

## تقدير الحاجة إلى الاعتماد على أبعاد الحاكمية كسند رقابي في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مديري التربية والتعليم فيها

هيفاء صالح الرفاعي، أنمار مصطفى الكيلاني \*

### ملخص

تهدف الدراسة إلى تقدير الحاجة إلى الاعتماد على أبعاد الحاكمية كسند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم فيها، وذلك في العام الدراسي (2016/2015) ولتحقيق هدف الدراسة جرى تعرف واقع وأهمية الحاكمية كسند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية عن طريق توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (42) مدير تربية موزعين على جميع أنحاء الأردن ضمن (42) منطقة إدارية، واستخدمت الدراسة لذلك المنهج المسحي الوصفي. وجرى التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وتراوحت القيم لواقع أبعاد الحاكمية بوصفه سند رقابي ما بين (0.87-0.94)، في حين تراوحت القيم لأهمية تطبيق أبعاد الحاكمية بوصفه سند رقابي ما بين (0.94-0.96).

وأما صدق الأداة فقد جرى التحقق منه عن طريق صدق المحكمين، وحُلت البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t) وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- جاء واقع الاعتماد على أبعاد الحاكمية كسند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية بدرجة متوسطة.
- جاءت أهمية الاعتماد على أبعاد الحاكمية كسند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية بدرجة عالية.
- كان تقدير حاجة مديريات التربية والتعليم الأردنية للاعتماد على أبعاد الحاكمية كسند رقابي بدرجة كبيرة، وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة الاعتماد على أبعاد الحاكمية كسند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية.

الكلمات الدالة: الرقابة الإدارية، تقدير الحاجة.

### المقدمة

تسعى الشعوب ذات النزعة المعرفية إلى مراجعة النظم الإدارية المتبعة لديها، بهدف بيان نقاط القوة والضعف فيها، لتصويبها وتنفيذها والبناء عليها وفق أسلوب علمي مدروس، تجري فيه ومعه عملية التطوير الإداري العام، النظام التربوي ليس بمعزل عن هذا التطوير، فهو بمثابة الروح للجسد بما يحمل من أفكار ومعتقدات وما يمثل من قيم واتجاهات، ترسم الواقع العام لحركة المجتمع انسجاماً مع الماضي الموروث، وتناغماً مع الحاضر المعاش، واستشراً للمستقبل المأمول تقدماً ورقياً حضارياً وإنسانياً، وبما يكفل أيضاً التعايش الحضاري مع العالم المحيط باعتبارنا جزءاً أصيلاً فيه.

وفي الأردن ركزت الأجندة الوطنية ضمن أولوياتها في التطوير التربوي في الأردن على تحقيق جملة من الأهداف العامة التي حددت بالسياسة التربوية بالتوجه العام للنظام التربوي عناصره كافة، ضمن مجالاتها: حاكمية النظام، وتمويل التعليم، والبرامج الخاصة بتوفير التعليم للجميع، والموارد البشرية، والبيئة التعليمية التعلمية، والتعلم، وضمان الجودة والاعتماد (وزارة التربية والتعليم، 2010).

وبمراجعة التجربة الأردنية في مجال التطوير التربوي وما يطرح على الساحة الأردنية من قضايا تشغل بال التربويين خاصة وأفراد المجتمع عامة، تكشفت سلبيات واختناقات متعددة واجهت الخطة التربوية ذات الجهد النظري، وذلك ليُصار إلى تنفيذها بالواقع التربوي ومطابقة الأداء بالأهداف الموضوعية والمنشودة، فلقد أشار تقرير متابعة مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة النصف السنوي التراكمي لوزارة التربية والتعليم للعام (2014م) إلى ضرورة العمل على مراجعة وإعادة التنظيم بين الصلاحيات

\* مدارس شيخ الشهداء عمر المختار، عمان، الأردن (1)، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن (2). تاريخ استلام البحث 2016/01/11، وتاريخ قبوله 2016/03/02.

والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي للوزارة، المتعلقة بعملية تطوير المدارس، وتطوير آليات المساءلة العامة، والمهنية بما يتوافق والبرامج التي تنفذها وزارة التربية والتعليم في الميدان، وتطوير نظام وطني لاعتماد وبناء المعايير الوطنية الإدارية للخدمة، وتنفيذه وفق معايير واضحة ومحددة لجميع البرامج ومشاريع الوزارة (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2014) وأكد ذلك دراسة أجرتها (اليونسكو) بشأن المستوى المتدني لمخرجات التعليم في بعض الدول والتي جاءت من ضمنها الأردن، حيث تعد من الدول التي لا تواكب الإتجاهات الحديثة وتعاني من تدهور مستويات التعليم بما يتعارض مع أهداف الخطة الاستراتيجية الموضوعية للتطوير التربوي (Unesco, 2013)، ويزاد على ذلك ما يواجه النظام التربوي الأردني من تحديات داخلية وخارجية فرضتها عليه الضغوط المجتمعية من علو توقعات وآمال أصحاب المصلحة فيه من الطلبة وأولياء أمورهم والمعلمين والموظفين ومؤسسات المجتمع المدني المختلفة، فضلاً عن الضغوط المتمثلة من القوى السياسية والاجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية الهائلة، مما يفرض على هذا النظام إعادة النظر في الممارسات الإدارية والتربوية لتحقيق خطته نحو التطوير التربوي المأمول، ولذا يُعد نجاح النظام التربوي أو إخفاقه في تحقيق أهدافه بالشكل المخطط له من الآثار التي تنعكس على المجتمع بأكمله ولذلك يحتاج إلى ركيزة مهمة في العملية الإدارية التربوية متمثلة بالرقابة الإدارية التي تعمل على تحديد وقياس لأداء للممارسات والعمليات وجميع الأنشطة التي تتم في المؤسسات عامة والتربوية خاصة، فأياً إنحرافات عن المسار المخطط له يتخذ فيه الإجراءات التصحيحية اللازمة (ياغي، 2013).

والرقابة الإدارية: "هي عملية تقييم أداء المنظمة لغرض إحداث التغييرات الضرورية والمناسبة، بما يحسن أداء العمليات الإدارية" (السعود، 2013، 59) وهي نشاط إتصالي تتكون بطبيعتها من إجراءات لفظية وجسدية تهدف إلى التغلب على المقاومة وممارسة السلطة على الآخرين (Gossett, 2012).

وترجع أهمية وظيفة الرقابة الإدارية من الناحية النظرية لكونها عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة، وتُعد الرقابة الإدارية بمثابة المرشد أو الموجة للأنماط الناجحة والفاعلة للأنشطة الإدارية في ظل التغييرات في البيئة التنظيمية (Leszczynska، 2011).

فهي أحد العناصر الرئيسة الهامة للعملية الإدارية التي يؤديها المدير أو أي فرد مسؤول عن أداء فرد أو أفراد في أي مستوى إداري. وتقع الرقابة الإدارية تحت مظلة مفهوم الحاكمية (الحوكمة الرشيدة، الحكمانية، الحكم الرشيد) وكلها مصطلحات معربة لكلمة (Governance) على الرغم من اختلاف المسميات إلا إنها ترمز لمعنى واحد وهو الطرق والأساليب التي تدار بها شؤون دولة ما، بوضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات وأسلوب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم (البسام، 2014).

