

درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها

عبدالسلام محمود حتاملة *

ملخص

هدفت هذه الدراسة 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، وأعدّ أداة هذه الدراسة، وهي؛ استبانة 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 (272) قيادياً تربوياً من (6) مديريات تعليمية من أصل (42) مديرية تربية وتعليم في الأردن، وبنسبة 14% تقريباً 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 الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي، وفي ضوء النتائج اوصت الدراسة باستخدام مؤشرات أداء للعمل الإداري في مديريات التربية والتعليم تركز على الحوكمة المؤسسية، ومتابعة الدراسات والابحاث في الحوكمة المؤسسية.

الكلمات الدالة: الحوكمة المؤسسية.

المقدمة

إن ظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية في الآونة الأخيرة في مختلف المجالات، ولما لهذا المفهوم من دور في تحسين العمل الإداري في أي مؤسسة، بالإضافة إلى التحديات والتغيرات العالمية التي تواجه أي عمل إداري كان لا بد من التغيير والتماشي مع العصر والعمل على تطوير العمل الإداري في مؤسسات التربية والتعليم، وحثمية هذا التغيير تكون بالبعد عن العمل الإداري التقليدي، ولما للحوكمة المؤسسية من دور في إظهار الجودة في العمل والانتاجية للمؤسسة، مما يعكس الميزة التنافسية للمؤسسة، تبرز الحاجة للإصلاح والتطوير بتوظيف مبادئ الحوكمة المؤسسية، وتبني هذا المفهوم بممارسة عملية بهدف تحسين مخرجات الإداء والرقى بالعمل الإداري الى أعلى المستويات.

وتعدّ 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)، وتتمثل الحوكمة المؤسسية باختصار في إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، وتحديد مسؤولية المسؤولين وحقوقهم وواجباتهم عن إدارة المؤسسة، بغية الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل والإنتاجية (ناصر الدين، 2012). إن الحوكمة هي عملية الاشراف والرقابة المنبثقة من الالتزام بالتشريعات واللوائح الداخلية للاعمال التي تضمن بأن الإجراءات التنفيذية تسير وفقاً لمصلحة أصحاب العلاقة، مع تلبية التطلعات المشروعة للمساءلة والهيكلية والثقافة التنظيمية إلى أبعد الحدود لضمان نجاح المؤسسة (Solomon & Solomon, 2004).

وكما إن موضوع الحوكمة المؤسسية Organizational Governance يُعد اليوم من أهم الموضوعات المعاصرة، التي

*مديرية تربية وتعليم لواء قصبه اربد، وزارة التربية والتعليم، الاردن. تاريخ استلام البحث 2016/3/13، وتاريخ قبوله 2016/8/3.

تَهْم حقل الإدارة التربوية والعامية، حيث شكل هذا الموضوع توجهاً مستقبلياً جديداً، لغرض اعتماده كمنهجية إيجابية سليمة داعمة للمؤسسات التربوية، وذلك من خلال التراكم النظري والتطبيقي، الذي يدعو بشكل متزايد إلى تفعيل متطلبات الحوكمة المؤسسية، وجعلها من أولويات العمل الحكومي ونشاطات الأجهزة الإدارية العامة والمؤسسات التربوية، لبلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية قصوى، بعيداً عن كل حالات الضعف والسوء في إدارة شؤونها (الفهداوي وشريف، 2008).

إن **المفهوم اللغوي للحوكمة** هو اصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، (الخواجة، 2006) وهي كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغوياً نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية (درويش، 2007). ولقد تم ترجمة المصطلح Governance في العربية إلى العديد من الكلمات منها: الحاكمية، والحوكمة، والحكمانية، وجاءت فكرة الحوكمة المؤسسية من خلال محاولة الانتقال بفكرة الإدارة الحكومية من الحالة التقليدية إلى حالة أكثر تفاعلاً وتكاملاً بين الأركان والعناصر الرئيسية للحوكمة التي تتكون من الإدارة الحكومية (الكايد، 2003)، وقد حسم مجمع اللغة العربية في القاهرة الامر ببيانه الصادرة بتاريخ 2005/5/20 باعتماد لفظ الحوكمة كترجمة للمصطلح الانجليزي (Governance)، (الصلاح، 2005).

أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، التي اتفق عليها فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (Helma & Whitten, 2006). وقد أصبحت الحوكمة المؤسسية Organizational Governance من الموضوعات المهمة على جميع المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة، مثل الانهيارات المالية والاقتصادية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، وعدد من أقطاب الشركات الأمريكية خلال الفترة بين 1997-2002، (خليل، 2005)، ويتضح أن السبب الرئيس لظهور نهج الحوكمة المؤسسية هو ظاهرة سلوك الفساد المالي والإداري في المؤسسات بقمة الهرم في الإدارة العليا مع تكاسل واسترخاء، وتنازل عن كثير من القيم والاخلاقيات مما يدل على سوء استخدام السلطة الوظيفية لتحقيق منافع خاصة، فنتيجة لذلك، فرض مصطلح الحوكمة المؤسسية نفسه بسرعة حتى أصبح مثار اهتمام الأجهزة الرقابية بشكل عام (المنيف، 2006)، وأنه نظراً للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم، فقد حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التي أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، (الهوري وأمجدل، 2007)، وقد **عرفتها** بأنها: "هي نظام يتم بواسطة توجيه المنظمات والرقابة عليها، وتحديد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المؤسسة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتضع القواعد والاحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المنظمة، كما تضع الاهداف واستراتيجيات تحقيقها" (OECD, 2008)، اما **تعريف لجنة كادبوري (Cadbury)** لحوكمة المؤسسات فهي: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة ومراقبة اعمال المنظمة"، (Cadbury, 1992). ويبدو هذا التعريف الذي حددته اللجنة للحوكمة مع أنه مختصر إلا أن مضمونه اشتمل على مفاهيم واسعة، حيث إن لكلمة نظام مفاهيم متعددة، وترتبط بمفهوم الإدارة والرقابة، ومصطلح منظمة للدلالة على ارتباط هذا المفهوم بالتنظيمات على اختلاف أشكالها، (Calder, 2008).

