

## درجة ممارسة الحكومة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القيادة الإداريين فيها

عبدالسلام محمود حاتمة \*

### ملخص

هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة ممارسة الحكومة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القيادة الإداريين فيها، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعدّ أداة هذه الدراسة، وهي؛ استبانة الحكومة 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 الحكومة 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 المسماي الوظيفي، وفي ضوء النتائج اوصت الدراسة بأخذ مؤشرات اداء للعمل الإداري في مديريات التربية والتعليم ترتكز على الحكومة المؤسسية، ومتابعة الدراسات والابحاث في الحكومة المؤسسية.

الكلمات الدالة: الحكومة المؤسسية.

### المقدمة

إن ظهور مفهوم الحكومة المؤسسية في الآونة الأخيرة في مختلف المجالات، ولما لها 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، وحتمية هذا التغيير تكون بالبعد عن العمل الإداري التقليدي، ولما للحكومة المؤسسية من دور في إظهار الجودة في العمل والاتجاهية للمؤسسة، مما يعكس الميزة التنافسية للمؤسسة، تبرز الحاجة للاصلاح والتطوير بتوظيف مبادئ الحكومة المؤسسية، وتبني هذا المفهوم بممارسة عملية بهدف تحسين مخرجات الإداء والرقي بالعمل الإداري إلى أعلى المستويات.

وتعد الحكومة من أهم الموجهات التقييمية التي استحوذت على اهتمام جميع المؤسسات الأكademie وغير الأكاديمية، بل تُوصف بأنها هيكلية إدارية جديدة، تقوم على الشفافية والنزاهة، وتنقسم 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 نشر ثقافة الحكومة التي هي في الأصل تحقيق للحكم الرشيد، بقواعد الإدارية المختلفة، سيجعل منها حالة وعملية اتجاه ونظام صحي يعمل على تقوية المؤسسات، ويؤمن سلامتها تصرفاتها، ونزاهة سلوكياتها (أبو دقة، 2013)، وتمثل الحكومة 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 والاتجاهية (ناصر الدين، 2012). إن الحكومة هي عملية الإشراف 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 الحكومة المؤسسية **Organizational Governance** يُعد اليوم من أهم الموضوعات المعاصرة، التي

\* مديرية تربية وتعليم لواء قصبة اربد، وزارة التربية والتعليم، الأردن. تاريخ استلام البحث 13/3/2016، و تاريخ قبوله 3/8/2016.

تهم حقل الأدارة التربوية وال العامة، 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 الحكومة المؤسسية، وجعلها من أولويات العمل الحكومي ونشاطات الاجهزه الإدارية العامة والمؤسسات التربوية، لبلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية قصوى، بعيداً عن كل حالات الضعف والسوء في إدارة شؤونها (الفهادوي وشريف، 2008).

إن المفهوم اللغوي للحكومة 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 لغويًا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيمًا للشفافية والموضوعية والمسؤولية (درويش، 2007). وقد تم ترجمة المصطلح Governance في العربية إلى العديد من الكلمات منها: الحاكمة، والحكومة، والحكمانية، وجاءت فكرة الحكومة المؤسسية من خلال محاولة الانتقال بفكرة الإدارة الحكومية من الحالة التقليدية إلى حالة أكثر تفاعلاً وتكاملاً بين الأركان والعناصر الرئيسة للحكومة التي تتكون من الإدارة الحكومية (الكابد، 2003)، وقد حسم مجمع اللغة العربية في القاهرة الامر ببيانه الصادرة بتاريخ 20/5/2005 باعتماد لفظ الحكومة 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 الحكومة 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 انهيارات 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 الحكومة المؤسسية هو ظاهرة سلوك الفساد المالي والإداري في المؤسسات بقمة الهرم في الإدارة العليا مع تكاسل واسترخاء، وتنازل عن كثير من القيم والأخلاقيات مما يدل على سوء استخدام السلطة الوظيفية لتحقيق منافع خاصة، فنتيجة لذلك، فرض مصطلح الحكومة 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، (الهواري 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)، أما تعريف لجنة كادبوري (Cadbury) لحكومة المؤسسات فهي: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة ومراقبة اعمال المنظمة" ، (Cadbury,1992) ويبعد هذا التعريف الذي حددته اللجنة للحكومة 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 الحكومة في القطاع العام بأنها:** "مجموعة التشريعات والسياسات والهيآكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي توثر 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 بعدلة من جانب آخر، وباختصار فإن الحكومة: هي الترتيبات التي تقوم بها الدائرة الحكومية من أجل ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الأطراف ذات العلاقة (وزارة تطوير القطاع العام، 2014)، وبالنظر إلى التعريفات السابقة، تجدر الإشارة إلى أن الحكومة المؤسسية تتميز بتناولها العديد من الأبعاد (الاقتصادية، والقانونية، والإدارية، والمحاسبية، والاجتماعية، والأخلاقية). وارتكازها على مجموعة من المبادئ، مثل: الشفافية، والمشاركة، الرقابة والمسؤولية، والكفاءة، والإطار القانوني. وتهدف إلى تحقيق مصالح الفرد، والمؤسسة، والمجتمع. وتؤدي إلى تحسين الكفاءة المؤسسية، وإعطائها ميزة تنافسية.