والحاكمية ليست هدف في حد ذاتها، فهي لا تتعلق بعملية رقابة إجرائية شكلية أو الإلتزام الدقيق بإرشادات خاصة بالحاكمية أو بملاحظة وتطبيق سلوك إداري، إنما تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء، ففي تقرير (Cadbury) كادبري 1992م (المشار إليه في Iwu- Ekwuonwu, 2013) عرّف الحاكمية: أنها النظام الذي يتم من خلاله التوجيه والرقابة على المنظمات بهدف تحقيق أهدافها، واستخدمت الحاكمية كمفهوم إداري من حيث أنها الهياكل والوظائف التنظيمية والمسؤوليات المرتبطة بها والعمليات (الممارسات) والثقافة المؤسسية التي تضعها الإدارة العليا لضمان تحقق رسالة وأهداف المؤسسة (الكابد، 2003).

وتكمن أهمية الحاكمية التي تعد من الإتجاهات الهامة عالمياً ومحلية لمواكبة التطورات العالمية في منع الفساد الإداري وتحقيق الفائدة إلى أصحاب المصالح (الشناق، 2009). والحاكمية ليست فقط تحقيق أداء مالي مرتفع بل تحقيق أداء عالٍ ضمن أنشطة وأهداف ورسالة ورؤية المؤسسة (Iwu -Ekwuonwn, 2013) لذا أصبحت الحاكمية عنصراً حيوياً من شأنها أن تسمح للقائمين على المؤسسات التربوية تصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء (سليم، 2014).

وأكدت دراسة لويس وبيترسون (Lewis and Pettersson) أنّ الحاكمية طريق لرفع الأداء التربوي، إذ يعاني النظام التربوي ضعف قياس الأداء ومعرفة درجة تحقق أهدافه، وتأتي الحاكمية لتحقيق أعلى فعالية للأداء عن طريق وضع المعايير وتوفير المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبين إضافة لتوفيرها نظام للمساءلة (World bank, 2009)، لذلك فإن الحاكمية توفر للرقابة الإدارية الأدوات التي تحتاجها لضمان الفعالية والمساءلة واتخاذ قرارات صائبة.

ومتطلبات تعزيز العمل الإداري التربوي توجد إجراءات إدارية مطورة وأنظمة سيطرة داخلية قوية، وهذا بدوره، يزيد الشفافية وانتظام التقارير الإدارية، وتصبح أنشطة الرقابة الإدارية أكثر قابلية للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها، وعن مستوى الأداء الذي ينتج عنها، فبهذا السبيل يمكن بسهولة تحديد مواطن ضعف الأداء، وبالتالي معالجتها، ما تقدم سوغ تعرف واقع

الاعتماد على أبعاد الحاكمية كسند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية.

### مشكلة الدراسة

برزت الحاكمية كإحدى نتائج التحديات العالمية الجديدة مثل: العولمة والتجارة العالمية وثورة الإتصالات والمعلومات، ويعود بداية هذا المفهوم إلى ما بعد إنهيار العديد من الشركات الكبرى في الدول المتقدمة، وكان من أسباب الإنهيارات قصور مجلس إدارة الشركات عن القيام بمسؤولياته وتفويض المدير التنفيذي ومساعديه للقيام بمعظم المهام الواجب عليه إنجازها، مما أدى إلى الإهمال وعدم وضوح دور الرقابة، وعدم الإهتمام بتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية وتدهور أخلاقيات الأعمال الإدارية وضعفها عند مجالس الإدارة العليا (الزعيبي، 2010) ونتيجة انهيار هذه المؤسسات قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع البنك الدولي بإصدار مبادئ للحاكمية شملت عدة محاور، تتعلق بالإدارة وأصحاب المصالح وحقوق المساهمين، ومسؤوليات مجلس الإدارة ومتطلبات الشفافية (الشناق، 2009)، وقصد بالحاكمية: "أنها ذلك النظام الذي يقيس مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ضمن إطار أخلاقي محدد باعتبارها هيئة معنوية لها أنظمتها وهياكلها الإدارية دون الاعتماد على سلطة أي فرد أو نفوذه الشخصي" (الكايد، 2003).

وزاد الإهتمام بقواعد ومبادئ وتطبيقات الحاكمية مؤخراً في الأردن أثر مبادرة البنك الدولي بتشكيل فريق وطني من الخبراء الإستشاريين لإجراء دراسة لتقييم ودراسة البيئة التشريعية في الأردن ضمن الإطار للإلتزام القانوني والتنظيمي والرقابي للقوانين والقواعد في الأردن (Al-Sufy, et al. 2013).

ولذا أصبحت الحاكمية إحدى المرتكزات التي تستند إليها الأجهزة والمؤسسات التربوية للنهوض بمسؤولياتها وتطوير أدائها وتوفير متطلبات الرقابة والمساءلة، وأكد ذلك الزعيبي (2010) فيما توصلت إليه دراسته من نتائج تتعلق بأن الحاكمية والشفافية تعدان مدخلان مهمان في تحسن الأداء المؤسسي ومعالجة مشكلات الإدارة الحكومية من الروتين والفساد والتزهد الإداري مما يؤثر إيجابي على تحسين العمليات الداخلية والتعلم والنمو وتلقي الخدمة في الإدارة الحكومية، وبناءً على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما تقدير الحاجة إلى الاعتماد على أبعاد الحاكمية كسند رقابي لمديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مديري التربية والتعليم فيها؟

### أهداف الدراسة وأسئلتها:

تهدف الدراسة تعرف الحاجة إلى الاعتماد على أبعاد الحاكمية بوصفه سند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية، ولتحقيق ذلك تجيب الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع الاعتماد على أبعاد الحاكمية بوصفه سند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم فيها؟

2. ما أهمية الاعتماد على أبعاد الحاكمية كسند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم فيها؟

3. ما تقدير الحاجة الناجمة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين واقع الاعتماد على أبعاد الحاكمية بوصفه سند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية وأهمية الاعتماد على أبعاد الحاكمية بوصفه سند رقابي في تلك المديريات من وجهة نظر مديري التربية والتعليم فيها؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة مما يترتب عليها من نتائج تطبيقية، إذ إنه يؤمل أن تستفيد من نتائجها الجهات الآتية:

1. الجهات المعنية بقضايا الحاكمية كسند للرقابة الإدارية من ديوان محاسبة، وديوان الظالم، وهيئة مكافحة الفساد، وغيرها.
2. المسؤولون والإداريون التربويون في مديريات التربية والتعليم الأردنية، إذ قد يساعد هؤلاء في إدارتهم لمؤسساتهم.
3. الباحثون في هذا المجال فمن المؤمل أن يستفاد من فحوى الدراسة لمشاريع بحثية مستقبلية في هذا السياق البحثي.

### تعريف المصطلحات إجرائياً

تالياً التعريف الإجرائي لكل من مصطلحات الدراسة الرئيسة:

**الحاكمية:** هي مجموعة من العمليات التي يتم من بموجبها إدارة مديريات التربية والتعليم الأردنية والرقابة عليها بفعالية وكفاءة عاليتين، وفق هيكل تنظيمي يضمن توزيع الحقوق والمسؤوليات فيها لضمان تقديم الخدمات التربوية كما يؤمل منها في ضوء الأهداف الموضوعية في خطة التطوير التربوي الأردنية.

**الرقابة الإدارية:** هي مجموعة الإجراءات التي تتبعها الإدارة للتأكد من صحة أداء الأعمال والأنشطة المختلفة المنفذة وفقاً للخطط والبرامج المرسومة مسبقاً، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة ومن ثم تحديد الانحرافات عن الخطط التطويرية المأمولة للتمكن من اتخاذ الإجراءات العلاجية والتصحيحية بما يمنع وقوعها مستقبلاً.

**تقدير الحاجة:** هو الفرق بين ما هو موجود بالواقع من الاعتماد على أبعاد الحاكمية بوصفه سند رقابي وما هو مرغوب ومأمول بالاعتماد على أبعاد الحاكمية بوصفه سند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية.