وتعرف الحوكمة في القطاع العام بأنها: " مجموعة التشريعات والسياسات والهيكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تُوجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي 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 الترتيبات التي تقوم بها الدائرة الحكومية من أجل ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الأطراف ذات العلاقة (وزارة تطوير القطاع العام، 2014)، وبالنظر الى التعريفات السابقة، تجدر الإشارة إلى أن الحوكمة المؤسسية تتميز بتناولها العديد من الأبعاد (الاقتصادية، والقانونية، والإدارية، والمحاسبية، والاجتماعية، والأخلاقية). وارتكازها على مجموعة من المبادئ، مثل: الشفافية، والمشاركة، والرقابة والمسؤولية، والكفاءة، والإطار القانوني. وتهدف إلى تحقيق مصالح الفرد، والمؤسسة، والمجتمع. وتؤدي إلى تحسين الكفاءة المؤسسية، وإعطائها ميزة تنافسية .

وللحوكمة المؤسسية أهمية واضحة وكبيرة في مؤسسات القطاع العام والخاص ولكن هذه الأهمية تتباين وفق وجهات نظر أصحاب المصلحة لذلك فإنه يمكن النظر لأهمية الحوكمة (محمد، 2008) من:

- من منظور الإدارة : تتحدد في تعزيز الثقة والقدرة على التطوير والتنافس، وتحقيق اتزان إداري وتجنب الفساد .
- من وجهة نظر المجتمع: يُنظر إلى الحوكمة المؤسسية على إنها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة، وبالتالي حُسن الإدارة وضمان حقوق الناس وإن ذلك يحقق رضا المجتمع عن المؤسسة.

- من وجهة نظر العاملين: فتأتي كون الحوكمة المؤسسية تضمن حقوق ومصالح العاملين دون تمييز.

ونظراً للاهتمام المتزايد بالحوكمة المؤسسية، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراستها تحليلها ووضع معايير محددة لتطبيقها ومن أبرز هذه المؤسسات؛ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلاً بلجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، وتعتبر المؤسسات بشكل عام هذه المنظمات المراجع الرئيسية للحوكمة على مستوى العالم لتطبيق افضل الممارسات المتعلقة بالحوكمة إلا أن لكل دولة مرجعية محلية، يجب على المؤسسات العامة والخاصة التقيد بضوابط الحوكمة المعدة من قبل هذه المرجعيات، وسيستعرض هذا البحث باختصار المبادئ المعدة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وذلك لكونها الأكثر شيوعاً (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013)، حيث توصلت منظمة OECD إلى خمسة معايير عام 1999، وأصدرت تعديلاً لها في عام 2004، وتتمثل في: ضمان وجود أساس لأطار فعال للحوكمة (القانون ووضوح السلطة والمسؤولية)، وحفظ الحقوق، والمعاملة المتساوية بين الجميع (من أصحاب العلاقة)، ودورهم في المشاركة في أساليب ممارسة سلطات الإدارة، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات الإدارة، (OECD, 2004).

إن الحوكمة من المنظور الحكومي تركز على المحورين التاليين: المحافظة على الموارد وأموال وممتلكات الدولة واستثمارها بشكل فعال؛ بتنظيم العلاقات بين الأفراد والمنظمات، وإجراء الإصلاحات الإدارية لمواكبة التطورات الإدارية، وتفعيل الدور الرقابي للمؤسسات والمنظمات، وضمان استقلاليتها وتمييزها، وذلك للارتقاء بالمجتمع وأفراده (David & Elias, 2013)، **و** **ضمان حقوق الأطراف ذات العلاقة؛** من حيث تعامل الأطراف ذات العلاقة مع الدوائر الحكومية ضمن معايير وقوانين تتميز بالنزاهة والشفافية والوضوح والعدالة، وبما يضمن تعزيز الثقة فيما بينها، مما يجعل من المحافظة على الحقوق وحمايتها هدفاً استراتيجياً لجميع الأطراف (وزارة تطوير القطاع العام، 2014)، ويرى الباحث إن هذين المحورين هما السبب الرئيس لنشوء الحوكمة مفهوماً وتطبيقاً في المؤسسات العامة والخاصة.

إن تحديد خصائص الحوكمة ومميزاتها تتفاوت وفقاً لاختلاف جهات نظر الدارسين لها، وبالتالي فإن من ابرز خصائص الحوكمة المؤسسية انها تتسم بالمشاركة، والشفافية، كما أنها تعزز سيادة القانون، وتحقق الكفاية والفاعلية للمؤسسة، وتسهم في تطوير العمليات الإدارية، وذلك من خلال القرارات التي يتم اتخاذها بمشاركة مختلف الأطراف ذات العلاقة، بهدف رفع كفاءة الأداء، ووضع الأنظمة التي تضمن عدم تضارب المصالح، ووضع أنظمة للرقابة على أداء المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق، والمسؤوليات، والقواعد، والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة (عبدالحافظ وعبدالرازق، 2007).

إن تراجع دور الدولة ليفسح المجال امام القطاع الخاص بسبب التغيرات العالمية، أوجد تركيبة متداخلة من المتغيرات، برزت من خلالها **الحوكمة المؤسسية، التي تهدف إلى تقييم مدى فعالية المؤسسات المتعلقة بإدارة شئون الدولة والمجتمع** (مرزوق، 2012)، وتسعى الحوكمة إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتقليل أو إيقاف الفساد، وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة، ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسات (عبدالحافظ وعبدالرازق، 2007)، والانتقال من النموذج أحادي المركز (من المدير للمرؤوس - من مقدم الخدمة لمتلقيها) إلى نموذج ذي اتجاهين، (أفندي، 2004).

وإن للحوكمة المؤسسية مجموعتان من المحددات يتوقف عليها مستوى الجودة والتطبيق الجيد للحوكمة المؤسسية وهما (يوسف، 2007) :

أ- المحددات الخارجية: وتشير هذه المجموعة إلى: المناخ العام في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والمنظمات، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المنظمات، وذلك فضلاً عن وجود المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل (النقابات المهنية) التي تضع ميثاق شرف العاملين وأخلاقيات المهنة، بالإضافة إلى وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية والاستثمارية والثقافية (مكاتب الخدمات التعليمية).

