

## أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم

من وجهة نظر القادة الإداريين في محافظة إربد

محمد أحمد الروسان \*

علاء أحمد حراشنة

حسن محمود الشطناوي

### ملخص

تهدف هذه الدراسة تعرف أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في محافظة إربد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، والبالغ عددهم (685)، أما عينة الدراسة بلغت (250) قائداً إدارياً، وتم تطوير أداة للدراسة تكونت من جزئين الأول لقياس درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية والثاني لقياس مستوى تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية لدى القادة الإداريين في محافظة إربد كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم كان بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج إلى وجود أثر لدرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لأثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المدير. ويوصي الباحثون بضرورة عقد دورات تدريبية للإداريين في مديريات التربية حول كيفية تطبيق الحوكمة في مديراتهم.

**الكلمات الدالة:** الحوكمة المؤسسية، تعزيز وتطوير الأداء، مديريات التربية والتعليم، محافظة إربد.

\* كلية العلوم التربوية، جامعة إربد الأهلية.

تاريخ قبول البحث: 2020/9/20م.

تاريخ تقديم البحث: 2020/1/8م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2023 م.

## **The Impact of Institutional Governance in Enhancing and Developing the Performance in the Departments of Education From the Point view of Administrative Leaders in Irbid Province**

**Muhammed Ahmad Alrusan**

**Ala' Ahmad Hararsheh**

**Hasan Mahmoud Alshatnawi**

### **Abstract**

This study aims at defining the impact of institutional governance in enhancing and developing the performance in the departments of education from the point of view of administrative leaders in Irbid province. To achieve the purposes of this study. the researchers used the descriptive and analytical approach. The study community consisted of all the administrators working in (685) directorates of education in Irbid province. The sample of the study reached (250) members, and a study tool was developed consisting of two parts: The first measures the level of political governance and the second measures the level of performance enhancement and development in the departments of education. The results of the study showed that the level of corporating governance among administrative leaders was moderate, and that the level of the enhancing and developing performance in the departments of education was moderate. The results also showed that there is an impact on the level of application of corporate governance in promoting and developing performance in the directorates of education, in addition to the absence of statistically significant differences in the responses of the study sample members to the impact of the institutional government in enhancing and developing performance in the directorates of education in Jordan depending on (variables of gender, scientific qualification, years of experience), while there are differences of statistical indication in the members' responses depending on the variable of the job title and the manager's benefit. The researchers recommend that training courses should be held for the administrators in education managers about how to apply governance in their institutions.

**Keywords:** Corporate governance, performance promotion and development, education directorates.

## المقدمة :

في السنوات الأخيرة ظهر موضوع جديد في عالم الاقتصاد ما يعرف بالحوكمة باعتبارها أساساً للتنمية الاقتصادية حيث تعتبر مفاهيم حوكمة المؤسسات من المفاهيم الحديثة في عالم الاقتصاد والأعمال والاستثمار للمؤسسات والمنظمات العاملة في القطاع العام والخاص على حد سواء، كما أنها شكلت موضع اهتمام للسلطات الإشرافية والرقابية والمؤسسات والعديد من الباحثين، إلا أن هناك ضعفاً في المتابعة لدى مؤسسات القطاع العام نتيجة عدم التزام معظم الدوائر الحكومية بقواعد الحوكمة، والتي تضمن سلامة أداء المؤسسات الحكومية وكفاءتها بما يعزز من فاعلية الأداء الحكومي ويساهم في الحفاظ على المال العام .

ومن ذلك ملامح الحوكمة في قانون وزارة التربية والتعليم الأردني، مما ألزم وزارة التربية والتعليم للمراجعة المستمرة لخططها وبرامجها، بهدف تطوير سياساتها الحالية وتوجهاتها وتوثيقها، وذلك بتحديد أولويات وأهداف ومعايير تربوية، ترسم معالم السياسة التربوية، والتوجهات الاستراتيجية للوزارة، لتواكب وتيرة التغيير الاقتصادي والاجتماعي العالمي المتسارع (محروح، 2017) .

وقد ازداد الاهتمام بالحوكمة نظراً إلى حالات الإخفاق والفشل التي واجهتها عديد من المنظمات بمختلف أشكالها، الأمر الذي زاد من الحاجة إلى توظيف الحوكمة التي تضم آليات تضمن كفاءة اتخاذ القرار، وتساهم في تحسين أداء المؤسسة الكلي، ولهذا أصبحت الحوكمة من أكثر القضايا التي حازت على اهتمام المجتمعات الدولية، نظراً لما لها من أهمية متزايدة في ضمان حسن سير العمل، وتحسين جودة المؤسسات بمختلف قطاعاتها كأطار تنظيمي للعمل بشفافية ودون محاباة أو تحيز. من هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.

## مشكلة الدراسة:

تعتبر مديريات التربية والتعليم من المؤسسات الرئيسية والهامة التي يجب أن تهتم في تطبيق الحوكمة المؤسسية، التي وجدت لإدارة مؤسسات البناء الإنساني والمتمثلة بالمدارس وتنشئة أجيال صالحة لخدمة الدولة. لذلك فإن الحوكمة المؤسسية وتطبيقها بشكل فعال تضمن سير العملية الإدارية بكل شفافية ونزاهة وتساعد في تطبيق الأنظمة والقوانين لصالح أصحاب العلاقة (حتم الله وسلامة، 2017).

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراشنة، حسن محمود الشطناوي

ونظراً للدور الذي تلعبه الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن، تبرز المشكلة الأساسية لهذا الدراسة في تعرف درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية ودورها في مستوى تعزيز الأداء وتطويره في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر الإداريين.

### أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم الحوكمة المؤسسية من وجهة نظر القادة الإداريين في محافظة إربد؟

السؤال الثاني: ما مستوى تعزيز وتطوير أداء الإداريين في مديريات التربية من وجهة نظر القادة الإداريين في محافظة إربد؟

السؤال الثالث: هل هنالك أثر لدرجة الحوكمة المؤسسية من خلال (الإفصاح والشفافية، والمشاركة الفاعلة، والرقابة والمسؤولية، والكفاءة والفعالية) لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في تعزيز وتطوير الأداء لديهم من وجهة نظر القادة الإداريين في محافظة إربد؟

السؤال الرابع: هل هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في قياس درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية في محافظة إربد ودورها في تعزيز وتطوير الأداء، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف التالية:

- 1- التعرف إلى الأبعاد التنظيمية للحوكمة المؤسسية ومفاهيمها ومستوى الالتزام بها.
- 2- التعرف إلى مستوى تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومستوى الالتزام بها.

3- قياس أثر الحكومة المؤسسية من خلال (الإفصاح والشفافية، المشاركة الفاعلة، الرقابة والمسؤولية، الكفاءة والفعالية) في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

4- التعرف على الفروقات في استجابات عينة الدراسة التي تعزى لمتغيرات، (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة:

أما أهمية الدراسة تكمن بشكل أساسي من خلال الأثر الذي تلعبه الحكومة المؤسسية ومبادئها في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن، حيث تعتبر الحكومة المؤسسية من أهم الركائز الأساسية في تحقيق الجودة والتميز وحفظ حقوق أصحاب العلاقة ومشاركتهم في صنع القرار، وبالتالي تعزيز وتطوير الأداء، وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة على حد علم الباحثين التي تناولت موضوع الحوكمة المؤسسية وقياس أثرها في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن، حيث هناك فجوة على المستوى المحلي والإقليمي حول موضوع هذه الدراسة، لذلك تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة وإثراء المكتبة في المجال الإداري والتربوي.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

عرفت الحوكمة على أنها نظام يقوم على العقلانية والشفافية، وهو نظام ضمني متحكم قائم على المبادئ والمثل والقيم الأخلاقية، ويتضمن وجود كيان إداري داخل كل دولة أو مؤسسة أو منظمة أو مشروع (قرواني، 2016).

وتعرف إجرائياً: درجة تطبيق الإداريين في محافظة إربد لمبادئ الحوكمة المؤسسية، وستقاس من خلال الأداة المعدة لذلك.

وعرف الأداء بأنه "الطرائق التي تمارس بها الأعمال والمسؤوليات في شكل أنشطة أو سلوكيات محددة قابلة للملاحظة، والقياس وفقاً لمتطلبات الرؤى والغايات والأهداف المرسومة في خطة التطوير التربوي الأردنية المأمولة" (الرفاعي، 2018).

#### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2018/2019).

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراششة، حسن محمود الشطناوي

الحدود البشرية: اقتصر هذه الدراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.

## الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

### الحوكمة المؤسسية

برزت مسألة الحوكمة في السنوات الأخيرة باعتبارها أساساً للتنمية الاقتصادية، حيث تعتبر مفاهيم حوكمة المؤسسات من المفاهيم الحديثة في عالم الاقتصاد والأعمال والاستثمار للمؤسسات والمنظمات العاملة في القطاع العام والخاص على حد سواء، كما أنها شكلت نقطة اهتمام السلطات الإشرافية والرقابية والمؤسسات والعديد من الباحثين، إلا أن هناك ضعفاً في المتابعة لدى مؤسسات القطاع العام نتيجة عدم التزام معظم الدوائر الحكومية بقواعد الحوكمة، والتي تضمن سلامة أداء المؤسسات الحكومية وكفاءتها بما يعزز من فاعلية الأداء الحكومي ويساهم في الحفاظ على المال العام (ميتاني وآخرون، 2017).

وبدأت في الآونة الأخيرة ملامح الحوكمة تحط بظلالها على الكثير من المؤسسات والقطاعات بعد أن كانت منحصرة في قطاع الاقتصاد والشركات، وبدأت الحوكمة تحتل مكاناً في صياغة مواد القوانين على كافة الأصعدة، ومن ذلك ملامح الحوكمة في قانون وزارة التربية والتعليم الأردني، مما ألزم وزارة التربية والتعليم المراجعة المستمرة لخططها وبرامجها بهدف تطوير سياساتها الحالية وتوجهاتها وتوثيقها، وذلك بتحديد أولويات وأهداف ومعايير تربوية، يرسم معالم السياسة التربوية والتوجهات الاستراتيجية للوزارة لتواكب وتيرة التغيير الاقتصادي والاجتماعي العالمي المتسارع (محروح، 2017).

وقد ازداد الاهتمام بالحوكمة نظراً إلى حالات الإخفاق والفشل التي واجهتها العديد من المنظمات بمختلف أشكالها، الأمر الذي زاد من الحاجة إلى توظيف الحوكمة التي تضم آليات تضمن كفاءة اتخاذ القرار، وتساهم في تحسين أداء المؤسسة الكلي، ولهذا أصبحت الحوكمة من أكثر القضايا التي حازت على اهتمام المجتمعات الدولية، نظراً لما لها من أهمية متزايدة في ضمان حسن سير العمل، وتحسين جودة المؤسسات بمختلف قطاعاتها (برقان وقرشي، 2012).

ويرى محروح (2017) أنه يمكن تعريف الحوكمة التربوية بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري والتعليمي عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف العملية التربوية.

- وتعزز الحوكمة في القطاع العام ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال تحقيق الأهداف التالية (وزارة تطوير القطاع العام الأردنية، 2014)؛ (ميتاني، 2017):
- 1- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
  - 2- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة.
  - 3- تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.
  - 4- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.
  - 5- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة.
  - 6- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الإستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
  - 7- رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر.
  - 8- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

### مجالات الحوكمة:

وسيتم تناول المجالات على النحو الآتي:

#### مجالات الإفصاح والشفافية:

تقدم المؤسسات التعليمية معلومات لجميع المواطنين دون استثناء، فلا بد أن يكون فيها شفافية، بأن المعلومات المتوفرة فيها كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات، وتساعد على تيسير عملية المساءلة لتوفر كافة المعلومات المطلوب معرفتها حول القرارات والعمليات التي يقوم بها أي من فاعلي التنمية (حسين، 2005).

