والتي تنص على "تشجع الوزارة المديرين على إبداء الرأي بصدد الموضوعات المطروحة". بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.07) بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "يتم صنع القرارات برأي الأغلبية". وبمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (1.24) بدرجة منخفضة.

المجال الثالث: المساءلة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المساءلة لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم، ويبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التطبيق لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق للمجال الثالث " المساءلة" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	33	تتيح آليات المساءلة في الوزارة المراقبة في أي وقت.	3.59	0.80	متوسطة
2	29	تتم المساءلة بناءً على معلومات موثوقة.	3.53	0.93	متوسطة
3	36	تسمح الوزارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.	3.35	1.10	متوسطة
4	27	تلتزم الوزارة بتطبيق المساءلة بعيداً عن المحسوبية.	3.27	0.70	متوسطة
5	26	يطلع المديرين وعلى لائحة العقوبات لمعرفة تدرج العقوبة في حالة تكرارها.	3.26	0.72	متوسطة
6	28	تشجع المساءلة على تحفيز القائد في عمله.	3.18	1.25	متوسطة
7	25	توضّح آلية المساءلة في مركز الوزارة.	3.15	1.02	متوسطة
8	24	تنفذ الوزارة نظام المساءلة بفاعلية.	3.13	0.62	متوسطة
9	34	تعتمد الوزارة نظام داخلي فعال لمراقبة السلوك المهني.	3.05	1.18	متوسطة
10	32	تستخدم المساءلة لتطوير أداء المديرين والإداريين.	2.95	0.86	متوسطة
11	30	تطبق قواعد المساءلة على المستويين الفردي والجماعي بعدالة.	2.94	1.31	متوسطة
12	35	تجري الوزارة عملية تقويم ذاتي بمشاركة الأطراف المعنية من خلال (استبانات, اجتماعات, ندوات).	2.92	1.25	متوسطة
13	31	تُعرّف الوزارة الموظفين على حقوقهم والمسؤوليات المناطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم فيها.	2.71	1.40	متوسطة
		تطبيق المساءلة ككل	2.96	0.45	متوسطة

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المساءلة، إذ جاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على " تتيح آليات المساءلة في الوزارة المراقبة في أي وقت" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.80) بدرجة متوسطة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (29) والتي تنص على " تتم المساءلة بناءً على معلومات موثوقة " بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.93) بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (31) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " تُعَرَف الوزارة الموظفين على حقوقهم، والمسؤوليات المناطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم فيها" بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.40) بدرجة متوسطة.

أما السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة لدرجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي،) ؟ فقد تم الاجابة عن هذا السؤال من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي والجدول (6،5) يوضح ذلك:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الشفافية	ذكر	3.16	0.32	5.89	368	.000
	انثى	2.93	0.36			
المشاركة	ذكر	3.00	0.46	2.89	368	.004
	انثى	2.85	0.42			
المساءلة	ذكر	3.26	0.34	8.35	368	.000
	انثى	2.90	0.41			
الكلي	ذكر	3.14	0.30	7.00	368	.000
	انثى	2.89	0.33			

يتضح من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (≤ 0.05) بين متوسطات مجموعتي الذكور والإناث على مبادئ الحوكمة وذلك حسب متغير الجنس على الدرجة الكلية، وكذلك على جميع المجالات : الشفافية، المشاركة، والمساءلة، وجاءت الفروق لصالح الذكور على جميع المجالات.

1- متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لدرجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الشفافية	بكالوريوس فأقل	3.15	0.34	5.17	368	.000
	دراسات عليا	2.91	0.35			
المشاركة	بكالوريوس فأقل	2.98	0.46	1.97	368	.049
	دراسات عليا	2.86	0.44			
المساءلة	بكالوريوس فأقل	3.20	.370	4.29	368	.000
	دراسات عليا	2.98	0.44			
الكلي	بكالوريوس فأقل	3.12	0.32	4.65	368	.000
	دراسات عليا	2.93	0.34			

يتضح من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≤ 0.05) بين متوسطات درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة وذلك حسب متغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية، وكذلك على جميع المجالات: الشفافية، المشاركة، والمساءلة، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل وعلى جميع المجالات.

وتنجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة حلاوة وطه (2011) بأن الحوكمة موجودة في جامعة القدس ولكنها ليست بالمستوى المطلوب، كما تتفق مع دراسة الشمري (2014) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، كما تتفق مع دراسة شرف (2015) التي توصلت إلى أن تطبيق الحوكمة في بعض المجالات كانت متوسطة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة محمود (2016) التي توصلت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت بدرجة متوسطة أيضاً .

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، قدم الباحث التوصيات والمقترحات التالية :

1. ضرورة الإهتمام في تطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على ممارستها في كافة المجالات لما لهذا المفهوم من أثر كبير في تحقيق العدالة والمساواة والمحافظة على المصالح وتنمية القدرات التنافسية.
2. إجراء دراسة مماثلة لدرجة تطبيق الحوكمة في باقي الدوائر والمؤسسات الرسمية، من خلال ربط الحوكمة بالرقابة لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.

المراجع العربية:

- 1 - أبو دقة، موسى (2013). أوراق ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة : هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي، غزة، فلسطين.
- 2 - العربي، منال عبد العزيز (2014). بحث بعنوان واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية المتخصصة، (12)، 114 - 148 .
- 3 - الغالي، طاهر وصالح العامري(2008).المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر .
- 4 - حتاملة، عبد السلام محمود وسلامة، كايد محمد (2017). "درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن: من وجهة نظر المديرين والإداريين فيها". مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 11 (1)، 102-122.
- 5 - حلاوة جمال وطه، نداء (2011). واقع الحوكمة في جامعة القدس. جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة القدس فلسطين: دار العلوم التنموية.
- 6 - حسين، سندس (2006). أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي. بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية. المعهد العربي للمحاسبين القانونيين. بغداد، العراق.
- 7 - حسين، سحراء أنور (2013). "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (36)، 207-227.
- 8 - الشرباتي، هشام(2015). تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- 9 - الشمري ، سعد عقاب (2014). درجة ممارسة القيادات الإدارية من جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط ، عمان : الأردن.
- 10 - الشناق، راضي(2009). مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 11 - الزين، هديل (2017). درجة ممارسة المديرين و التربويين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 12 - محمود، جمال معزوز (2016). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 13 - ناصر الدين، يعقوب عادل(2012). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. بحث مقدم لجامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 14 - يوسف، أمير (2011). الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. ط1، الإسكندرية: مكتبة الوفاء .

المراجع الأجنبية:

- Cooper, M,C (2005). **Educational governance of the morongo unified school district** , (Unpublished doctoral dissertation) ,Capella University,USA.
- Hudson, B ,C. (2007). **Unions and faculty senates:Across - case analysis of governance within private universities**, (Unpublished Master thesis) Fordham University, New York , USA.
- KPIS(2009). **Key performance indicators(KPIS) for governance of public universities in Malaysian**, Department of higher education Malaysia. Asian Centre for research on university learning and teaching.
- Wiggins,L.A. (2013).**The self-perceived leadership styles of chief stateschool officers and models of Educational. governance** (Unpublished Master thesis) Morgantown University, West Virginia