ب- المحددات الداخلية: وتشير هذه المحددات إلى: القواعد والتعليمات والأسس التي تطبق داخل المؤسسة، والهيكل الإدارية التي توضح كيفية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة (متلقي الخدمة) ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتلخص مشكلة هذه الدراسة في التعرف على درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة

نظر القادة الإداريين فيها، ولما للحوكمة المؤسسية من دور في تحديد الإجراءات وحسن استخدام السلطة، لنهج يقابل الترهل في العمل الإداري الحكومي وسوء استخدام السلطة، (ومنها إدارات التربية والتعليم)، لا بد له من ضابط يضمن الالتزام بالقانونية والانظمة من خلال معايير الشفافية والنزاهة. وذلك بالإجابة عن الاسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من القادة الإداريين حول درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الإدارية)؟.

اهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لمعرفة درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم، بالإضافة الى الكشف على الفروق في وجهات نظر أفراد العينة حول درجة تكبيق الحوكمة المؤسسية، والوصول نتائج وتوصيات قد تساعد أصحاب العلاقة والباحثين في نفس الموضوع، لأخذها بعين الاعتبار.

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 تعدّ 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 مديريات التربية والتعليم، حيث إن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات العربية بشكل عام والدراسات الأردنية بشكل خاص حول موضوع هذه الدراسة، لذلك فإن هذه الدراسة قد تسد جزءاً من هذا النقص وتثري المكتبة في مجال الادارة التربوية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة التعرف على درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن.
- الحدود الجغرافية: اقتصرت الدراسة على مديريات التربية والتعليم في الأردن.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على القادة الإداريين وهم: مديري التربية والتعليم، ومديري الشؤون المالية الإدارية، ومديري الشؤون الفنية والتعليمية، ورؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2014-2015.

التعريفات الإجرائية :

- **الحوكمة المؤسسية إجرائياً:** هي درجة تطبيق خصائص ومرتكزات الحوكمة المؤسسية (الإفصاح والشفافية، المشاركة الفاعلة، والرقابة والمسؤولية الإدارية، والعدالة والنزاهة، الكفاءة والفاعلية - وكما حددتها اداة الدراسة)، في إدارة جميع شؤون مديريات التربية والتعليم بهدف تحقيق الانتاجية والفاعلية التنظيمية للمؤسسة وخدمة أصحاب العلاقة.
- **القادة الإداريين إجرائياً:** كل موظف في مديريات التربية والتعليم في الأردن يشغل منصب مدير تربية وتعليم، أو مدير الشؤون الفنية والتعليمية، أو مدير الشؤون المالية والإدارية، أو رئيس قسم، أو مشرف تربوي.

الدراسات السابقة:

يلاحظ إن الدراسات السابقة في موضوع الحوكمة المؤسسية كانت في معظمها في الجامعات والتعليم العالي، ولم تعط أي إجابة حول درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في القطاع التعليمي والتربوي (الادارات التعليمية)، والقطاع العام.

فهذه دراسة هواري (Hoare, 2007) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وهدفت إلى الكشف عن دور الحاكمية في القرارات المالية، والقرارات المرتبطة بالمناهج، وتطوير رأس المال البشري، والمشاريع البحثية، وخدمة المجتمع وتطبيقها، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي، حيث تم إجراء مقابلات مع (22) رئيس جامعة ونوابهم وعدد من قيادات وزارة التعليم العالي، وأظهرت النتائج أن دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات، جاء بدرجة منخفضة، بسبب ضعف القوانين، والتمويل الحكومي للجامعات، وبينت النتائج أن تطبيق الحاكمية جاء بدرجة منخفضة.

أما دراسة **بوسونتي (Buosonte, 2009)** في تايلاند هدفت إلى مقارنة الوضع الحالي في الجامعات الحكومية في تايلاند،

وتوقعات تطبيق الحاكمية الرشيدة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وذلك من خلال استبانة حول الواقع الحالي، وتوقعات الحاكمية الرشيدة، تكونت عينة الدراسة من (3017) موظفاً، أظهرت نتائج الدراسة أن توقعات تطبيق المشاركين حول الحاكمية الرشيدة، جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحاكمية الرشيدة في الوضع الحالي في الجامعات الحكومية، جاء بمستوى متوسط.

وكذلك دراسة نادلر وميلر ومديكا (Nadler, Miller & Medica, 2010) في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن فاعلية الأداء التنظيمي بهدف تحسين الحاكمية المؤسسية في التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي من خلال مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، كما تم تحليل أعمال (74) جامعة من خلال مواقعها الإلكترونية، وتحليل سياسات العمل في هذه الجامعات، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام الاستبانة للكشف عن تطبيق الحاكمية الرشيدة، ودورها في تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (15) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن للحاكمية دوراً إيجابياً في تمكين عضو هيئة التدريس من البحث والتدريس، وخدمة المجتمع والتعامل مع القضايا المهمة المرتبطة بقضايا الحرم الجامعي، وبينت النتائج أن تطبيق الحاكمة الرشيدة، جاء بدرجة متوسطة.

وأجرت الزهراني (2012) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة بيانات أولية، واستبانة واقع تطبيق الحاكمية الرشيدة، واستبانة الرضا الوظيفي، واستبانة الولاء التنظيمي واللاتي أعدت لأغراض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (300) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية السعودية ورؤساء الأقسام الذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة الحاكمية الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية جاءت بدرجة كبيرة، وكما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية دالة إحصائياً بين واقع تطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية، وبين الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها.

وهدف دراسة **مطر ونور (2013)** إلى التعرف على مفهوم الحاكمية والركائز الأساسية لتطبيقها في المنظمات والمؤسسات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص في الأردن، حيث تم اختيار عينة عشوائية من (أعضاء الهيئة التدريسية والأدريين والطلبة) وبلغ قوامها (220) فرداً من الفئات الثلاث، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات حيث بلغ عدد الاستبانات المرتجعة الصالحة للتحليل (135)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن للحاكمية وتطبيقاتها دوراً مهماً بشكل عام في الجامعات الأردنية ممثلة بجامعة الشرق الأوسط كأنموذج في تحسين جودة الخريجين.