**حدود الدراسة:**

تضمنت الدراسة الحدود التالية:

حدود في مجتمع الدراسة وزمنها: فتكون مجتمع الدراسة من مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم الأردنية، وذلك للعام الدراسي (2015/2016).

**الأدب النظري:**

إن مديريات التربية والتعليم المنتشرة في المحافظات والمناطق الأردنية، هي وحدات إدارية تتبع وزارة التربية والتعليم، والتي تُعنى بالإشراف المباشر على المدارس في القطاعين العام والخاص ضمن المناطق الجغرافية التي خصصت لها ووفق حاجة الميدان؛ لتسهيل عملية توفير الخدمات التربوية (عياصرة، 2011) وتكمن أهمية هذه السلسلة من التنظيم الإداري التربوي الأردني في الدور الذي تقوم فيه مديريات التربية والتعليم الأردنية لتنفيذ الخطط والمشاريع والبرامج المنبثقة عن التطوير التربوي، وبالتالي يقع على عاتق هذه المديريات توجيه المدارس نحو تحقيق الأهداف التطويرية وفق منظومة عمل متكاملة تشكل حلقة وصل بين مستويات الإدارة التربوية الثلاثة.

**عملية الرقابة الإدارية:**

تتطوي وظيفة الرقابة كأحدى وظائف العملية الإدارية في كونها حلقة بين مختلف وظائف الإدارة وتبرز أهميتها فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تعديل الانحرافات والكشف عن معوقات الإنجاز؛ لتحول دون الوصول للأهداف المخططة، والرقابة لا تقتصر على مستوى إداري معين، بل شاملة لكافة المستويات، فهي بذلك تلعب دوراً مهماً في تحديد درجة كفاءة الإدارة وفعاليتها.

ولقد تعددت المفاهيم للمعنى الإصطلاحي للرقابة التي تعكس وجهات نظر الفكر الإداري لها، فهي كما ذكرها هنري فايول (Fayol) المشار إليه في (الطروانة، وعبدالهادي، 2011): بأنها التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.

**أهمية الرقابة الإدارية:**

تتبع أهمية الرقابة الإدارية، وفقاً للآتي:

- تُعد الرقابة بمثابة المرشد أو الموجة للأزمات الناجحة والفاعلة للأنشطة الإدارية في ظل التغييرات في البيئة التنظيمية (Leszczynska، 2011).

- أن تعاضد دور الدولة في جميع جوانب الحياة أدى إلى تطور وظائفها وبالتالي قيامها بدور مهم في عمليات التنمية الشاملة، مما يستوجب ضرورة إخضاع ما تتمتع به من سلطات لرقابة فعالة، بغية ضمان بقائها ضمن نطاق القانون وتعمل لما فيه للمصلحة العامة ولمنعها من التعسف والإستبداد (ياغي، 2013).

- ضمان القرارات السليمة على مختلف مستويات المسؤولية والإبتعاد عن القرارات الخاطئة التي تهدد كيان المنظمة وبقائها (Leszczynska، 2011).

- تعد الرقابة ظاهرة ديناميكية إنعكاسية، فهي تشمل أطرافاً متعددة ونواتجها هو التأثير على السلوك، وبالتالي تعمل على الكشف على النواحي الإبداعية والمتفوقة، الأمر المرتبط برفع مستوى الكفاءة والفعالية في إنجاز الممارسات الإدارية بأقل تكلفة وأسرع وقت (Byers, et al., 2015). ويمكن القول أن المؤسسة التربوية التي تتمتع بإدارة تربوية جيدة هي تلك التي تمتلك

أنظمة رقابية فعالة من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ خططها وبرامجها التطويرية.  
**الحاكمية:**

لم يقتصر تبني الحاكمية على مؤسسات وشركات القطاعات الاقتصادية، بل اتسعت لتشمل القطاعات التربوية، إذ أصبحت الحاكمية إحدى المراكز التي تستند إليها الأجهزة والمؤسسات التربوية للنهوض بمسؤولياتها وتطوير أدائها وتوفير متطلبات الرقابة والمساءلة.

وتختلف تعاريف الحاكمية وفقاً للسياق الذي تستخدم فيه، إذ إن وجهات نظر الباحثين مختلفة وليس من السهولة تقديم تعريف للحاكمية واحد مقبول عند الجميع نظراً للحدود الواسعة الخاصة بذلك الموضوع، وبشكل عام يقصد بمفهوم الحاكمية: كيفية إدارة المنظمة وهياكلها التنظيمية وثقافتها وسياساتها وإستراتيجياتها والطرق التي تتعامل من خلالها مع مختلف أصحاب المصلحة (Waduge, 2011)، وبناءً على ذلك سيتم في هذه الدراسة إجراء اسقاطات الحاكمية من البيئات الاقتصادية التي نشأت بها قطاع التعليم العالي إلى إدارات قطاع التربية والتعليم الأردنية.

#### أهمية الحاكمية:

تكمُن أهمية الحاكمية في الآتي:

1. منع الفساد الإداري وتحقيق الفائدة إلى أصحاب المصالح (الشناق، 2009).
2. الحاكمية ليست فقط تحقيق أداء مالي مرتفع بل تحقيق أداء عالٍ ضمن أنشطة وأهداف ورؤية ورسالة المؤسسة (Iwu –Egwuonwn, 2013).
3. أصبحت الحاكمية عنصراً حيوياً من شأنها أن تسمح للقائمين على المؤسسات التربوية بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفعالية الأداء (سليم، 2014).
4. عملية الحاكمية لا تقتصر على القطاعات الربحية فقط، بل يمكن تطبيقها بنجاح في كافة القطاعات غير الربحية في القطاع العام لتحقيق أهداف الإدارة من خلال تحديد أفضل الممارسات (Iwu –Egwuonwn, 2013).
5. عملية الحاكمية تعزز مبادئ الشفافية والكفاءة في مؤسسات الأعمال المتنوعة، بحيث تكون ملتزمة مع القوانين وتذكر بوضوح عملية تقسيم المسؤوليات بين مختلف السلطات الإشرافية والرقابية والتنظيمية والتنفيذية (OECD, 2004) ولذا تتبع أهمية الحاكمية في كونها أحد مداخل التطوير التربوي عن طريق تعزيز عملية الرقابة في مديريات التربية والتعليم الأردنية.

#### علاقة الحاكمية في الرقابة الإدارية:

الحاكمية عملية أساسية لفهم كيفية عمل المنظمات الحكومية، وقد اعتبر العالم كورنפורث (Cornforth) عام (2003)م المشار إليه في (Byers, et al., 2015) إنَّ الحاكمية كالأظمة والعمليات التنظيمية التي تضمن التوجيه والرقابة والمساءلة في المؤسسات، وعلى عكس الباحثين الذين كان لديهم وجهات نظر إنتقادية لعملية الحاكمية والعمليات التنظيمية الأخرى وتجاهل دورها مع مرور الوقت، إلا إنَّ العالم كورنפורث أشار إلى أنَّ الباحثين في مجال الرقابة والحوكمة في المنظمات غير الربحية منها الحكومية غاب عنهم مفهوم الرقابة وعلاقتها بالحوكمة.