وتساعد الشفافية متخذي القرار على اتخاذه من خلال اتباع القوانين والقواعد، حيث إن كل فرد يستطيع الوصول إلى المعلومات اللازمة له، كما أن توافر الشفافية يحقق معظم أهداف المؤسسة؛ حيث تكون المعلومات المتوفرة واضحة ومعلنة للجميع، وإذا لم يتوفر معلومات عن أدائها للعاملين في المؤسسة يؤدي إلى قلة الانتماء للمؤسسة، وقلة الرغبة في المساهمة في تحسينها على النحو المطلوب، هذا بالإضافة إلى أن حجب بعض البيانات والمعلومات يؤدي إلى

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراششة، حسن محمود الشطناوي

اتخاذ قرارات غير صائبة، فتكون تحقيق الأهداف صعبة. لذا لا بد أن تصاغ أهداف المؤسسة وميزانيتها بوضوح، كما يجب إعلام الأفراد بها (رمزي، 2008).

ومن أجل تطبيق الشفافية لا بد من إيجاد قوانين وتشريعات تلزم الهياكل الإدارية في المؤسسات العمل على تحقيق الشفافية، وتشكيل أجهزة مختصة تراقب المؤسسات للتحقق من مدى تحقيق الشفافية، وأن تقدم المكافآت والحوافز للمديرين الذين يعملون على تحقيق الشفافية(حشاش، 2014).

### مجال الرقابة والمسؤولية الإدارية:

الرقابة بمسؤولية أصحاب القرار في القطاعين الحكومي والخاص أمام الجمهور، وأمام المعنيين ولهم مصلحة في المؤسسة، ولا تتوافر المساءلة إلا إذا توافرت الشفافية (حسين، 2005). وترتبط بتفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ أو يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين، وتطبق القوانين على جميع العاملين كبيرهم وصغيرهم دون تمييز، ويوجد فيها حوافز لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية، فكل شخص مسؤول بواجب معين(عبدالكريم، 2006).

وتتوافر الرقابة والمسؤولية الإدارية في المؤسسات التعليمية بالتزام جميع الأطراف العاملة داخل المؤسسة، تحقيق العدالة بين الأعضاء، ومراقبة العمل، وتطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات على جميع الأعضاء، وتحديد حوافز تشجيعية للأعضاء (نجم، 2017).

وينقسم مصادر الرقابة والمسؤولية الإدارية إلى: مصدر غير ذاتي: تأتي من خلال الأجهزة التي تكتشف الانحرافات، وتتخذ الإجراءات اللازمة تجاه الشخص المنحرف، وتأتي من الرئيس المباشر، يستطيع أن يحاسب مرؤوسيه. الذاتي: تتبع المساءلة من خلال قيم الفرد التي يؤمن بها، وتحد القيم من عمليات الفساد (Al-Hashsh, 2017).

### مجال المشاركة الفاعلة:

تتحقق المشاركة الفاعلة بالتعاون البناء والمثمر والمشاركة الإيجابية بين جميع عناصر النظام التعليمي، وأنها تخفف العبء الإداري عن طريق تفويض أفراد آخرين للقيادة دون أن تنقص من حق مدير المدرسة، وتتمثل في مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات، وبالتخطيط الاستراتيجي على

تحقيق سياسات تربوية تضمن تطوير التعليم بشراكات فاعلة، وبتخطيط استراتيجي يدعم القرار التربوي بمعلومات شاملة وموثوقة.

ويتشارك في صنع القرارات والتخطيط التربوي مجالس الآباء على مستوى مديريات التربية والتعليم بناء على التخطيط المحلي على مستوى مديرية التربية والتعليم، وذلك بمشاركة المجتمع المحلي والمعنيين في العملية التربوية، لوضع خطة تتضمن مبادرات نحو التحسينات العملية في مديريات التربية والمدارس (محروج، 2017).

### مجال الكفاءة والفعالية:

تتحقق الكفاءة والفعالية في أي مؤسسة عند استخدام الموارد البشرية والمادية في تلبية احتياجاتها المحددة في أفضل طريقة، أي التعرف على الاحتياجات عن طريق المشاركة، فتضع كل المؤسسات المعنية بالتخطيط أو التنفيذ الاستغلال الأمثل للموارد للحصول على النتائج المرجوة (نجم، 2017).

وتتوافر الكفاءة والفاعلية في المؤسسات التعليمية؛ فالعاملون في مديريات التربية يعملون في نظام اجتماعي وإطار تنسيقي يجمعهم مع مجموعة أخرى من العاملين وتربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، ويتجهون نحو تحقيق نفس الأهداف، وهذا يؤدي إلى خلق قنوات اتصال وتواصل بين العاملين بالمديريات وبيئتها المحيطة، والتكامل والتنسيق فيما بينهم بحيث يتبادلون من خلال نظم المعلومات، المعلومات المهمة لتسيير الأعمال المتداخلة بين وحداتهم الإدارية، فيتواصل المستويات الإدارية المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على تبادل الخبرات والمعلومات والبناء عليه (عاشور وآخرون، 2012).

### تعزيز الأداء المؤسسي وتطويره:

تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقق البقاء والنمو والاستمرار لأدائها، وذلك من خلال تحقيق مؤشرات أداء عالية، والعمل على تحسينه على المدى القصير والطويل (زعيبي، 2014).

وعرف (الرفاعي، 2018) الأداء بأنه الطرائق التي تمارس بها الأعمال والمسؤوليات في شكل أنشطة أو سلوكيات محددة قابلة للملاحظة، والقياس وفقاً لمتطلبات الرؤى والغايات والأهداف المرسومة في خطة التطوير التربوي الأردنية المأمولة، بينما عرف (طويل، 2015) الأداء: بأنه

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراششة، حسن محمود الشطناوي

مجموعة المهام المترابطة والمسؤوليات المتوقع من الفرد القيام بها في ضوء الرؤى والأهداف المؤسسية الموضوعة.