وأجرت العريني (2014) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت التعرف إلى واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين فيها، تكونت عينة الدراسة من (650) عضواً من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية وبنسبة 13.9% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات، مكونة من ثلاث محاور و(73) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة.

ودراسة أبو دبيل (2015) هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة تعليم القرى من وجهة نظر الإداريين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (40) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (181) موظفاً من الموظفين الإداريين في إدارة تعليم القرى، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، والعينة بنسبة (85%) من مجتمع الدراسة الكلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة تعليم القرى من وجهة نظر الموظفين الإداريين جاء بدرجة متوسطة، على الأداة ككل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يشير استعراض الدراسات السابقة أنها قد تناولت بعض محاور الدراسة الحالية، إلا أن تلك الدراسات لم تتطرق مباشرة إلى درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم، وبالرغم من عدم وجود تطابق بين محاور الدراسات السابقة، إلا أن هناك تقارباً وعلاقة جزئية في بعض المحاور والمجتمعات الدراسية، وهذا ما استفاد منه الباحث إلى حد ما في إثراء الإطار النظري وإعداد أداة الدراسة، وكذلك في التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية، فقد جاءت دراسات الحوكمة حول

تطبيق أو دور الحوكمة المؤسسية في مجتمعات هذه الدراسات، أما الدراسة الحالية فانها ستحاول التعرف إلى درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن كمؤسسات تعليمية، وهذا ما يميز هذه الدراسة، بالإضافة إلى انها من اولى الدراسات حول موضوع الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

الطريقة والإجراءات:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، نظراً لملاءمة طبيعة الدراسة وقد اعتمدت البيانات التي تم جمعها من خلال تطبيق أداة الدراسة المستخدمة على عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديريات التربية والتعليم في الأردن وعددها (42) مديرية بواقع (126) مديراً، و(882) رئيس قسم، و(1069) مشرف تربوي، وذلك وفق احصائيات 2013-2014، وهم القادة الإداريين فيها وبمجموع (2077) فرداً.

عينة الدراسة:

لقد تم اختيار العينة بالطريقة العنقودية العشوائية من مديريات التربية والتعليم، حيث قام الباحث بتوزيع (280) استبانة، استرد منها (272)، واستنتج (8) استبانات لعدم وصولها للباحث، وبالتالي اصبحت استبانات العينة القابلة للتحليل (272) تمثل ما نسبته 14% من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	214	78.7
	أنثى	58	21.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس	32	11.8
	بكالوريوس + دبلوم عال ماجستير فأكثر	41	15.1
المسمى الوظيفي	مدير	18	6.6
	رئيس قسم مشرف تربوي	118 136	43.4 50
سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	51	18.8
	5- أقل من 10 سنوات 10سنوات فأكثر	64 157	23.5 57.7
المجموع		272	100.0

أداة الدراسة :

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة من جزأين؛ إحداهما لجمع بيانات المبحوثين، والآخر استبانة درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية، التي أعدت بالاعتماد على الأدب والدراسات السابقة، للكشف عن درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وقد تكونت بصورتها النهائية من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي:

- 1- الإفصاح والشفافية: وهي تدفق المعلومات ووضوحها لجميع المعنيين بها، وفي الوقت المناسب.
- 2- المشاركة الفاعلة: السماح لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاركة في القرارات والتقييم ووضع الخطط والسياسات.
- 3- الرقابة والمسؤولية: تطبيق آلية تعزز الرقابة الذاتية والمسؤولية والالتزام بحقوق جميع الأطراف ذات العلاقة
- 4- العدالة والنزاهة: تطبيق القوانين والأنظمة ومعاملة جميع الأطراف على أسس عادلة دون تمييز.

5- الكفاءة والفاعلية: ترجمة الرؤية والرسالة واتخاذ القرارات واستثمار الموارد لتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة ممكنة.
صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، فقد عُرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم (15) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، من المختصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية، والإشراف التربوي، والمناهج وأساليب التدريس، وإدارة الأعمال، والقياس والتقويم، وكانت الأستبانة بصورتها الاولية تتكون من (52) فقرة، وقد أستقرت الأداة بصورتها النهائية على (40) فقرة، بعد الأخذ بمعظم آراء المحكمين.

وللتحقق من مؤشرات ثبات الأستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (25) فرداً، وتمت إعادة التطبيق على نفس العينة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)، وبفارق زمني مدته أسبوعين، وتم حساب قيم معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا فكانت (0.96)، وقيم معاملات ثبات الإعادة باستخدام معامل ارتباط بيرسون فكانت (0.92)، واعتبرت هذه النسب مناسبة لاستخدام الاستبانة لأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: الجنس وله فئتان: (ذكر، انثى)، والمؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم عال، ماجستير فأكثر)، والمسمى الوظيفي وله ثلاث مستويات: (مدير تربية او مدير شؤون فنية أو إدارية، رئيس قسم، مشرف تربوي)، والخبرة الإدارية وله ثلاث مستويات: (اقل من 5 سنوات، و5 سنوات الى اقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر).

- المتغير التابع : درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية.

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت المعالجات الإحصائية التالية، ذلك باستخدام برمجية (SPSS) للعلوم الإنسانية:

1- تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.

2- تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق متغيرات الدراسة، وتحليل التباين الرباعي لبيان دلالات الفروق بين المتوسطات الحسابية، وطريقة شفیه للمقارنات البعدية، وذلك للإجابة عن السؤال الثاني.

المعيار الإحصائي: للحكم على النتائج تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (1,2,3,4,5) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من (2.33-11) منخفضة، ومن (2.34-3.67) متوسطة، ومن (3.68-5) مرتفعة، واحتسب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (3)}} = 1 - 5 = 1.33$$

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

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الاداريين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين فيها والجدول (2) أدناه يوضح ذلك.