وأما العالمان ستون واوسترور (Stone and Ostrower) فقد أشارا إلى ضرورة التعمق بدراسة الحاكمية باعتبارها عملية يشترك فيها أطراف متعددة على مستويات متعددة وهو النهج الذي يمكن تحقيقه من خلال دراسة الرقابة (Byers, et al., 2015). فيمكن للحاكمية الجيدة أن تحقق الإصلاح المالي والإداري والحد من الفساد، وكذلك زيادة الثقة بين الأطراف المعنية. وتساعد الحاكمية مديريات التربية والتعليم الأردنية على زيادة القدرة التنافسية المحلية لتحقيق التطوير التربوي وضمان الأداء لوظائفها بأكمل وجه والتأكيد على نزاهة الإدارة ومحاربة حالات الفساد الداخلي إن وجدت وضمان النزاهة والشفافية تطبيقاً لمنظومة النزاهة الوطنية الأردنية وسعياً إلى الارتقاء والتميز بين مؤسسات مجتمعنا الأردني وفق ما جاء في جائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي والشفافية (<http://www.kaa.jo>).

وتتمثل الإجراءات التي تتعلق في تطبيق الحاكمية بوصفها سند رقابي إداري، في هذه الدراسة الحالية بالإجراءات الرقابية الإدارية من خلال توفر سياسات وإجراءات تساعد على الضبط والرقابة في مديرية التربية والتعليم الأردنية، بالإضافة إلى التأكد من تحقيق مبادئ الحاكمية كما ذكرتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (Organization for Economic Co-operation and Development) (OECD, 2004) وأهمها الآتية:

**الإفصاح والشفافية:** يعني أنه ينبغي أن يكفل إطار الحاكمية تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة القضايا

المادية، وأداء المؤسسة وأسلوب ونمط ممارسة السلطة وعملية الحاكمية في المؤسسة الشفافية، وتعني تصميم النظم والآليات والسياسات والتشريعات وتطبيقها، وتُعد من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها، إذ أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحاكمية في المجتمع، وهي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحاكمية بحيث تمكنهم من إتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك.

**مسؤوليات مجلس الإدارة:** وهو أن يتيح إطار الحاكمية المبادئ الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين. **ضمان وجود أساس لإطار فعال للحاكمية:** وذلك من خلال ضرورة توفير إطار فعال من القوانين والتشريعات ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة.

**المساءلة:** بأن تكون هناك متابعة وتقييم متواصل للإدارة من قبل الأطراف المعنية ذات العلاقة بالمؤسسة وهم حملة الأسهم والعاملين والمجتمع، وذلك عن طريق توفير هيكل رقابي داخل المؤسسة ممثل بلجان التدقيق المستقلة وأجهزة التدقيق الداخلي التي يتم تشكيلها للقيام بواجباتها بصورة مستقلة. وهذه المبادئ تشكل في الدراسة الحالية الأبعاد التي يستند إليها لمعرفة واقع الحاكمية بوصفها سند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية.

#### الدراسات السابقة

قسمت الدراسات السابقة إلى الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، وهي الآتية:

##### الدراسات العربية:

دراسة البشتاوي (2014) بعنوان: "دور الحاكمية المؤسسية في تعزيز أداء المدقق الداخلي من وجهة نظر المحاسبين القانونيين الأردنيين" أجريت هذه الدراسة في الأردن. وهدفت إلى بيان دور لجان الحاكمية وقيامها بوظائفها لتعزيز أداء المدقق الداخلي وبما يضمن المحافظة على استقلاليتها ومصالح جميع الأطراف ذات العلاقة معه. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً مهماً للجان الحاكمية المؤسسية في الأردن يؤدي إلى زيادة فعالية أداء المدقق الداخلي من خلال زيادة فعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية والرقابة الإدارية والمحاسبية، وقد أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على استقلالية المدقق الداخلي في الأردن وتأهيله علمياً وعملياً وإعطائه الصلاحيات اللازمة للقيام بالإجراءات المناسبة لعمله، ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية وقرارات مجلس الإدارة للمحافظة على حقوق كافة الأطراف وتنظيم العلاقات معهم.

وأجرى عابنة والجمعان (2010) دراسة بعنوان: "اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن"، التي أجريت في الأردن، وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف على دور كل من المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تضمنت المعلومات الشخصية والوظيفية ومجالات الدراسة، وتم توزيعها على جميع العاملين في وحدات الرقابة في وزارة التربية والتعليم في الأردن والبالغ عددهم (146)، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: "إن مستوى دور المساءلة ودور التفويض الإداري في الرقابة الإدارية كان عالياً ومتوسطاً في نشاطات وأعمال وزارة التربية والتعليم في الأردن على التوالي، وأظهرت الدراسة أن المبحوثين العاملين في مركز الوزارة وإقليم الجنوب لديهم ممارسة أعلى لمجالات مساءلة في الرقابة الإدارية مقارنة بالمبحوثين العاملين في إقليم الشمال.

ودراسة الزعبي (2010) بعنوان: "العلاقة بين الشفافية والحاكمية وأثرها في الأداء المؤسسي في الوزارات والدوائر الخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة تحليلية" والتي أجريت في الأردن، هدفت إلى تعرف العلاقة بين الشفافية والحاكمية وأثرها في الأداء المؤسسي في الوزارات والدوائر الخدمية في الأردن، وشملت الدراسة (14) مؤسسة ووزارة حكومية خدماتية وتم اختيار الشفافية من خلال الأبعاد: شفافية المعلومات، تقييم الأداء، الإتصالات والعلاقات، واتخاذ القرارات، والعطاءات والمشتريات، كما اخترت الحاكمية من خلال الأبعاد: الكفاية والفعالية المؤسسية، التشريعات والقوانين، السيطرة على الفساد، المساءلة، والهيكل التنظيمية، بالإضافة إلى اختيار أبعاد الشفافية والحاكمية وتأثيرها على الأداء في الوزارات المبحوثة من خلال الأبعاد العمليات الداخلية، متلقي الخدمة، والتعلم والنمو، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: الحاكمية والشفافية تعدان مدخلان مهمان لمعالجة العديد من مشكلات الإدارة الحكومية مثل الفساد، والروتين، والترهل الإداري، وتطبيق مبادئ الحاكمية والشفافية في القطاعين العام

والخاص تزيد من فرص جذب الإستثمارات الخارجية، وتعمل على تحريك عجلة الإقتصاد والتنمية. وتؤثر الحاكمية والشفافية بأبعادهما المختلفة في الأداء المؤسسي (العمليات الداخلية، متلقي الخدمة، والتعلم والنمو).

وأما دراسة الشناق (2009) بعنوان: "مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة" والتي أجريت في الأردن، هدفت إلى تعرف مفهوم الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية، وتعرف إلى درجة ممارسة معايير الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وذلك من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحاكمية في الجامعة الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين كان بدرجة عالية، وتمارس الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة مجالات الحاكمية من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين بدرجة عالية، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مجالات الحاكمية بين فئة عضو هيئة التدريس والإداريين، وكانت الفروق لصالح عضو هيئة التدريس في معيار الشفافية، وأوصت الدراسة بضرورة إصدار التشريعات والقوانين لممارسة معايير الحاكمية في الجامعات الأردنية.

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة فلودبيرج ونادجاري (2013) Flodberg and Nadjari بعنوان: "العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء الشركات في بلدان الشمال الأوروبي"، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء الشركات في بلدان الشمال، وتم بناء نموذج لـ (190) شركة من بلدان الشمال الأوروبي عن طريق استبانة (Tobins) توبين كمتغير تابع، ومؤشر حوكمة الشركات كمتغير مستقل، بينما الرقابة على إجمالي الأصول والمخاطر المالية والمخاطر المنهجية وغير المنهجية والنمو كانت لتقييم الأثر على أداء الشركة خلال الأعوام من (2004-2011). وقد أشارت النتائج إلى العلاقة الإيجابية بين الحوكمة وأداء الشركات وأن جميع متغيرات الرقابة ذات دلالة إحصائية، وأظهرت أيضاً أنه بالرغم من أن حوكمة الشركات يتم تطبيقها في بلدان مختلفة وبطريقة مختلفة إلا أنها لها التأثير نفسه على الأداء في بلدان الشمال الأوروبي، وكما هو الحال في الولايات المتحدة، وقد أوصت الدراسة بإجراء العديد من البحوث في العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء باستخدام نموذج مماثل للنموذج المستخدم أو إجراء تعديل عليه ليناسب المنطقة المعنية في الدراسة.