وتتبع أهمية قياس الأداء بأنه يحقق الرقابة من خلال تقليل الانحرافات التي تحدث في أثناء سير العمل وتنفيذ الخطط والتحسين المستمر له، وتقييم الإدارة من خلال قياس المخرجات والنتائج التي يمكن أن تحققها الإدارة، ودرجة كفاءتها وفعاليتها (Leszczyńska, 2011)، وبالتالي يعد قياس الأداء مدخلا لعملية صنع القرار، إذ يستخدمها صانعو القرار أداة في الحوار والتعديلات التي قد تجرى في السياسة التربوية (الرفاعي، 2018).

ويرى الباحثون أن أهمية تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم ومن خلال حرص وزارة التربية والتعليم والتركيز على تطوير الأداء وتعزيزه، أصبح أمراً ضرورياً لما له من إيجابيات وتأثير على مستوى الأداء وتطويره.

#### الدراسات السابقة ذات الصلة:

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

بينما هدفت دراسة نادلرو آخرون (2010) إلى الكشف عن فاعلية الأداء التنظيمي بهدف تحسين الحاكمية المؤسسية في التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي من خلال مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، كما تم تحليل أعمال (74) جامعة من خلال مواقعها الإلكترونية، وتحليل سياسات العمل في هذه الجامعات، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام الاستبانة للكشف عن تطبيق الحاكمية الرشيدة، ودورها في تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (15) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن للحاكمية دوراً إيجابياً في تمكين عضو هيئة التدريس من الدراسة والتدريس، وخدمة المجتمع والتعامل مع القضايا المهمة المرتبطة بقضايا الحرم الجامعي.

وهدفت دراسة ليسنج وآخرون(2012) إلى دراسة المؤسسة التعليمية وحوكمة الشركة والمؤسسة غير الربحية، والتي تعد المدارس أكبر جزء منها في أستراليا. واستندت الدراسة إلى الهيكل العملي، وقد أظهرت الدراسة بأن هناك فصلاً جديداً سيهتم بعمل الشركات المساهمة، وخصوصاً على أساس الأنشطة غير الربحية، كما أكدت الدراسة ضرورة الاستناد إلى نظام الجدوى الاقتصادية في (أستراليا) بغية زيادة فعالية الشفافية في القطاع التعليمي، وتقليل تكلفة الأفراد في المنظمات، وتحسين ثقة الجمهور، التي يضمنها نظام الشركات المساهمة في القطاع الأسترالي.

بينما سعت دراسة جيمس(2014) إلى تقصي الاتجاهات في الحوكمة وإدارة مدارس في إنجلترا، وسعت إلى تحديد موضوع تغيير الحوكمة في المدارس وتطوره في الأربعين سنة الماضية، واستخدمت الموضوعات لتحسين الأداء المدرسي، وتحصيل الطلبة وفصل البعد السياسي عن إدارة المدرسة، وتطوير المدرسة باعتباره عملاً إدارياً إضافة إلى زيادة تنوع المؤسسات وحوكمتها، وزيادة صراع الأدوار للأشخاص داخل إدارة المدرسة، فضلاً عن تطور دور مدير المدرسة في الحوكمة، وإجراء التحليل الكيفي الملائم والمستند إلى التقارير والأبحاث والدراسات السابقة، وأظهرت الدراسة أن هناك توتراً في نظام العمل بشكل عام بين محيط المدرسة أي الحكم الذاتي للمدرسة والحكومة المركزية، من حيث التوجيه والرقابة المتضمنة تطبيقات مهمة لدور السلطة المحلية.

وهدفت دراسة محمود(2016) إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وبلغ حجم عينة الدراسة 123 مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاءت جودة العمل بين أفراد العينة بدرجة مرتفعة، كما أن هناك فروقا دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الحوكمة وبين جودة العمل في مديريات التربية والتعليم يعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وتقييم الأداء المدرسي.

وهدفت دراسة قرواني(2016) إلى الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المدرسين والمدرسات فيها، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (151) فرداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة على مجال ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المدرسين والمدرسات فيها على الأبعاد كافة، كما

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراشنة، حسن محمود الشطناوي

أظهرت النتائج وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة على مجال الصعوبات التي تعوق ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المدرسين والمدارس فيها على كافة الصعوبات التنظيمية والبشرية والمادية.

وسعت دراسة محروح(2017) إلى استقصاء واقع معايير الحوكمة في قانون وزارة التربية والتعليم الأردني والمأمول تطبيقه لضمان الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية وضع المعايير التي تحقق مفهوم الحوكمة في المناهج، وطريقة بنائها وتصميمها لتحقيق الهدف المنشود بتكوين جيل مؤمن بربه خادم لوطنه وبلده، وأشارت الدراسة إلى أهم القوانين والسياسات التربوية التي تحقق المعايير وربطها بالواقع من خلال بعض الأبحاث المسحية لهذه المعايير ومنها: المشاركة والمحاسبة والشفافية والاستجابة والكفاءة وحكم القانون، كما خلصت الدراسة إلى أهم مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة والمأمول الالتفات لها قانوناً وتطبيقاً لضمان تحقيق متطلبات الجودة الشاملة.

بينما هدفت دراسة ميتاني وآخرون(2017) إلى إبراز أثر حوكمة القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في المملكة الأردنية الهاشمية كدراسة حالة، وذلك من خلال دراسة مفهوم وأهمية حوكمة القطاع العام، وكذلك أهميتها ومبرراتها، ومعايير تطبيقها، وتم التركيز على المعايير التي تم وضعها من قبل البنك الدولي وهي ستة معايير هي (المشاركة والمساءلة، والاستقرار السياسي وغياب العنف، وفاعلية الحكومة، وجودة التشريعات التنظيمية وتطبيقها، وسيادة القانون، والسيطرة على الفساد)، ومعرفة مكانة الأردن ضمن هذه المعايير، ذلك باستخدام التحليل الوصفي، والتحليل القاسي، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة التشريعات هي في مستوى متقدم لكن المشكلة تكمن في تطبيق هذه التشريعات.