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الإفصاح والشفافية	2.89	0.531	متوسطة
2	4	العدالة والنزاهة	2.88	0.556	متوسطة
3	3	الرقابة والمسؤولية الإدارية	2.77	0.583	متوسطة
4	5	الكفاءة والفاعلية	2.75	0.639	متوسطة
5	2	المشاركة الفاعلة	2.03	0.883	منخفضة
		تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية ككل	2.73	0.543	متوسطة

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.03-2.89)، حيث جاء مجال الإفصاح والشفافية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.89)، بينما جاء مجال المشاركة الفاعلة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.03)، وبلغ المتوسط الحسابي لتطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية ككل (2.73)، ونلاحظ ان ترتيب مجالات الحوكمة المؤسسية وفق المتوسطات الحسابية لم يؤثر كثيراً في مناقشتها كون الأداة ككل جاءت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى ان متوسطات المجالات مقارنة، باستثناء مجال المشاركة والفاعلية الذي جاء بدرجة منخفضة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق هذه المجالات في العمل الإداري في القطاع العام، يكون كإجراء إداري غير مقصود وليس بناءً على تعليمات ولوائح كما يجب أن تكون الحوكمة المؤسسية ويعود هذا لضعف وعي الأطراف ذات العلاقة بمفهوم الحوكمة المؤسسية.

هذا وقد اتفقت هذه الدراسة في نتائجها حول درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية مع دراسة بوسونتي (Bousonti, 2009) حيث جاءت نتائج الدراسة في تطبيق الحوكمة الرشيدة بمستوى متوسط، واتفقت كذلك مع دراسة العريني (2014) التي كانت نتائجها في تطبيق الحوكمة بدرجة متوسطة، واتفقت مع دراسة ابودبيل (2015) في درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة التي كانت متوسطة، بينما اختلفت هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة هواري (Hoare, 2007) حيث توصلت النتائج فيها بأن دور الحوكمة في الجامعات جاء بدرجة منخفضة، وكذلك اختلفت مع دراسة الزهراني (2012) التي أظهرت نتائجها ان ممارسة الحوكمة الرشيدة جاءت بدرجة مرتفعة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي وكما هي موضحة في الجدول (3):

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات (بكل مجال) المتعلقة بدرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	توفير قاعدة بيانات عن كافة الموظفين العاملين في المديرية	4.13	1.070	مرتفعة
2	2	الإفصاح عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية	3.53	0.815	متوسطة
3	3	مراعاة الوضوح عند تطبيق اللوائح، والانظمة على كافة العاملين بكافة المستويات	3.04	0.670	متوسطة
4	10	وضوح المهام والمسؤوليات داخل المديرية للأطراف ذات العلاقة.	3.03	0.715	متوسطة

الإفصاح والشفافية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة	المجال	
متوسطة	0.745	2.95	توفير المديرية كتيباً خاصاً باللوائح، والتعليمات، والأنظمة والقوانين	1	5		
متوسطة	0.732	2.92	وجود سياسة للتمييز بين المعلومات التي يجب الإفصاح عنها والمعلومات السرية	9	6		
متوسطة	0.810	2.41	وجود سياسة اعلامية تبرز الانظمة والتعليمات للعملية الإدارية والتعليمية	7	7		
متوسطة	0.788	2.36	الإفصاح عن جميع المعلومات (تقارير ونتائج اداء والعمليات والإجراءات والقرارات) بشفافية.	8	8		
منخفضة	0.695	2.32	تضمين الموقع الإلكتروني للمديرية معلومات باللغتين العربية والإنجليزية	4	9		
منخفضة	0.799	2.24	تطبيق المديرية لنظام مكافآت وحوافز واضح للجميع.	5	10		
منخفضة	0.894	2.32	تشكيل لجان عمل مشتركة بين الاقسام (ولجان خارجية) لتفعيل مبدأ العمل الجماعي	12	1		المشاركة الفاعلة
منخفضة	0.875	2.19	السماح لجميع الموظفين (التربويين والاداريين) بتقييم شاعلي المناصب القيادية والإدارية	13	2		
منخفضة	0.862	2.18	السماح لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاركة في صناعة القرار	11	3		
منخفضة	1.127	1.78	أتباع النهج التشاركي مع الأطراف ذات العلاقة (الأكاديميين والتربويين والاداريين) في وضع خطط التطوير والتخطيط الاستراتيجي فيها	14	4		
منخفضة	1.094	1.69	إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في اقتراح معايير تقييم الأداء	15	5	الرقابة والمسؤولية الإدارية	
مرتفعة	1.073	4.06	إدراك المديرية (الإدارة والأقسام) للأدوار المناطة بها وبكل موظفيها	17	1		
متوسطة	0.653	3.04	وجود خطط عمل في المديرية يجري تنفيذها لتصحيح أي قصور يتم اكتشافه	18	2		
متوسطة	0.653	3.04	وجود أسس ومعايير محددة لجودة الأداء في نظام الرقابة الداخلية	19	2		
متوسطة	0.835	2.74	إلتزام الادارة بتعويض المتضررين عن اي اضرار تلحق بهم في حال انتهاك حقوقهم	23	4		
متوسطة	0.828	2.52	تطبيق آلية الرقابة في المديرية لتعزيز المسؤولية لدى الموظفين والإداريين	22	5		
متوسطة	0.815	2.47	الالتزام بمعايير واضحة ومعلنة لتقييم أداء العاملين بكافة الدرجة تطبيق	21	6		
متوسطة	0.800	2.35	الاعتماد على أسس علمية وعملية لتنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين في المديرية	16	7		
منخفضة	1.170	1.97	الالتزام بالواجبات تجاه الموظفين وتحسين الخدمات المقدمة لهم	20	8		
متوسطة	0.863	3.49	وجود لوائح توضح حقوق وواجبات أصحاب العلاقة ومتلقي الخدمة	31	1		العدالة والنزاهة
متوسطة	0.871	3.47	استخدام سياسة (موثقة وواضحة وفعالة) لمنع التجاوزات في المديرية	30	2		
متوسطة	0.687	3.26	التزام المديرية بتطبيق القوانين والأنظمة عند ممارسة أعمالها	24	3		