ودراسة نايدو (2011) Naidoo بعنوان: "دور الرقابة والتقييم في تعزيز الحوكمة الجيدة في جنوب أفريقيا: دراسة حالة في وزارة التنمية الإجتماعية" في جنوب أفريقيا، تهدف هذه الدراسة تعرف الدور الذي تؤديه الإدارة والتقييم في تعزيز الحوكمة الرشيدة في جنوب أفريقيا، والكيفية التي من خلالها تقوم الإدارة والتقييم في تعزيز مخرجات الحوكمة الجيدة مثل الشفافية والمساءلة والتعلم وتأثيرها على ممارسات الإدارة العامة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة التوصل إلى أن مساهمة الإدارة والتقييم في تعزيز مبادئ الحوكمة الجيدة ذات مستوى عالٍ ومرتفع، ودحض الافتراض القائل بأن الإدارة والتقييم لايسهمان في تعزيز الحوكمة الجيدة، وإذ تم التأكد من مساهمة الإدارة والتقييم في تحسين مستويات الأداء والشفافية وضمن المساءلة فيما يتعلق بصانعي القرار وبالتالي تحسين عملية صنع القرارات من خلال لفت الإنتباه إلى قواعد الحوكمة الرشيدة والفعلية في الخطط المتوخاة ومن ثم تحقيق مستويات عالية من الأداء في مختلف المجالات، وتقديم معلومات أكثر دقة، والتحسين والتطور وتقديم خدمات أفضل.

#### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

في استعراض الدراسات السابقة فإن أهم النقاط المشتركة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة هي الآتية: اتفقت الدراسة الحالية مع الشناق (2009)، وعبابنة والجمعان (2011) في مسحها لواقع الممارسات التربوية في ضوء معايير محددة وإن اختلفت المسميات في كل منها، وتتفق الدراسة الحالية وفقاً لمبررات للقيام بها، بما توصلت إليه نتائج دراسة عبابنة والجمعان (2011) من نتائج بوجود ضعف بالنظام الرقابي وأساليبه الخاصة بمجتمعات الدراسة لديها، ودراسة الشناق (2009)، وNaidoo (2011) وFlodberg and Nadjar (2013)، في أهمية الحاكمية للعمل الإداري الرقابي ودرجة ممارستها لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء والعلاقة الإيجابية بينهما في بيئة العمل وتحقيق أهدافها.

#### وأما أهم نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة هي الآتية:

مجتمع الدراسة لهذه الدراسة الحالية يختلف إذ سيشتمل على مستويات إدارية أوسع فلن يُقتصر على وزارة التربية والتعليم كما في دراسة عبابنة والجمعان (2011)، وإنما سيشتمل على مديريات التربية والتعليم الأردنية في انحاء الأردن، ومن ناحية أخرى يختلف مجتمع الدراسة الحالية عن دراسة كلاً من دراسة (2011) Naidoo و(2013) Flodberg and Nadjar والبشتاوي (2014)،

التي أجريت في مجتمعات اقتصادية تتناسب مع المواطن الأصل لنشأة وظيفة الرقابة الإدارية والحاكمية. واعتبرت توصيات كلاً من دراسة (Flodberg and Nadjar (2013 بإجراء العديد من البحوث في العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء باستخدام نموذج مماثل للنموذج الدراسة أو إجراء تعديل عليه ليناسب المنطقة المعنية في الدراسة، ودراسة البشتاوي (2014)، أوصت بمراقبة أداء الإدارة التنفيذية وقرارات مجلس الإدارة للمحافظة على حقوق كافة الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة وتنظيم العلاقات معهم، إذ تعد توصيات هذه الدراسات أعلاه مدخل للدراسة الحالية في تقدير الحاجة إلى الاعتماد على أبعاد الحاكمية بوصفها سند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية.

### المنهجية والإجراءات

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الاعتماد على أبعاد الحاكمية بوصفها سند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية ومن أجل تحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي المسحي.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم والبالغ عددهم (42) فرداً (وزارة التربية والتعليم، 2015)، ومثل المجتمع عينة الدراسة.

#### أداة الدراسة:

تم الإستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في اعتماد أبعاد الحاكمية كسند رقابي، والتي قامت عليها لتطوير أداة الدراسة، وهي الآتية:

أولاً: مبادئ الحاكمية حسب ما أوردتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD, 2004) وهي الإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة وضمان وجود أساس لإطار فعال للحاكمية، والمساءلة.

ثانياً: دراسة الزعبي (2010) التي ركزت أظهرت العلاقة بين الشفافية والحاكمية وأثرها في الأداء المؤسسي واختيار الشفافية من خلال الأبعاد: شفافية المعلومات، تقييم الأداء، الإتصالات والعلاقات، واتخاذ القرارات، والعطاءات والمشتريات، كما اخترت الحاكمية من خلال الأبعاد: الكفاية والفعالية المؤسسية، التشريعات والقوانين، السيطرة على الفساد، المساءلة، والهياكل التنظيمية.

ثالثاً: دراسة الشناق (2009) التي هدفت إلى تعرف إلى درجة ممارسة معايير الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

وتكونت أداة الدراسة من (39) فقرة قسمت على (4) أبعاد وهي: القوانين والأنظمة والأدلة، والمساءلة والإفصاح، والهياكل التنظيمية، والسيطرة على الفساد.

#### صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتحقق من صدق الأداة فقد تم استخدام صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرضها على عشرة من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص بتخصص الإدارة التربوية وتم الأخذ بتوصياتهم من تعديلات لغوية بما تتناسب والغرض من الدراسة، وكانت نسبة الموافقة على تقسيم الأبعاد الأداة وال فقرات بصورتها الأولية (100%).

وبالنسبة إلى ثبات أداة الدراسة قامت الباحثان بالتحقق منه بحساب معاملات الثبات لها باستخدام معامل كرونباخ ألفا (cronbach alpha)، وقد تراوحت القيم لواقع أبعاد الحاكمية كسند رقابي في مديريات التربية والتعليم ما بين (0.87-0.94)، بينما تراوحت القيم لأهمية أبعاد تطبيق أبعاد الحاكمية كسند رقابي في مديريات التربية والتعليم ما بين (0.94-0.96)، وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة. ويظهر الجدول (1) قيم كرونباخ ألفا الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة لكل من بعدي الواقع والأهمية.

**الجدول (1)**

قيمة كرونباخ الفا الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة

الأبعاد	كرونباخ الفا (الواقع)	كرونباخ الفا (الأهمية)
القوانين والأنظمة والأدلة	0.94	0.96
المساعدة والإفصاح	0.93	0.95
الهيكل التنظيمية	0.94	0.95
السيطرة على الفساد	0.87	0.94

**المعالجة الإحصائية:**

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t)، وتم استخدام تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لتحديد واقع وأهمية الاعتماد على أبعاد الحاكمية بوصفها سند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية، على النحو الآتي: عالية جداً (5) درجات، وعالية (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، ومنخفضة درجتان، ومنخفضة جداً درجة واحدة، ولمعرفة المستوى تم استخدام المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{القيمة العليا للإختيار} - \text{القيمة الدنيا للإختيار}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من (1-2.33)، وتكون الدرجة المتوسطة من (2.34-3.67)، وتكون الدرجة المرتفعة من (3.68-5).