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

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

- من وجهة نظر العاملين: فتأتي كون الحكومة المؤسسية تضمن حقوق ومصالح العاملين دون تمييز. ونظرًا للاهتمام المتزايد بالحكومة 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 للحكومة على مستوى العالم لتطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بالحكومة إلا أن لكل دولة مرجعية محلية، يجب على المؤسسات العامة والخاصة التقيد بضوابط الحكومة المعدة من قبل هذه المرجعيات، وسيستعرض هذا البحث باختصار المبادئ المعدة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وذلك لكنها الأكثر شيوعاً (مركز أبو ظبي للحكومة، 2013)، حيث توصلت منظمة OECD إلى خمسة معايير عام 1999، وأصدرت تعديلاً لها في عام 2004، وتمثل في: ضمان وجود أساس لأطار فعال للحكومة (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 الحكومة من المنظور الحكومي ترتكز 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 وتنميتها، وذلك للارتفاع بالمجتمع وأفراده (David & Elias, 2013)؛ وضمان 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 الحكومة مفهوماً وتطبيقاً في المؤسسات العامة والخاصة.

إن تحديد خصائص الحكومة ومميزاتها تناقضت وفقاً لاختلاف وجهات نظر الدارسين لها، وبالتالي فإن من ابرز خصائص الحكومة المؤسسية أنها تتسم بالمشاركة، والشفافية، كما أنها تعزز سيادة القانون، وتحقق الكفاية والفاعلية للمؤسسة، وتsem 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 أمام التغيرات العالمية، أوجد تركيبة متداخلة من المتغيرات، برزت من خلالها **الحكومة المؤسسية**، التي تهدف إلى تقييم مدى فعالية المؤسسات المتعلقة بإدارة شئون الدولة والمجتمع (مرزوق، 2012)، وتشعر الحكومة إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتنقيل 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 المؤسسة (عبدالحافظ وعبدالرازق، 2007)، والانتقال من النموذج أحادي المركز (من المدير للمرؤوس- من مقدم الخدمة لمنتقبيها) إلى نموذج ذي اتجاهين، (أفندي، 2004).

وإن **للحكومة المؤسسية مجموعتان من المحددات** يتوقف عليها مستوى الجودة والتطبيق الجيد للحكومة 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 تتضمن ميثاق شرف العاملين و الأخلاقيات المهنية، بالإضافة إلى وجود مؤسسات خاصة بالمهن 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، والهيئات الإدارية التي توضح كيفية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة (منتقى الخدمة) ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

#### مشكلة الدراسة وسائلها:

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

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

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة الحكومة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها؟  
**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p=0.05$ ) بين متطلبات استجابات أفراد العينة من القادة الإداريين حول درجة ممارسة الحكومة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الإدارية)؟.

#### أهداف الدراسة:

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

#### أهمية الدراسة:

استمدت هذه الدراسة أهميتها من حداثة مفهوم الحكومة 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 الحكومة المؤسسية تعد وسيلة لتحقيق الجودة والتميز ، وحفظ حقوق أصحاب العلاقة ومشاركتهم في صنع القرار، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة من الدراسات الحديثة والقليلة التي تناولت موضوع الحكومة 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 وتنثر المكتبة في مجال الادارة التربوية.

#### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة التعرف على درجة تطبيق الحكومة 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: مدير التربية والتعليم، ومدير الشؤون المالية الإدارية، ومدير الشؤون الفنية والتعليمية، ورؤساء الأقسام، والمسرفيين التربويين.

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2014-2015.

#### التعريفات الإجرائية :

- **الحكومة المؤسسية إجرائياً:** هي درجة تطبيق خصائص ومرتكزات الحكومة المؤسسية (الإفصاح والشفافية، المشاركة الفاعلة، والرقابة والمسؤولية الإدارية، والعدالة والتزاهة، الكفاءة والفاعلية – وكما حدتها 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 الحكومة المؤسسية كانت في معظمها في الجامعات والتعليم العالي، ولم تعط أي إجابة حول درجة ممارسة الحكومة 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 الحاكمة في القرارات المالية، والقرارات المرتبطة بالمناهج، وتطوير رأس المال البشري، والمشاريع البحثية، وخدمة المجتمع وتطبيقاتها، 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 الحاكمة الرشيدة في الجامعات، جاء بدرجة منخفضة، بسبب ضعف القوانين، والتمويل الحكومي للجامعات، وبينت النتائج أن تطبيق الحاكمة جاء بدرجة منخفضة.