وسعت دراسة حتم الله وسلامة(2017) إلى الكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية ودرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية وإيجاد العلاقة الارتباطية بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وقاما بتطوير أداتي هذه الدراسة وهما: استبانة المساءلة الإدارية واستبانة الحوكمة المؤسسية موزعة على خمسة مجالات، وهي: الإفصاح والشفافية، والمشاركة الفاعلة، والرقابة والمسؤولية الإدارية، والعدالة والنزاهة، والكفاءة والفاعلية، وتكونت العينة من 272 قيادي تربوي من 6 مديريات تعليمية، من أصل 42 مديرية تربية وتعليم في الأردن، وبنسبة 14 % تقريباً من مجتمع

الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وبين تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم.

أما دراسة عزاوي(2018) هدفت إلى الكشف عن درجة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمشرفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت 325 من مدرسي ومشرفي مادة التربية الإسلامية في مدارس 4 مديريات في بغداد، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية كانت متوسطة من وجهة نظر المدرسين والمشرفين للأداة ككل، حيث جاء مبدأ الممارسات السليمة في المراجعة والرقابة في المرتبة الأولى، ومبدأ دعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة في المرتبة الثانية، ومبدأ تعزيز المسؤولية والأخلاقيات في المرتبة الثالثة، وأخيراً لمبدأ تعزيز الشفافية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمشرفين تعزى للجنس، ووجود فروق في مجالات مبادئ الحوكمة في مناهج التربية في المدارس الثانوية تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الماجستير، ووجود فروق لصالح متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة أكثر من 12 سنة.

وأخيراً، هدفت دراسة الجمال(2018) التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (48) رئيس قسم. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة الى أن درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين كانت متوسطة بشكل عام باستثناء مجال المشاركة الذي كان بدرجة مرتفعة. وتبين أيضاً أن الوزارة تشرك مديرياتها في تقويم النتائج الخاصة بالعمل المدرسي وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية، كما أنها تنشر تقارير دورية حول إنجازاتها، وتتسق كذلك أنشطتها وبرامجها مع المجتمع المحلي. وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراشنة، حسن محمود الشطناوي

## منهجية الدراسة:

اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لأهداف الدراسة.

## مجتمع الدراسة وعينتها:

يمثل مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، والبالغ عددهم (685)، وقد تم أخذ عينة عشوائية منهم بلغت (250)، تم توزيع الاستبيان عليهم، وتمت الإجابة والرد على (219) منهم وجميعها صالحة لأجراء الدراسة عليها. وعليه فإن نسبة الاستبيانات الصحيحة في مجملها يمثل معدلاً جيداً، بحيث يمكن الاعتماد على النتائج التي تم الحصول عليها في اختبار فرضيات الدراسة. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول (1) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	154	70.3%
	أنثى	65	29.7%
	المجموع	219	
المؤهل العلمي	دبلوم	9	4.1%
	بكالوريوس	52	23.7%
	ماجستير	158	72.1%
	المجموع	219	
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	6	2.7%
	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	22	10.0%
	10 سنوات فأكثر	191	87.2%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	المجموع	219	
المسمى الوظيفي	مدير	31	14.2%
	رئيس قسم	126	57.5%
	مشرف تربوي	62	28.3%
	المجموع	219	100

### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أسلوب الدراسة الميدانية، وتم الاعتماد على الدراسات التالية في تطوير استبانة الدراسة (الجمال، 2018)؛ (قرواني، 2016)؛ (بدر وريان، 2015)؛ (عاشور وآخرون، 2012)؛ (محافظة ونصر، 2009) وتكونت استبانة الدراسة من جزئين: الجزء الأول: تضمن البنود التي تقيس بعضًا من المعلومات الديموغرافية والعامّة للمشاركين في هذا الدراسة كالجنس، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة. الجزء الثاني: يتضمن أسئلة متعلقة بمتغيرات الدراسة، وتكون هذا الجزء من قسمين: القسم الأول، يتضمن (32) فقرة لقياس المتغير المستقل الحوكمة المؤسسية، والقسم الثاني، يتضمن (16) فقرة لقياس المتغير التابع تعزيز وتطوير الأداء.

### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة فقد تم استخدام صدق المحتوى من خلال تحكيم الاستبانة من قبل الأساتذة ذوي الخبرة في هذا المجال، حيث تم الأخذ بالملاحظات التي توافقت حولها الآراء، حيث تضم الأخذ بملاحظات المحكمين حول الفقرات من حيث تعديل صياغة بعضها، وتم اعتماد نسبة الاتفاق 80% من المحكمين لاعتماد فقرات الاداة.

### ثبات أداة الدراسة:

لايجاد ثبات أداة الدراسة تم استخدام إختبار ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام معامل الاتساق الداخلي، ويستخدم معامل كرونباخ ألفا لقياس درجة ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها في الإجابة على أسئلة الدراسة.

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراششة، حسن محمود الشطناوي

## الجدول (2) معاملات الاتساق كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة والأداة ككل

المقياس	النُعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الأول	الإفصاح والشفافية	8	0.91
	المشاركة الفاعلة	8	0.93
	الرقابة والمسؤولية	8	0.94
	الكفاءة والفعالية	8	0.93
	الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ككل	32	-
الثاني	تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن ككل	16	0.96

يظهر من الجدول (2) أن معاملات كرونباخ ألفا لمقياس الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ككل تراوحت بين (0.91-0.94) كان أعلاها لُنُعد "الرقابة والمسؤولية"، وأدناها لُنُعد "الإفصاح والشفافية"، وبلغ كرونباخ ألفا لمقياس تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن ككل (0.96). وجميع معاملات الاتساق الداخلي مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الاتساق الداخلي مقبولاً إذا زاد عن (0.70) الكيلاني والشريفين، (2014)؛ حابر وآخرون، (2006)؛ (جورج وماليري، 2003)، وهذا يؤكد الاتساق بين فقرات مجالات الدراسة وموثوقيته وإمكانية الاعتماد عليه لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة.