**نتائج السؤال الأول ونصه:**

ما واقع الاعتماد على أبعاد الحاكمية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد بحيث تراوحت المتوسطات بين (2.97-3.36) وبمتوسط حسابي لجميع الأبعاد (3.15) وبدرجة متوسطة، وتبين أن بُعد السيطرة على الفساد قد احتل المركز الأول بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة وأما أدنى بُعد فكان المساعدة والإفصاح بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة، والجدول (2) يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد للواقع.

**الجدول (2)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على أبعاد واقع الحاكمية بوصفها سند رقابي

الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الأولى	السيطرة على الفساد	3.36	1.02	متوسطة
الثانية	القوانين والأنظمة والأدلة	3.14	0.99	متوسطة
الثالثة	الهيكل التنظيمية	3.13	1.15	متوسطة
الرابعة	المساعدة والإفصاح	2.97	0.95	متوسطة
	الأبعاد ككل	3.15		متوسطة

**نتائج السؤال الثاني ونصه:**

ما أهمية الاعتماد على أبعاد الحاكمية كسند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بحيث تراوحت المتوسطات بين (3.88-4.16) وبمتوسط حسابي لجميع الأبعاد (4.00) وبدرجة مرتفعة، وتبين أن بُعد الهياكل التنظيمية وقد احتل المركز الأول بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، وأما أدنى بُعد فكان المساءلة والإفصاح بمتوسط حسابي (3.88) والانحراف المعياري (0.75) وبدرجة مرتفعة، والجدول (3) يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد للأهمية.

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على أبعاد أهمية الحاكمية بوصفها سند رقابي

الرتبة	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الأولى	الهياكل التنظيمية	4.10	0.73	مرتفعة
الثانية	السيطرة على الفساد	4.07	0.93	مرتفعة
الثالثة	القوانين والأنظمة والأدلة	3.93	0.77	مرتفعة
الرابعة	المساءلة والإفصاح	3.88	0.75	مرتفعة
	الأبعاد ككل	4.00		مرتفعة

### نتائج السؤال الثالث ونصه:

ما تقدير الحاجة الناجمة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين واقع الاعتماد على أبعاد الحاكمية بوصفها سند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية وأهمية الاعتماد على أبعاد الحاكمية كسند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (t) للفروق لكل الأبعاد بين المتوسطات الواقع والأهمية (باعتبار أن الدراسة غطت كل المجتمع) كانت نتيجة قيمة ( $t = 4.50$ ) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.00) إذ بلغ متوسط أبعاد الأهمية (4.00) ومتوسط أبعاد الواقع (3.15) والجدول (4) يبين ذلك:

### الجدول (4)

قيمة (t) لدلالة الفروق حسب الأهمية والواقع

الأبعاد	المتوسط الحسابي	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الأهمية	4.00	4.50	0.00
الواقع	3.15		

ثم تم استخراج المتوسط لكل بُعد على حدة واستخراج الفروق بينها. وتبين أن هناك فروقاً بين كل الأبعاد لصالح الأهمية والجدول (5) يبين النتيجة:

### الجدول (5)

نتائج اختبار (t) للدلالة بين متوسطات الواقع ومتوسطات الأهمية للأبعاد

الرقم	القاعدة	الأهمية	الواقع	فرق المتوسطات	قيمة t	مستوى الدلالة
الأول	القوانين والأنظمة والأدلة	3.93	3.14	0.79	3.47	0.00
الثاني	المساءلة والإفصاح	3.88	2.97	0.91	4.26	0.00
الثالث	الهياكل التنظيمية	4.10	3.13	0.98	4.29	0.00
الرابع	السيطرة على الفساد	4.07	3.36	0.71	3.22	0.00

تم استخدام اختبار (t) للفروق بين المتوسطات الواقع والأهمية لكل الأبعاد والفقرات من حيث الأهمية وكانت النتيجة أنّ قيم (t) تراوحت ما بين (2.02 - 5.32) ومستويات دلالة (0.00 - 0.05) والجدول (6) يبين النتيجة:

### الجدول (6)

نتائج اختبار (t) للدلالة الفروق بين متوسطات الواقع ومتوسطات الأهمية للفقرات والأبعاد

الرقم	القاعدة	الأهمية	الواقع	فرق المتوسطات	قيمة t	مستوى الدلالة
<b>الأول</b>	<b>القوانين والأنظمة والأدلة</b>	<b>3.93</b>	<b>3.14</b>	<b>0.79</b>	<b>3.47</b>	<b>0.00</b>
1	تلتزم الوزارة بتوفير الأدلة الإرشادية في المديرية كمرجع رقابي	3.86	3.10	.76	2.94	0.01
2	تتخذ إجراءات العمل في المديرية بنزاهة	4.07	3.05	1.02	4.15	0.00
3	القوانين والأنظمة المعمول بها في المديرية معلنة للمعنيين	3.98	3.19	.79	3.58	0.00
4	تمتاز التعليمات التي تقدمها المديرية للمدارس بالدقة العالية	3.93	3.19	.74	3.12	0.00
5	القوانين والأنظمة المعمول بها في المديرية كفيلة بحماية الأشخاص الذين يقومون بالإبلاغ عن أي فساد إداري	3.90	3.19	.71	2.66	0.01
6	تتوفر قواعد مكتوبة لإجراءات العمل بين المستويات التنظيمية في المديرية	4.00	3.02	.98	3.71	0.00
7	تتوفر مدونة السلوك الوظيفي في المديرية	4.07	3.31	.76	3.08	0.00
8	يُدرِك الإداريون التربويون القواعد المطلوب الإلتزام بها في المديرية	3.71	3.12	.59	2.25	0.03
9	يُدرِك الإداريون التربويون عواقب مخالفة القواعد المطلوب الإلتزام بها في المديرية	3.88	3.10	.78	3.31	0.00
<b>الثاني</b>	<b>المساءلة والافصاح</b>	<b>3.88</b>	<b>2.97</b>	<b>0.91</b>	<b>4.26</b>	<b>0.00</b>
1	تتوفر آلية واضحة للمساءلة في مديريات التربية والتعليم	3.95	2.79	1.16	4.39	0.00
2	آليات المساءلة في مديريات التربية والتعليم معلنة للجميع	3.88	2.74	1.14	3.88	0.00
3	تسمح آليات المساءلة بالمراقبة في أي وقت داخل المديرية	3.86	2.88	.98	3.39	0.00
4	تمتاز آليات المساءلة في مديريات التربية والتعليم بالنزاهة	3.93	2.90	1.03	3.74	0.00
5	تركز آليات المساءلة في مديريات التربية والتعليم على مستوى النتائج المتحققة	4.00	3.14	.86	3.95	0.00
6	تركز آليات المساءلة على تعزيز المسؤولية في نفوس الإداريين التربويين في المديرية	3.81	3.17	.64	2.73	0.01
7	يتحمل الإداريون التربويون المسؤولية عند حدوث خطأ في العمل	3.93	3.38	.55	2.50	0.02
8	يلتزم الإداريون التربويون في المديرية بأوقات العمل الرسمي	3.90	3.36	.54	2.67	0.01
9	يتوفر نظام إلكتروني لضبط الإلتزام بأوقات العمل الرسمي في المديرية	3.90	2.83	1.07	3.89	0.00
10	يقضي الإداريون التربويون في المديرية أوقات العمل الرسمي في تأدية مهامهم الوظيفية	4.00	3.12	.88	3.76	0.00
11	تحرص الوزارة على مساءلة الإداريين التربويين في المديرية بعد الخطأ مباشرة في حال ثبوته	4.14	2.98	1.16	4.32	0.00
12	يُسمح بدخول أصحاب المصالح داخل المديرية للإطلاع على البيانات والمعلومات الخاصة بإنجاز أعمال الإداريين التربويين	3.67	2.67	1.00	3.67	0.00
13	هناك إهتمام بحرية وسائل الإعلام في الحصول على المعلومات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري إن وجدت داخل المديرية	3.67	2.76	.91	3.01	0.00
14	السماح للجهات الرقابية في الأردن الإطلاع على أداء الإداريين التربويين في المديرية	3.69	2.86	.83	3.24	0.00