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة	المجال	
متوسطة	0.616	3.15	توازن الإدارة بين سلطات الوظيفة ومسؤولياتها في الهيكل التنظيمي	25	4		
متوسطة	0.648	3.06	وجود نظام لتلقي الاقتراحات والشكاوي	32	5		
متوسطة	0.647	3.05	تكفل الأنظمة للموظفين حق ممارسة الاعتراضات والتحفظات والرفض والانتقاد	33	6		
متوسطة	0.810	2.50	تتسم معايير تقييم الأداء للموظفين بالعدل والموضوعية.	26	7		
متوسطة	0.825	2.43	توفير آليات مناسبة تجنب الإدارة والموظفين التحيز وتضارب المصالح	29	8		
متوسطة	0.804	2.40	معاملة الجميع في المديرية على أسس قائمة على (العدل والمساواة ودون تمييز)	28	9		
منخفضة	1.211	1.95	السماح للموظف أن يناقش تقرير الأداء السنوي الخاص به مع رئيسة المباشر	27	10		
مرتفعة	0.974	4.30	إعداد البيانات المالية للمديرية على اساس معايير معتمدة	38	1		الكفاءة والفاعلية
متوسطة	0.599	3.10	التواصل مع جميع العاملين من خلال قنوات اتصال حديثة كالبريد الالكتروني والوسائل المتاحة	40	2		
متوسطة	0.823	2.55	إستثمار الموارد (المالية والبشرية والتقنية) بشكل متوازن لتحقيق الأهداف	39	3		
متوسطة	0.827	2.46	مراعاة اتخاذ القرارات باتجاه تحقيق الأهداف بأقل (تكلفة ووقت وجهد)	35	4		
متوسطة	0.940	2.45	طلب الاستشارة المهنية المتخصصة عند الحاجة	36	5		
متوسطة	0.796	2.41	وجود نظام فعال لإدارة الازمات	37	6		
منخفضة	1.212	1.98	يتم ترجمة رؤية المديرية ورسالتها بخطة استراتيجية معلنة وفق برنامج زمني لتحقيقها	34	7		

يبين الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية لمجال الإفصاح والشفافية قد تراوحت ما بين (4.13-2.24)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على "توفير قاعدة بيانات عن كافة الموظفين العاملين في المديرية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) بدرجة مرتفعة وهذا يعود كونه نظام في إدارة الموارد البشرية توفير البيانات عن الموظفين وخصوصاً الوظائف القيادية، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "تطبيق المديرية لنظام مكافآت وحوافز واضح للجميع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.24) وبدرجة منخفضة بسبب عدم معرفة قيمة المكافآت المدفوعة دائماً.

ويبين الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية لمجال المشاركة الفاعلة قد تراوحت ما بين (2.32-1.69)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على "تشكيل لجان عمل مشتركة بين الاقسام (ولجان خارجية) لتفعيل مبدأ العمل الجماعي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.32) بدرجة منخفضة كباقي فقرات المجال، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في اقتراح معايير تقييم الأداء" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.69)، ويعزى انخفاض درجة كل فقرات هذا المجال ككل بعدم تفعيل المشاركة في العمل بمديريات التربية وهذا نهج حكومي، بالإضافة لعدم قيام أصحاب العلاقة بدورهم بالمشاركة.

ويبين الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية لمجال الرقابة والمسؤولية الإدارية قد تراوحت ما بين (4.06-1.97)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) التي تنص على "إدراك المديرية (الإدارة والأقسام) للأدوار المناطة بها وبكل موظفيها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.06) بدرجة مرتفعة ويعزى هذا إلى ان تطبيق التعليمات الإدارية بنصها وكما هي، وهذه السمة الغالبة في القطاع

العام، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "الالتزام بالواجبات تجاه الموظفين وتحسين الخدمات المقدمة لهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.97) وبدرجة منخفضة، وتفسر أن هذه الالتزامات تعدّ غير موجودة سوى الالتزام بدفع الرواتب فقط. ويبين الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية لمجال العدالة والنزاهة قد تراوحت ما بين (1.95-3.49)، حيث جاءت الفقرة رقم (31) التي تنص على "وجود لوائح توضح حقوق وواجبات أصحاب العلاقة ومتلقي الخدمة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبدرجة متوسطة كونه لا تلتزم جميع المديرية بهذا الاجراء، بينما جاءت الفقرة رقم (27) ونصها "السماح للموظف أن يناقش تقرير الاداء السنوي الخاص به مع رئيسة المباشر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.95) وبدرجة منخفضة علماً بأنه تنص التعليمات على مناقشة الموظف لتقريره السنوي مع رئيسة لكن انخفاض درجة تطبيق هذا الإجراء يعود لرغبة المدير بإخفاء التقرير عن الموظف، ويفسره الباحثان بسوء استخدام السلطة.

يبين الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية لمجال الكفاءة والفاعلية قد تراوحت ما بين (1.98-4.30)، حيث جاءت الفقرة رقم (38) التي تنص على "إعداد البيانات المالية للمديرية على أساس معايير معتمدة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.30) وبدرجة مرتفعة ويعزى هذا إلى أن الأمور المالية تثير تخوفاً من الخطأ غير المقصود قد يقضي إلى تهمة تسيء إلى السمعة المهنية والاجتماعية للموظف، بينما جاءت الفقرة رقم (34) ونصها "يتم ترجمة رؤية المديرية ورسالتها بخطة إستراتيجية معلنة وفق برنامج زمني لتحقيقها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.98) وبدرجة منخفضة وهذه تعزى إلى ضعف إداري وضعف الوعي الإداري لدى الموظفين وهو يعمل بروتين وترجمة الرؤية ليست مدار تفكيره واهتمامه ويثبت أن الإجراء المالي بدرجة عالية كونه إجراءً مالياً وليس هدفاً للمؤسسة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم تعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الإدارية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم وفق متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الإدارية، والجدول (4) أدناه يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستويات الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم وفق متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الإدارية

الدرجة الكلية	الإفصاح والشفافية	المشاركة الفاعلة	الرقابة والمسؤولية الإدارية	العدالة والنزاهة	الكفاءة والفاعلية	الجنس	
						س	ذكر
2.77	2.93	2.10	2.80	2.92	2.79	س	2.77
0.569	0.537	0.930	0.610	0.576	0.672	ع	0.569
2.58	2.76	1.79	2.66	2.70	2.61	س	2.58
0.403	0.491	0.629	0.456	0.438	0.482	ع	0.403
2.79	2.98	1.98	2.82	2.99	2.77	س	2.79
0.571	0.385	1.033	0.605	0.601	0.621	ع	0.571
2.97	3.06	2.42	3.05	3.07	2.98	س	2.97
0.758	0.725	1.036	0.796	0.796	0.883	ع	0.758
2.67	2.84	1.96	2.71	2.82	2.70	س	2.67
0.470	0.496	0.804	0.510	0.474	0.572	ع	0.470
2.96	3.11	2.31	2.96	3.13	2.96	س	2.96
0.721	0.691	1.105	0.733	0.662	0.823	ع	0.721
						س	المسمى الوظيفي
						ع	المسمى الوظيفي