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

وتوقعات تطبيق الحكومية الرشيدة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وذلك من خلال استبانة حول الواقع الحالي، وتوقعات الحكومية الرشيدة، تكونت عينة الدراسة من (3017) موظفاً، أظهرت نتائج الدراسة أن توقعات تطبيق المشاركين حول الحكومية الرشيدة، جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحكومية 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 الحكومية 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 موقعها الإلكتروني، وتحليل سياسات العمل في هذه الجامعات، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام الاستبانة للكشف عن تطبيق الحكومية الرشيدة، ودورها في تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (15) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن للحكومة دوراً ايجابياً في تمكين عضو هيئة التدريس من البحث والتدريس، وخدمة المجتمع والتعامل مع القضايا المهمة المرتبطة بقضايا الحرم الجامعي، وبينت النتائج أن تطبيق الحكومة الرشيدة، جاء بدرجة متوسطة.

وأجرت الزهراني (2012) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت التعرف على واقع تطبيق الحكومة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق الحكومة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي واللاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة بيانات أولية ، واستبانة واقع تطبيق الحكومية الرشيدة، واستبانة الرضا الوظيفي، وأستبانة اللاء 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 الحكومية الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية جاءت بدرجة كبيرة، وكما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية دالة إحصائياً بين واقع تطبيق الحكومية الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية، وبين الرضا الوظيفي، واللاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها.

وهدفت دراسة مطر ونور (2013) إلى التعرف على مفهوم الحكومية والركائز الأساسية لتطبيقها في المنظمات والمؤسسات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص في الأردن، حيث تم اختيار عينة عشوائية من (أعضاء الهيئة التدريسية والأداريين والطلبة) وبلغ قوامها (220) فرداً من الفئات الثلاث، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات حيث بلغ عدد الاستبيانات المرتجلة الصالحة للتحليل (135)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن للحكومة وتطبيقاتها دوراً مهمًا 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 الحكومية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية العاملين فيها، تكونت عينة الدراسة من (650) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية وبنسبة 13.9% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات، مكونة من ثلاث محاور (73) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحكومية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متتحقق بدرجة متوسطة.

ودراسة أبو دببل (2015) هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق الحكومة الرشيدة في إدارة تعليم القرىات 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 القرىات، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، والعينة بنسبة (85%) من مجتمع الدراسة الكلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان تطبيق الحكومة الرشيدة في إدارة تعليم القرىات من وجهة نظر الموظفين الإداريين جاء بدرجة متوسطة، على الأداء 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 الحكومة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم، وبالرغم من عدم وجود تطابق بين محاور الدراسات السابقة، إلا أن هناك تقارباً وعلاقة جزئية في بعض المحاور والممجتمعات 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 الحكومة حول

تطبيق أو دور الحكومة المؤسسية في مجتمعات هذه الدراسات، أما الدراسة الحالية فانها ستحاول التعرف إلى درجة ممارسة الحكومة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن كمؤسسات تعليمية، وهذا ما يميز هذه الدراسة، بالإضافة إلى أنها من أولى الدراسات حول موضوع الحكومة 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 وعدها (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 العشوائية من مديريات التربية والتعليم، حيث قام الباحث بتوزيع (280) استبانة، استرد منها (272)، واستثنى (8) استبانات لعدم وصولها للباحث، وبالتالي أصبحت 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	النسبة	النوع
الجنس ذكر	214	78.7	النوع
أنثى	58	21.3	النوع
بكالوريوس المؤهل	32	11.8	العلم
بكالوريوس + دبلوم عال	41	15.1	العلم
ماجستير فأكثر	199	73.2	العلم
مدير الوظيفي	18	6.6	الوظيفي
رئيس قسم	118	43.4	الوظيفي
مشرف تربوي	136	50	الوظيفي
سنوات أقل من 5 سنوات	51	18.8	الخبرة
5 - أقل من 10 سنوات	64	23.5	الخبرة
10 سنوات فأكثر إدارية	157	57.7	الخبرة
المجموع	272	100.0	المجموع

#### أداة الدراسة :

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

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

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 عرضت 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 الأولية تتكون من (52) فقرة، وقد استقرت 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 الانساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا فكانت (0.96)، وقيم معاملات ثبات الإعادة باستخدام معامل ارتباط بيرسون فكانت (0.92)، واعتبرت هذه النسب مناسبة لاستخدام الأستبانة لأغراض الدراسة.