### عرض النتائج ومناقشتها:

فيما يلي عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وفقاً لأسئلة الدراسة:

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في تطبيق الحوكمة المؤسسية من وجهة نظر القادة الإداريين في محافظة إربد؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحكومة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ولكل بُعد من أبعادها والمتمثلة في: (الإفصاح والشفافية، المشاركة الفاعلة، الرقابة والمسؤولية، الكفاءة والفعالية)، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول (3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن (ن=219)

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	الإفصاح والشفافية	3.26	0.92	3	متوسطة
2	المشاركة الفاعلة	3.28	0.96	2	متوسطة
3	الرقابة والمسؤولية	3.24	0.96	4	متوسطة
4	الكفاءة والفعالية	3.30	0.91	1	متوسطة
	الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ككل	3.27	0.87	-	متوسطة

يلاحظ من الجدول (3) أنّ المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الحكومة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن تراوحت بين (3.24-3.30)، حيث جاء بُعد الكفاءة والفعالية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.30) وبدرجة متوسطة، بينما جاء بُعد الكلفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.28) وبدرجة متوسطة. وجاء بُعد الرقابة والمسؤولية في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.24) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الرقابة والمسؤولية وبمتوسط حسابي بلغ (3.24) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ككل (3.27) وبدرجة متوسطة.

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراشنة، حسن محمود الشطناوي

### البعد الأول: الإفصاح والشفافية في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

#### الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالإفصاح والشفافية في

#### مديريات التربية والتعليم في الأردن (ن=219)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تقوم الوزارة بوضع أهدافها وفلسفة عملها وخططها المستقبلية والإعلان عنها.	3.52	1.07	1	متوسطة
2	تقوم الوزارة بالإعلان عن مؤهلات أعضاء الإدارة والمدراء في مديريات التربية والتعليم بشفافية وصدق.	3.52	1.12	1	متوسطة
3	توفر الوزارة معلومات دقيقة عن طبيعة سير الأعمال داخل العمل وفي الوقت المناسب وبدون أي تأخير.	3.29	1.07	4	متوسطة
4	تقوم الوزارة بعملية تقويم أداء مديريات التربية والتعليم وبمشاركة الأطراف ذات العلاقة والاطلاع على نتائج تقييم الأداء.	3.30	1.16	3	متوسطة
5	تتوفر في مديريات التربية والتعليم سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للعاملين في مديرية التربية والتعليم.	3.26	1.10	5	متوسطة
6	تعمل الوزارة على استخدام موقعها الإلكتروني لتعزيز الإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات لجميع الأطراف.	3.22	1.19	6	متوسطة
7	تعلن مديريات التربية والتعليم عن إنجازاتها وجوانب القصور بأدائها وبكل شفافية ووضوح.	2.94	1.20	8	متوسطة
8	تعتمد الوزارة أسساً ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين عن تطبيق إجراءات وسياسات اختيار الإداريين.	3.06	1.21	7	متوسطة
	الإفصاح والشفافية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ككل	3.26	0.92	-	متوسطة

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى الإفصاح والشفافية في مديريات التربية والتعليم في الأردن تراوحت بين (2.94-3.26)، حيث جاءت الفقرتان رقم (1، 2) التي تنص كل منهما على "تقوم الوزارة بوضع أهدافها وفلسفة عملها وخططها المستقبلية والإعلان عنها" و "تقوم الوزارة بالإعلان عن مؤهلات أعضاء الإدارة والمدراء في مديريات التربية والتعليم بشفافية وصدق" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.52) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) التي تنص على "تستخدم الشركة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف" بمتوسط حسابي (3.18) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الإفصاح والشفافية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ككل (3.26) وبدرجة متوسطة.

البعد الثاني: المشاركة الفاعلة في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمستوى المشاركة الفاعلة في مديريات التربية والتعليم في الأردن (ن=219)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تتيح الوزارة لمديريات التربية والتعليم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمديرياتهم.	3.30	1.18	3	متوسطة
2	تتوفر لدي مديريات التربية والتعليم الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية.	3.37	1.10	1	متوسطة
3	توفر الوزارة نظام مكافآت للمديريات التعليم والمدراء الإداريين لتشجيعهم على التعاون معهم مما يحقق مصلحة العمل.	3.28	1.18	5	متوسطة
4	تقدم الوزارة لمديريات التربية والتعليم المعلومات الضرورية وبصورة دورية.	3.30	1.12	3	متوسطة
5	تشجع الوزارة الإداريين ومديريات التربية والتعليم لتقديم الأفكار الإبداعية	3.24	1.20	6	متوسطة

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراششة، حسن محمود الشطناوي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	وذلك لمشاركة الوزارة في عمليات التطوير المستمر.				
6	تشجع الوزارة مديريات التربية والتعليم والإداريين فيها على إبداء الرأي وكشف الأخطاء وتقديم المقترحات والحلول اللازمة.	3.17	1.21	7	متوسطة
7	تشارك الوزارة مديريات التربية والتعليم في صياغة خططها الحالية والمستقبلية.	3.17	1.24	7	متوسطة
8	تحرص الوزارة على استلام شكاوى مديريات التربية والتعليم والعاملين ومعرفة احتياجاتهم والسعي إلى تحقيقها وفق الإمكانيات المتاحة.	3.37	1.23	1	متوسطة
	المشاركة الفاعلة في مديريات التربية والتعليم في الأردن ككل	3.28	0.96	-	متوسطة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى المشاركة الفاعلة في مديريات التربية والتعليم في الأردن تراوحت بين (3.17-3.37)، حيث جاءت الفقرتان رقم (2، 8) اللتان ينص كلٌّ منهما على "تتوفر لدي مديريات التربية والتعليم الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية" و"تحرص الوزارة على استلام شكاوى مديريات التربية والتعليم والعاملين ومعرفة احتياجاتهم والسعي إلى تحقيقها وفق الإمكانيات المتاحة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرتان رقم (6، 7) التي تنص كلا منهما على "تشجع الوزارة مديريات التربية والتعليم والإداريين فيها على إبداء الرأي وكشف الأخطاء وتقديم المقترحات والحلول اللازمة" و"تشارك الوزارة مديريات التربية والتعليم في صياغة خططها الحالية والمستقبلية" بمتوسط حسابي (3.17) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى المشاركة الفاعلة في مديريات التربية والتعليم في الأردن ككل (3.28) وبدرجة متوسطة.