الدرجة الكلية	الكفاءة والفاعلية	العدالة والنزاهة	الرقابة والمسؤولية الإدارية	المشاركة الفاعلة	الإفصاح والشفافية	س	ع
2.75	2.75	2.91	2.79	2.04	2.91	س	رئيس قسم
0.581	0.689	0.621	0.633	0.884	0.526	ع	
2.68	2.71	2.80	2.73	1.98	2.84	س	مشرف تربوي
0.461	0.550	0.456	0.501	0.836	0.497	ع	
2.55	2.50	2.74	2.61	1.58	2.84	س	أقل من 5 سنوات
0.215	0.240	0.177	0.239	0.428	0.238	ع	الخبرة
2.61	2.61	2.80	2.63	1.77	2.82	س	5-أقل من 10 سنوات
0.340	0.473	0.327	0.395	0.611	0.369	ع	
2.84	2.89	2.95	2.88	2.29	2.94	س	10 سنوات فأكثر
0.650	0.744	0.686	0.694	0.992	0.642	ع	

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (4) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستويات الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الإدارية. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي على الدرجة الكلية الجدول (5).

جدول (5)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة على الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم ككل

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.028	4.900	1.307	1	1.307	الجنس
0.005	5.359	1.430	2	2.859	المؤهل العلمي
0.099	2.329	0.621	2	1.246	المسمى الوظيفي
0.002	6.374	1.700	2	3.400	سنوات الخبرة الإدارية
		0.267	264	70.419	الخطأ
			271	79.881	الكلية

يبين من الجدول (5) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 4.900 وبدلالة إحصائية بلغت 0.028 وجاءت الفروق لصالح الذكور، وذلك لتفاعل القادة الذكور مع أصحاب العلاقة من موظفين ومستفيدين أكثر من القادة الإداريين الإناث، واتخاذ القرارات الإدارية أكثر من الإناث.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 5.359 وبدلالة إحصائية بلغت 0.005 ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (6).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 2.239 وبدلالة

إحصائية بلغت 0.099. حيث إن جميع المراكز الوظيفية للقادة الإداريين، جاءت من تسلسل وظيفي هو نفسه تقريباً، لذا لم تختلف استجابات أفراد العينة وكانت بلا فروق.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 6.374 وبدلالة إحصائية بلغت 0.002، وليبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (6)

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المؤهل العلمي على استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم

ماجستير فأكثر	بكالوريوس + دبلوم عال	بكالوريوس	المتوسط الحسابي		
			2.98	بكالوريوس	الإفصاح والشفافية
		0.08	3.06	بكالوريوس+دبلوم عال	
	*0.22	0.14	2.84	ماجستير فأكثر	
			1.98	بكالوريوس	المشاركة الفاعلة
		0.44	2.42	بكالوريوس+دبلوم عال	
	*0.46	0.02	1.96	ماجستير فأكثر	
			2.82	بكالوريوس	الرقابة والمسؤولية
		0.23	305	بكالوريوس+دبلوم عال	الإدارية
	*0.34	0.11	2.71	ماجستير فأكثر	
			2.99	بكالوريوس	العدالة والنزاهة
	0.08	0.08	3.07	بكالوريوس+دبلوم عال	
	*0.26	0.18	2.82	ماجستير فأكثر	
			2.77	بكالوريوس	الكفاءة والفاعلية
	0.21	0.21	2.98	بكالوريوس+دبلوم عال	
	*0.28	0.07	2.70	ماجستير فأكثر	
			2.97	بكالوريوس	تطبيق الحوكمة
	0.18	0.18	2.97	بكالوريوس+دبلوم عال	المؤسسية في
	*0.29	0.12	2.67	ماجستير فأكثر	مديريات التربية

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين بكالوريوس+دبلوم عال وماجستير فأكثر وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس+دبلوم عال في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، حيث إن الدرجة العلمية الأقل في القطاع العام وإدارات التربية تحديداً مهتمة أكثر بتطبيق التعليمات واللوائح الإدارية، وبالتالي انعكس على الأداء لمتطلبات الحوكمة المؤسسية وفق خصائص هذه الدراسة.

جدول (7)

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر سنوات الخبرة الإدارية على استجابات أفراد العينة حول مستويات الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم

المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
المشاركة الفاعلة	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر
1.58	0.19	0.19	0.19
1.77	0.19	0.19	0.19
2.29	*0.71	*0.52	*0.52
الرقابة والمسؤولية الإدارية	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر
2.61	0.02	0.02	0.02
2.63	0.02	0.02	0.02
2.88	*0.27	*0.25	*0.25
الكفاءة والفاعلية	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر
2.50	0.11	0.11	0.11
2.61	0.11	0.11	0.11
2.89	*0.39	*0.28	*0.28
تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر
2.55	0.06	0.06	0.06
2.61	0.06	0.06	0.06
2.84	*0.29	*0.23	*0.23

* دالة عند مستوى الدلالة (□ = 0.05).

يتبين من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر من جهة وكل من فئتي الخبرة أقل من 5 سنوات و5-أقل من 10 سنوات من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وهذا الفرق يتناسب من الخبرة الإدارية الطويلة التي تعمل ضمن إجراءات إدارية صحيحة، حيث تتجنب الأخطاء فأصبحت بمثابة حوكمة مؤسسية تقريباً.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- توعية شاملة حول مفهوم الحوكمة المؤسسية لكافة الأطراف ذات العلاقة وإيجاد إطار قانوني لتطبيقها.
- 2- اعتماد خصائص ومميزات الحوكمة المؤسسية التي جاءت في استبانة الحوكمة المؤسسية لهذه الدراسة، واستخدامها كمؤشرات أداء للعمل الإداري في مديريات التربية والتعليم.
- 3- متابعة الدراسات والبحوث بموضوع الحوكمة المؤسسية في قطاعات التعليم العام وإدارتها التنفيذية والمركزية.