#### متغيرات الدراسة:

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

- المتغير التابع : درجة ممارسة الحكومة 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 شفيه 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 (11-2.33) منخفضة، ومن (2.34-3.67) متوسطة، ومن (3.68-5) مرتفعة، واحتسب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

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

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

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة الحكومة 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 الحكومة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مدير التربية ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين فيها والجدول (2) أدناه يوضح ذلك.

**جدول (2)**

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

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

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)، ويبلغ المتوسط الحسابي لتطبيق الحكومة المؤسسية في مديريات التربية ككل (2.73)، ونلاحظ ان ترتيب مجالات الحكومة المؤسسية وفق المتوسطات الحسابية لم يؤثر كثيراً في مناقشتها كون الأداة ككل جاءت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى ان المتوسطات المجالات متقاربة، 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 الحكومة المؤسسية ويعود هذا لضعف وعي الأطراف ذات العلاقة بمفهوم الحكومة المؤسسية.

هذا وقد اتفقت هذه الدراسة في نتائجها حول درجة ممارسة الحكومة المؤسسية مع دراسة بوسونتي (Bousonti, 2009) حيث جاءت نتائج الدراسة في تطبيق الحكومية الرشيدة بمستوى متوسط، واتفق ذلك مع دراسة العربي (2014) التي كانت نتائجها في تطبيق الحكومية بدرجة متوسطة، واتفق مع دراسة ابوذيل (2015) في درجة تطبيق الحكومة الرشيدة التي كانت متوسطة، بينما اختلفت هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة هواري (Hoare, 2007) حيث توصلت النتائج فيها بأن دور الحكومية في الجامعات جاء بدرجة منخفضة، وكذلك اختلفت مع دراسة الزهراني (2012) التي أظهرت نتائجها ان ممارسة الحكومة 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 الحكومة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية**

الرتبة	الرقم	المجال	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	الإفصاح والشفافية	توفير قاعدة بيانات عن كافة الموظفين العاملين في المديرية	4.13	1.070	مرتفعة
2	2	العدالة والنزاهة	الإفصاح عن المعايير المتّبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية	3.53	0.815	متوسطة
3	3	الرقابة والمسؤولية الإدارية	مراقبة الوضوح عند تطبيق اللوائح، والأنظمة على كافة العاملين بكافة المستويات	3.04	0.670	متوسطة
4	10	المشاركة الفاعلة	وضوح المهام والمسؤوليات داخل المديرية للاطراف ذات العلاقة.	3.03	0.715	متوسطة

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

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

يبين الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية لمجال الإفصاح والشفافية قد تراوحت ما بين (2.24-4.13)، 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 دائمًا.

ويبيّن الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية لمجال المشاركة الفاعلة قد تراوحت ما بين (1.69-2.32)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على "تشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام (ولجان خارجية) لتعزيز مبدأ العمل الجماعي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.32) بدرجة منخفضة كباقي فقرات المجال، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "إنجاح 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 بمعايير التربية وهذا نهج حكومي، بالإضافة لعدم قيام أصحاب العلاقة بدورهم بالمشاركة.

ويبيّن الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية لمجال الرقابة والمسؤولية الإدارية قد تراوحت ما بين (1.97-4.06)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) التي تنص على "إدراك المديرية (الإدارة والأقسام) للأدوار المنوط 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) ودرجة منخفضة، وتفسر أن هذه الالتزامات تعد غير موجودة سوى الالتزام بدفع الرواتب فقط. وبين 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) ودرجة متوسطة كونه لا تلتزم جميع المديريات بهذا الإجراء، بينما جاءت الفقرة رقم (27) ونصها "السماح للموظف أن ينافش تقرير الأداء السنوي الخاص به مع رئيسة المباشر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.95) ودرجة منخفضة علمًا 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 (4.30-1.98)، حيث جاءت الفقرة رقم (38) التي تنص على "إعداد البيانات المالية للمديريات على أساس معايير معتمدة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.30) ودرجة مرتفعة ويعزى هذا إلى أن الأمور المالية تثير تحفّواً من الخطأ غير المقصود قد يقضي إلى تهمة تسيء إلى السمعة المهنية والاجتماعية للموظف، بينما جاءت الفقرة رقم (34) ونصها "يتم ترجمة رؤية المديريات ورسالتها بخطة إستراتيجية معلنة وفق برنامج زمني لتحقيقها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.98) ودرجة 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 الحكومة 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 الحكومة 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 الحكومة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم وفق متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الإدارية**