الثالث	الهيكل التنظيمية				
1	4.00	3.36	0.98	4.29	0.00
2	4.12	3.24	.88	3.61	0.00
3	4.29	2.90	1.39	5.23	0.00
4	4.05	2.88	1.17	4.22	0.00
5	3.98	2.83	1.15	4.42	0.00
6	4.24	2.81	1.43	5.32	0.00
7	4.14	3.21	.93	3.73	0.00
8	4.02	3.29	.73	3.00	0.00
9	4.21	3.31	.90	3.76	0.00
10	3.98	3.43	.55	2.02	0.05
الرابع	السيطرة على الفساد				
1	4.21	3.29	.92	3.29	0.00
2	4.00	3.21	.79	2.92	0.01
3	4.00	3.31	.69	2.58	0.01
4	3.86	3.07	.79	3.07	0.00
5	4.14	3.67	.47	2.10	0.04
6	4.21	3.60	.61	3.03	0.00

### مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وهو:

ما واقع الاعتماد على أبعاد الحاكمية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

تبين النتائج الخاصة بهذا السؤال أنّ واقع الاعتماد على أبعاد الحاكمية في مديريات التربية والتعليم الأردنية جاءت بدرجة متوسطة ويظهر الجدول (2) نتائج المتوسطات الحسابية للأبعاد، وقد تعزى هذه النتيجة إما إلى غياب الصورة الواضحة لدى مديري التربية والتعليم لعلاقة الحاكمية بالرقابة في العملية الإدارية؛ إذ تُعد الحاكمية عملية تتضمن الرقابة والتوجيه والمساءلة في المؤسسات إستناداً لتقارير المراقبين التي تُعد مدخلاً مهماً للحاكمية لمعالجة مواطن الضعف والقصور في الأداء، أو الميل نحو الرقابة التقليدية بما تتضمنه من إجراءات تفتيشية فجائية التي تؤدي إلى عدم الثقة بين أطراف العملية الإدارية، بما تشتمل عليه من نماذج الخوف والعقاب والإكراه والجزاءات، إضافة إلى افتقار العاملين بالعملية الرقابية في المديريات للإعداد والتأهيل، الأمر الذي يؤثر بتنفيذ هذه الوظيفة الإدارية بفاعلية وتحقق أهدافها، فالكوادر البشرية العاملة فيها يقع على عاتقها مهام ومسؤوليات جسيمة من اكتشاف انحرافات الأداء في الأعمال عن المعايير الموضوعية ومن ثم تصحيحها والتأكد من الأداء الفعلي المنجز لجميع المستويات الوظيفية داخل المديريات. ويرى الباحثان أن عدم الوعي بدور الحاكمية بوصفها سند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية تأتي نتيجته طبيعية بدرجة متوسطة.

وتوافق هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة الزعبي (2010) بأنّ الحاكمية والشفافية تعدان مدخلان مهمان لمعالجة العديد من

مشكلات الإدارة الحكومية مثل: الفساد، والروتين، والترهل الإداري وتؤثر الحاكمة والشفافية بأبعادهما المختلفة في الأداء المؤسسي واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة إلا أنهما يعدان ضمن البيئة التربوية فكانت دراسة الزعبي في مجتمع التعليم العالي بينما الدراسة الحالية في مجتمع التربية والتعليم. واتفقت مع نتائج دراسة عابنة والجمعان (2010) بأن مستوى دور المساءلة ودور التفويض الإداري في الرقابة الإدارية كان عالياً ومتوسطاً في نشاطات وأعمال وزارة التربية والتعليم في الأردن على التوالي ومع إدراك المبحوثين العاملين في مركز الوزارة وإقليم الجنوب بممارسة مجالات المساءلة في الرقابة الإدارية بالمقارنة بالمبحوثين العاملين في إقليم الشمال، واختلفت معها من حيث مجتمع الدراسة بالرغم من أنها أجريت في البيئة التربوية إلا أن الدراسة الحالية شملت مديري التربية والتعليم واختلفت معها من حيث ربطها بأبعاده الحاكمة مباشرة بعملية الرقابة الإدارية.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وهو:

ما أهمية الاعتماد على أبعاد الحاكمة بوصفها سند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

تبين النتائج الخاصة بهذا السؤال أن أهمية الاعتماد على أبعاد الحاكمة في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، إذ قدم أفراد مجتمع الدراسة توقعاتهم بشأن أهمية الاعتماد على الأبعاد وهي تعكس المأمول لديهم من تطبيق أبعاد الحاكمة والذي يُشكل سند للعملية الرقابية الإدارية ونتائج المتوسطات الحسابية للأبعاد مرفقة في الجدول (3)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري التربية والتعليم أهمية الاعتماد على أبعاد الحاكمة بوصفها سند رقابي وما لها دور إيجابي في العملية الرقابية الإدارية، والوعي لأهمية الاستجابة للتغيرات الإدارية المعاصرة ومواكبتها بما يلائم البيئة المحلية الأردنية ويحقق الإرتقاء بمستوى أداء أفضل في المديريات وصولاً إلى ما يسعى إليه النظام التربوي الأردني من أهداف.

وإدراك أهمية الإرتقاء بمستوى أداء النظام التربوي ليوأكب تطلعات وحاجات المجتمع الأردني المتجددة بما يتوافق مع التنافسية العالمية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة البشتاوي (2014) التي بينت أن هناك دوراً هاماً للجان الحاكمة المؤسسية في الأردن يؤدي إلى زيادة فعالية أداء المدقق الداخلي من خلال زيادة فعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية والرقابة الإدارية والمحاسبية، مع اختلاف بمجتمع الدراسة، واتفقها مع دراسة (2011) Naidoo التي توصلت إلى أن إسهام الإدارة والتقييم في تعزيز مبادئ الحوكمة الجيدة ذات مستوى عالٍ ومرتفع، ودحض الافتراض القائل بأن الإدارة والتقييم لا يسهمان في تعزيز الحوكمة الجيدة، واختلفت الدراسة الحالية معها من حيث البيئة الاقتصادية التي أجريت بها.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وهو:

ما تقدير الحاجة الناجمة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين واقع الاعتماد على أبعاد الحاكمة كسند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية وأهمية الاعتماد على أبعاد الحاكمة كسند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

جاءت نتيجة هذا السؤال تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين واقع الاعتماد على أبعاد الحاكمة كسند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية وأهميتها وفقاً لإجابة أفراد مجتمع الدراسة من مديري التربية والتعليم ولصالح الأهمية، وإن درجة الحاجة للاعتماد على أبعاد الحاكمة كسند رقابي بناء على نتائج هذا السؤال، والتي أظهرها الجدول (4) كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بما يمثل الحاجة للاعتماد على أبعاد الحاكمة ككل، والجدول (5) كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد الحاكمة، والجدول رقم (6) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل الأبعاد والفقرات ولصالح الأهمية وهي المأمول، وقد تعزى هذه النتيجة إلى توقعات أفراد المجتمع في الاعتماد على الحاكمة بوصفها سند رقابي، والتي تتعلق في توفير الإجراءات التي تساعد على الرقابة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الأردنية، لما تشكله من أهمية كما ترى الباحثة إذ تساعد الحاكمة مديريات التربية والتعليم الأردنية على زيادة القدرة التنافسية العالمية لتحقيق التطوير التربوي وضمان الأداء لوظائفها بأكمل وجه، والتأكيد من نزاهة الإدارة ومحاربة الفساد الداخلي وضمان النزاهة والشفافية.