المراجع

- أبو دبيل، تركي. (2015). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة تعليم القريات من وجهة نظر الموظفين الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- أبو دقة، موسى. (2013). "أوراق ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي"، غزة: هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي.
- أفندي، عطية حسين. (2004). "أسلوب الحكم الموسع إطار مفاهيمي"، مؤتمر الاتجاهات في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 6-8 آذار، 2004.
- خليل، محمد أحمد إبراهيم. (2005). دور وكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية-

- دراسة نظرية تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة جامعة بنها، العدد الأول. الخواجة، علا. (2006). مفهوم حوكمة الشركات. في الحكم الرشيد والتنمية في مصر، مصطفى كامل (محرراً)، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- درويش، عدنان. (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. بيروت: اتحاد المصارف العربية.
- الزهراني، خديجة. (2012). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، السعودية.
- الصلاح، محمد سليمان. (2005). الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ايلول، 2005.
- عبدالحافظ، شفيق و عبدالرازق، وسام. (2007). دور الحوكمة في الإصلاح الإداري. هيئة النزاهة في العراق. استرجعت بتاريخ 2015/2/14 من المصدر: <http://www.nazaha.iq>
- العريبي، منال. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(12)، 148-114.
- الفهداوي، فهمي وشريف، أثير. (2008). الإدارة العامة المعاصرة من منظور الحاكمية العامة الجيدة: دراسة وعرفية ومقاربة تأصيلية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، 1(2)، 175-145.
- الكايد، زهير. (2003). الحكمانية : قضايا وتطبيقات، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد، حاكم محسن. (2008). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية . ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية تحديات وطموح، المنعقد في الفترة من 21-24 كانون الأول 2008 في مراكش، المغرب.
- محمد، صلاح الدين عبدالعزيز. (1977). مشاكل المسلك الوظيفي في الخدمة المدنية. القاهرة: مركز البحوث الإدارية.
- مرزوق، فاروق. (2012). حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. القاهرة: مكتبة الإنماء.
- مركز ابوظبي للحوكمة. (2013). أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم سلسلة النشرات التثقيفية لمركز ابو ظبي للحوكمة. كتيبات وأدلة حوكمة الشركات. استرجع من الموقع التالي بتاريخ: 2015/4/16: <http://www.adccg.ae>
- مطر، محمد ونور، عبدالناصر. (2013). دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن، جامعة الشرق الأوسط أنموذجاً، بحث منشور مقدم لمؤتمر جامعة الزيتونة، ص ص 157-169.
- المنيف، ابراهيم عبدالله. (2006). حوكمة الشركات مهام وواجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة، المدير، الرياض: مكتبة المدينة.
- ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012 أ). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متكلمات الجودة الشاملة. ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الإصلاح المجتمعي الشامل، هيئة الإغاثة الأردنية، عمان، الأردن، 2012/3/24
- الهوري، معراج عبدالقادر و أمجد، أحمد عبدالحفيظ. (2007). الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية، الرياض، 17 - 2007/4/18
- وزارة تطوير القطاع العام. (2014). دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام. عمان. استرجع من الموقع بتاريخ 2014/11/1 : www.mopds.gov.jo
- يوسف، محمد حسن. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة انمط تطبيقها في مصر. القاهرة: بنك الاستثمار الدولي. من الموقع: <http://www.grnce.com>
- Buosonte, Rattana. (2009). Good Governance in The Thai Public Universities: The Current Status and Expectations, Naresuan University, Thailand. www.rattanbb.com
- Cadbury Committee. (1992). Financial Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance, London: Professional Publishing, Ltd, 1992.
- Calder, Alan. (2008). Corporate Governance: A Practical Guide to the Legal Frameworks and International Codes of Practice. London: Kogan Page.
- David F. & Elias, G. (2013). Epistemic Governance in Higher Education Quality Enhancement of University for Development. Springer New York: Heidelberg Dordrecht London.
- Helma, M. & Whitten, D. (2006). Encyclopedia of Management, Boston: Gale Group.
- Hoare, O. (2007). A Case Study of Governance of Higher Education in Belize: Implication for Finance and Curricula in Higher Education. Ph.D. Dissertation, University of South Florida, USA.
- Nadler, D., Miller, M. & Moica, J. (2010). Organizational Performance Through Staff Governance: Improving Shared Governance in The Higher Education. E-Journal of Organizational Learning and

Leadership, 8(1), 76-85.

OECD. (2004). OECD Principles of Corporate Governance. From. <http://www.oecd.org>

Organization for Economic Cooperation and Development “ OECD”.(2008). Using The OECD Principles of Corporate Governance a Boardroom Perspective Paris, Franc.

Solomon, Jill and Slomon, Aris.(2004). Corporate Governanace and Accountability. Chictester: Jone Wiley & sons Ltd.

The Practice Degree of Organizational Governance in Educational Directorates Jordan from The Viewpoint Of Its Administrative Leaders

*Abdu Al-Salam M. Hatamleh**

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the practice degree of organizational governance in the directorates of education in Jordan from the viewpoint of its administrative leaders (each Superintendents, Heads of Department and Educational Supervisors). The researcher used descriptive statistics, and prepared the study tool. A questionnaire for organizational governance, it consisted of (40) items distributed on five axis, which are: Disclosure and transparency, effective participation, control and administrative responsibility, justice and integrity, and efficiency and effectiveness. The sample consisted of (272) educational leaders from (6) directorates of (42) directorates of education in Jordan. That's almost 14% of the study population which consisted (2077) personnel. The results showed that the practice degree of organizational governance in the directorates of education in Jordan was moderate. And there were statistically significant differences attributed to (sex, scientific qualification, and administrative experience years), but there were not attributed to job title, According to the results, the study recommended to Use performance indicators for the administrative work in the educational directorates based on governance. Follow-up studies and researches on organizational governance.

Keywords: Organizational Governance.

* Ministry of Education, Jordan. Received on 13/3/2016 and Accepted for Publication on 3/8/2016.