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

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

س = المتوسط الحسابي      ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (4) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستويات الحكومة المؤسسية في مديرات 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 الحكومة المؤسسية في مديرات التربية والتعليم ككل

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

يتبع من الجدول (5) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة F 4.900 وبدلالة إحصائية بلغت 0.028 وجاءت الفروق لصالح الذكور، وذلك لتفاعل القادة الذكور مع أصحاب العلاقة من موظفين ومستفيدين أكثر من القادة الاداريين الإناث، واتخاذ القرارات الإدارية أكثر من الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F 5.359 وبدلالة إحصائية بلغت 0.005 ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيعه كما هو مبين في الجدول (6).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F 2.239 وبدلالة

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

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزي لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة  $F = 6.374$  ويدلالة إحصائية بلغت 0.002، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتطرفات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (6)

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

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

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

يتبيّن 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 وادارات التربية تحديداً مهتمة أكثر بتطبيق التعليمات واللوائح الإدارية، وبالتالي انعكس على الأداء لمتطلبات الحكومة المؤسسية وفق خصائص هذه الدراسة.

جدول (7)

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

\* دالة عند مستوى الدلالة (□ = 0.05).

يبين 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 و-أقل من 10 سنوات من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وهذا الفرق يتاسب من الخبرة الإدارية الطويلة التي تعمل ضمن إجراءات إدارية صحيحة، حيث تتجنب الأخطاء فأصبحت بمثابة حوكمة مؤسسية تقريباً.

الوصيات:

**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 الموكمة المؤسسية في قطاعات التعليم العام وإداراتها التنفيذية والمركزية.

المراجع

أبو دببل، تركي. (2015). درجة تطبيق الحاكمة الرشيدة في إدارة تعليم القرىات من وجهة نظر الموظفين الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، 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 اذار، 2004.

- خليل، محمد أحمد ابراهيم .(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.
- الزهاراني، خديجة.(2012). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، السعودية.
- الصالح، محمد سليمان.(2005). الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقير الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ايلول، 2005.
- عبدالحافظ، شفيق و عبدالرازق، وسام .(2007). دور الحكومة في الإصلاح الإداري. هيئة النزاهة في العراق. استرجعت بتاريخ 14/2/2015 من المصدر : <http://www.nazaha.iq>
- العربي، منال.(2014). واقع تطبيق الحكومة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والاكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، 3(12)، 148-114.
- الفهداوي، فهمي وشريف، أثير.(2008). الإدارة العامة المعاصرة من منظور الحاكمة 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 وأليات الحكومة في المؤسسات الجامعية . ورقة عمل ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني الجامعات العربية تحديات وطنية، المنعقد في الفترة من 21-24 كانون الأول 2008 في مراكش، المغرب.
- محمد، صلاح الدين عبدالعزيز.(1977). مشاكل المסלك الوظيفي في الخدمة المدنية. القاهرة: مركز البحث الإدارية.
- مرزوقي، فاروق. (2012). حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. القاهرة: مكتبة الإنماء.
- مركز ابوظبي للحكومة.(2013). أساسيات الحكومة: مصطلحات ومفاهيم سلسلة النشرات التقافية لمركز ابو ظبي للحكومة. كتب وأدلة حوكمة الشركات. استرجع من الموقع التالي بتاريخ: 16/4/2015 : <http://www.adccg.ae>
- مطر، محمد ونور، عبدالناصر.(2013). دور الحاكمة في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن، جامعة الشرق الأوسط أتموذجاً، بحث منشور مقدم لمؤتمر جامعة الزينونة، 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 مقترن لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. ورقة عمل مقدمة إلى منتدى الإصلاح المجتمعي الشامل ، هيئة الإغاثة الأردنية، عمان، الأردن، 24/3/2012.
- الهواري، معراج عبدالقادر و أمجد، أحمد عبدالحفيظ.(2007). الحكومة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية، الرياض ، 17 – 18/4/2007.
- وزارة تطوير القطاع العام.(2014). دليل ممارسات الحكومة في القطاع العام .عمان. استرجع من الموقع بتاريخ 1/11/2014 : [www.mopsd.gov.jo](http://www.mopsd.gov.jo)
- يوسف، محمد حسن.(2007).محددات الحكومة ومعاييرها مع إشارة خاصة انطبقيها 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](http://www.rattanbb.com)
- Cadbury Committee.(1992). Financial Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance, London: Profissional 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 Enhacement 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 Baordroom 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 signfigcant 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.