وبحسب توقعات أفراد المجتمع فإن أهمية الحاكمة قد تتأتى من توفيرها للرقابة الإدارية الأدوات التي تحتاجها لضمان الفعالية والمساءلة واتخاذ قرارات صائبة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (2013) Flodberg and Nadjari التي أشارت نتائجها إلى العلاقة الإيجابية بين الحوكمة وأداء الشركات وأن جميع متغيرات الرقابة ذات دلالة إحصائية، وأظهرت أيضاً أنه بالرغم من أن حوكمة الشركات يتم تطبيقها في بلدان مختلفة وبطريقة مختلفة إلا أنها لها التأثير نفسه على الأداء مع اختلافها بمجتمع الدراسة.

## التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة فأهم ما يوصى به هو الآتي:

- ضرورة الاعتماد على أبعاد الحاكمية بوصفها سند رقابي في مديريات التربية والتعليم الأردنية عن طريق بناء أنموذج رقابي مسند على أبعاد الحاكمية داخل مديريات التربية والتعليم الأردنية.
- 1- ضرورة التعريف بالحاكمية بوصفها سند رقابي بعقد الدورات المناسبة لمديري التربية والتعليم الأردنية.

## المراجع

### المراجع العربية:

- البسام، ب. (2014). الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية (حالة دراسية)، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، معهد الإدارة العامة، الرياض ع 11، ص 3-23.
- البشتاوي، س. (2014). دور الحاكمية في تعزيز أداء المدقق الداخلي من وجهة نظر المحاسبين القانونيين الأردنيين، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، 41(2)، ص 343-360.
- الزعيبي، م. (2010). العلاقة بين الشفافية والحاكمية وأثرها على الأداء المؤسسي في الوزارات والدوائر الخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية "دراسة تحليلية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- السعود، ر. (2013). القيادة التربوية (مفاهيم وأفاق)، ط1 الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشناق، ر. (2009). مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الطراونة، ح. وعبدالهادي، ت. (2011). الرقابة الإدارية، ط1، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبابنة، ر. والجمعان، ن. (2010). اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساعلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2 (37)، ص 388-407.
- عباصرة، م. (2011). نظم وسياسات التعليم نماذج (عربية وأجنبية). ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكايد، ز. (2003). الحكمانية: قضايا وتطبيقات. ط1، مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ماهر سليم، إشاعة ثقافة الحاكمية يساعد على الإرتقاء بأداء الجامعات، دراسات جريدة الرأي الأردنية، عمان، ع 627348، (18 كانون الثاني 2014)، متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://m.alrai.com/article/627348.html> استخلص بتاريخ: 2015/3/13م.
- مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي والشفافية، متوفر على الموقع الإلكتروني: [http://www.kaa.jo/PDF/KAA2014\\_Final.pdf](http://www.kaa.jo/PDF/KAA2014_Final.pdf)، استخلص بتاريخ 2015/7/17م.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية (2010). إدارة التخطيط والبحث التربوي، الإطار العام للسياسات التربوية، الأردن: فريق السياسات والتخطيط الإستراتيجي.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية، (2014). إدارة التخطيط والبحث التربوي، تقارير متابعة مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة: (نصف السنوي التراكمي حتى نهاية النصف الأول من العام 2014م رقم 6).
- وزارة التربية والتعليم الأردنية، (2015). إدارة الموارد البشرية (كادر)، بيانات شؤون الموظفين للعام (2016/2016).
- ياغي، م. (2013). الرقابة في الإدارة العامة، ط2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

### المراجع الأجنبية:

- Al\_Sufy, F. and Almbaideen, H. and Al\_abbadi, H. and Makhlof, M. (2013). Corporate Governance and Its Impact on the Quality of Accounting Information in the Industrial Community Shareholding Companies Listed in Amman Financial Market- Jordan. International Journal of Humanities and Social Science, 3(5), 184-195.
- Also Available [Online]: <http://ssrn.com/abstract=1992404>, Date of accessed 13/8/2015
- Byers, T. and Anagnostopoulous, Ch. And Brooke-Holmes, G (2015). Understanding control in nonprofit organizations: moving governance research forward?, Corporate Governance, (15)1, 134-146.
- Flodberg, D. and Nadjari, D. (2013). The Link between Corporate Governance and Firm Performance in the Nordic Countries, (Published Master Degree Project), University of Gothenburg, Sweden.
- Gossett, L.M. (2012). Organizational control theory: Encyclopedia of communication theory. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage

(Electronic Version).

Iwu-Egwuonwu, R. (2010), Does Corporate Governance Enhance Firm Performance?: An Empirical Literature Evidence. Available at <http://ssrn.com/abstract=1653921> Date of accessed: 28/8/2015

Leszczyńska, A. (2011). Performance management and control system in Servico ApS, (Unpublished Master Degree), Department of Business Studies, Aarhus University, Denmark.

Naidoo, I. (2011). The role of monitoring and evaluation in promoting good governance in South Africa: A case study of the Department of Social Development, (Unpublished Doctor Degree), University of Witwatersrand, Johannesburg, South Africa.

OECD, (2004). OECD Principles of Corporate Governance. The Organization for Economic Co-operation and Development. Available at: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> , Date of accessed 20/7/2015.

Unesco (2013). Toward Universal Learning: What Every Child Learning, report (1 of 3): Learning Metrics Task Force. Available [Online]: [www.brookings.edu/learningmetrics](http://www.brookings.edu/learningmetrics). Date of accessed 27/7/2015

Waduge, CH. (2011). Governance and Performance: An empirical study of Australian Universities, (Unpublished Doctor Degree), Faculty of Business and Law Victoria University, Melbourne.

World Bank (2009). Governance in Education: Raising Performance, Human Development Network Paper.

## **The Need for Reliance on The Dimensions of Governance as A Controlling Bond at The Educational Directorates in Jordan from The Point of View of Schools Principals.**

*Haifa S. Al-Rifae', Anmar M. Al-Kelani \**

### **ABSTRACT**

This study aimed at investigating the need for the reliance on the dimensions of the governance as a controlling bond at the educational directorates in Jordan. The population of study consists of the directors of education in the directorate of Jordan in the year (2015/2016). And in order to achieve the goals of the study, a (Questionnaire) distributed to all the (42) individuals of the study population in the directorates of education all over Jordan within (42) geographical administrative area. The study came up with the following results:

- The status quo of the reliance on the dimension of the governance as a controlling bond at the directorates of education was at medium degree.
- The importance of the dimension of the governance as a controlling bond in the Jordanian educational directorates.
- The estimation of the Jordanian directorates needs to rely on the dimension of the governance as controlling bond was high degree.

The study recommended that the importance of relying on the dimensions of the governance as a controlling bond in the Jordanian educational directorates.

**Keywords:** Governance, Controlling, Needs Assessment.

---

\* Sheikh Al-Shuhada Omar Al Mukhtar School, Amman, Jordan (1). Faculty of Physical Education, The University of Jordan, Jordan (2). Received on 11/01/2016 and Accepted for Publication on 02/03/2016.