البعد الثالث: الرقابة والمسؤولية في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمستوى الرقابة والمسؤولية في مديريات التربية والتعليم في الأردن (ن=219)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يوجد في الوزارة ومديريات التربية والتعليم نظام جيد للمسؤولية للرقابة الداخلية.	3.58	1.11	1	متوسطة
2	تطبق مديريات التربية والتعليم أسلوب المناصحة الشفوية قبل اللجوء إلى المسائلة الكتابية الرسمية.	3.32	1.09	3	متوسطة
3	تتيح الوزارة ومديريات التربية والتعليم الفرصة أمام العاملين في الاستقلالية بالعمل المراد إنجازه.	3.33	1.13	2	متوسطة
4	يعزز نظام الرقابة في الوزارة ومديريات التربية والتعليم مبادئ الحاكمية.	3.09	1.26	7	متوسطة
5	تتصف اليات الرقابة والمساءلة في الوزارة ومديريات التربية والتعليم بالوضوح والبساطة.	3.16	1.16	6	متوسطة
6	تلتزم الوزارة ومديريات التربية والتعليم بتطبيق المحاسبة على العاملين وبعيداً عن المحسوبية وبدون تحيز.	3.06	1.17	8	متوسطة
7	تسعى الوزارة ومديريات التربية والتعليم على اكتشاف أماكن الخلل والضعف في العمل ومعالجتها.	3.17	1.12	4	متوسطة
8	تزود الوزارة ومديريات التربية والتعليم العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم وباستمرار.	3.17	1.19	4	متوسطة
	الرقابة والمسؤولية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ككل	3.24	0.96	-	متوسطة

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراشنة، حسن محمود الشطناوي

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى الرقابة والمسؤولية في مديريات التربية والتعليم في الأردن تراوحت بين (3.06-3.58)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يوجد في الوزارة ومديريات التربية والتعليم نظام جيد للمسؤولية للرقابة الداخلية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) التي تنص على "تلتزم الوزارة ومديريات التربية والتعليم بتطبيق المحاسبة على العاملين وبعيدا عن المحسوبية وبدون تحيز" بمتوسط حسابي (3.06) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الرقابة والمسؤولية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ككل (3.24) وبدرجة متوسطة.

البعد الرابع: الكفاءة والفعالية في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمستوى الكفاءة والفعالية في مديريات التربية والتعليم في الأردن (ن=219)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تحت الوزارة ومديريات التربية والتعليم على الكفاءة في العمل والقيام بجميع المهام الموكولة إليه.	3.32	1.10	5	متوسطة
2	تسعى الوزارة ومديريات التربية والتعليم إلى التكامل والتنسيق مع باقي الوحدات الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.36	1.13	3	متوسطة
3	تملك الوزارة ومديريات التربية والتعليم هيكلًا تنظيمياً حاكمًا واضحًا يحدد الأدوار والمسؤوليات.	3.33	1.09	4	متوسطة
4	تسعى الوزارة ومديريات التربية والتعليم إلى إيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين والمراجعين، وتقديم خدمة ذات جودة عالية.	3.43	1.13	2	متوسطة

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	6	1.06	3.27	يلتزم العاملون بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن الوزارة ومديرات التربية والتعليم	5
متوسطة	7	1.11	3.14	تشجع الوزارة ومديرات التربية والتعليم على العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المنشودة.	6
متوسطة	8	1.17	3.07	توفر الوزارة ومديرات التربية والتعليم البيئة الملائمة لتبادل المعلومات والأفكار بين موظفيها.	7
متوسطة	1	1.11	3.49	يسير العمل في مديرات التربية والتعليم بشكل طبيعي في حال غياب أحد العاملين.	8
متوسطة	-	0.91	3.30	الكفاءة والفعالية في مديرات التربية والتعليم في الأردن ككل	

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى الكفاءة والفعالية في مديرات التربية والتعليم في الأردن تراوحت بين (3.07-3.49)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يسير العمل في مديرات التربية والتعليم بشكل طبيعي في حال غياب أحد العاملين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) والتي تنص على "توفر الوزارة ومديرات التربية والتعليم البيئة الملائمة لتبادل المعلومات والأفكار بين موظفيها" بمتوسط حسابي (3.07) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الكفاءة والفعالية في مديرات التربية والتعليم في الأردن ككل (3.30) وبدرجة متوسطة.

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: ما مستوى تعزيز وتطوير أداء الإداريين في مديرات التربية من وجهة نظر القادة الإداريين في محافظة إربد؟

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراششة، حسن محمود الشطناوي

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تعزيز وتطوير الأداء لدى الإداريين في محافظة إربد، والجدول (8) يُبين ذلك.

**الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمستوى تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن (ن=219)**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تحرص الوزارة ومديريات التربية والتعليم على تعزيز ثقافة الولاء وزيادة انتماء العاملين للمديرية والعمل بروح الفريق الواحد.	3.39	1.17	1	متوسطة
2	تحرص الوزارة ومديريات التربية والتعليم على تعزيز مفهوم التعلم والتشارك المعرفي.	3.30	1.10	2	متوسطة
3	تحرص الوزارة ومديريات التربية والتعليم على جذب وتطوير الكفاءات والمحافظة عليها.	3.16	1.21	8	متوسطة
4	تحدد الوزارة ومديريات التربية والتعليم الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية العاملة بالمديرية لتحسين وتطوير أداء العاملين.	3.23	1.20	5	متوسطة
5	تسعى الوزارة ومديريات التربية والتعليم على تبسيط وتوحيد إجراءات العمل باستمرار.	3.06	1.27	14	متوسطة
6	تسعى الوزارة ومديريات التربية والتعليم إلى تطوير إجراءات العمل لمواكبة المستجدات المختلفة المتعلقة بالعمل.	3.09	1.10	11	متوسطة
7	تسعى الوزارة ومديريات التربية والتعليم إلى تحقيق حالة من الأبداع في أداء أعمالها وزيادة مبادرات العاملين في المديرية.	3.17	1.24	7	متوسطة
8	تسعى الوزارة ومديريات التربية والتعليم إلى تحسين عمليات الدراسة والتطوير.	3.11	1.12	9	متوسطة
9	تميز الوزارة ومديريات التربية والتعليم بسرعة معالجة شكاوي ومقترحات	3.25	1.14	3	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	العاملين.				
10	تساهم الوزارة ومديرات التربية والتعليم في توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين للقيام بأداء أفضل.	3.09	1.16	11	متوسطة
11	تحرص الوزارة ومديرات التربية والتعليم على العمل بسياسة الجودة في جميع المستويات الإدارية.	3.23	1.14	5	متوسطة
12	تعزز الوزارة ومديرات التربية والتعليم القيم الإيجابية التي من شأنها تطور وتحسين إجراءات العمل.	3.25	1.03	3	متوسطة
13	تحرص الوزارة ومديرات التربية والتعليم على الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي في العمل	3.11	1.14	9	متوسطة
14	تحرص الوزارة ومديرات التربية والتعليم على انتقاء الموظفين بناء على مؤهلات الأفراد ومتطلبات الوظيفة وبدون وساطة وتحيز.	3.04	1.27	15	متوسطة
15	تسعى الوزارة ومديرات التربية والتعليم إلى تأهيل العاملين لاستلام المواقع الإدارية العليا	2.99	1.17	16	متوسطة
16	تواكب الوزارة ومديرات التربية والتعليم المفاهيم الإدارية التي تسعى إلى تحقيق النمو والتجديد والتميز.	3.16	1.27	8	متوسطة
	تعزيز وتطوير الأداء في مديرات التربية والتعليم في الأردن ككل	3.16	0.97	-	متوسطة

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى تعزيز وتطوير الأداء في مديرات التربية والتعليم في الأردن تراوحت بين (2.99-3.39)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تحرص الوزارة ومديرات التربية والتعليم على تعزيز ثقافة الولاء وزيادة انتماء العاملين للمديرية والعمل بروح الفريق الواحد." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (15) والتي تنص على "تسعى الوزارة ومديرات التربية والتعليم إلى تأهيل العاملين لاستلام المواقع الإدارية العليا" بمتوسط حسابي (2.99)

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراشنة، حسن محمود الشطناوي

وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن ككل (3.16) ومستوى متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه: هل هنالك أثر لدرجة الحوكمة المؤسسية من خلال (الإفصاح والشفافية، والمشاركة الفاعلة، والرقابة والمسؤولية، والكفاءة والفعالية) لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في تعزيز وتطوير الأداء لديهم من وجهة نظر القادة الإداريين في محافظة إربد؟

للإجابة على السؤال الثالث تم استخدام طريقة المربعات الصغرى ( Ordinary Least Square-OLS) في صياغة نموذج الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل الحوكمة المؤسسية على المتغير التابع تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، ويعرض الجدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار.

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار

الدلالة الإحصائية Sig.	t- statistic	Coef.		المتغيرات
0.016	-2.433	-0.241	$\beta_0$	Cons.
0.000	7.210	0.358	B1	الإفصاح والشفافية
0.233	1.195	0.076	B2	المشاركة الفاعلة
0.000	5.560	0.286	B3	الرقابة والمسؤولية
0.000	5.412	0.321	B4	الكفاءة والفعالية
F = 319.991		Adj. R-sq =0.857		Extra Statistics
Prof>F = 0.000		No. of Observations = 21		

تظهر النتائج أن قيمة (F) (319.991) وقيمة (F. sig = (0.000) وهو ما يشير إلى أن النموذج عالي المعنوية وذا دلالة إحصائية، كما أن قيمة Adjust (R<sup>2</sup>) تبلغ (0.857)، وهو ما يعكس أن القيمة التفسيرية للنموذج عالية، حيث إن أغلب التغيرات يمكن تفسيرها من خلال النموذج. وبالتالي فإن الحوكمة المؤسسية تؤثر إيجاباً في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية

والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين، وبناء على ذلك، يوجد أثر لمستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في محافظة إربد. وفيما يتعلق بأبعاد متغير الحوكمة المؤسسية تبين ما يلي:

أولاً: فيما يتعلق بالإفصاح والشفافية في مديريات التربية والتعليم في الأردن فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار من خلال الجدول أن إشارة معامل الانحدار ( $\beta$ ) موجبة (0.358) كما أن قيمة ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي للإفصاح والشفافية على تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن. ثانياً، أما المشاركة والفاعلية في مديريات التربية والتعليم في الأردن فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار من خلال الجدول أن إشارة معامل الانحدار ( $\beta$ ) موجبة (0.076) كما أن قيمة ( $\text{Sig}=0.233$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي للمشاركة والفاعلية على تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن. ثالثاً، أما فيما يتعلق بالرقابة والمسؤولية في مديريات التربية والتعليم في الأردن فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار من خلال الجدول أن إشارة معامل الانحدار ( $\beta$ ) موجبة (0.286) كما أن قيمة ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي للرقابة والمسؤولية على تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن. رابعاً، فيما يتعلق بالكفاءة والفاعلية في مديريات التربية والتعليم في الأردن فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار من خلال الجدول أن إشارة معامل الانحدار ( $\beta$ ) موجبة (0.321) كما أن قيمة ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي للكفاءة والفاعلية على تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

ومما سبق يمكن صياغة نموذج الدراسة كما يلي:

تعزيز وتطوير الأداء =  $0.241 - 0.358 + 0.076$  الإفصاح والشفافية + المشاركة الفاعلة +  $0.286$  الرقابة والمسؤولية +  $0.321$  الكفاءة والفاعلية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه: هل هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراشنة، حسن محمود الشطناوي

للإجابة عن السؤال الرابع والمتعلق في قياس الفروق بين المتوسطات الحسابية في أثر الحكومة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن والتي تعزى لمتغير الجنس تم تطبيق اختبار (t) للعينات المستقلة (Independent Samples Test)، وكما في الجدول رقم (10)، وأما لاختبار الفروقات والتي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، تم استخدام تحليل التباين (One-Way-ANOVA)، وكما في الجدول (10).

**الجدول (10) نتائج تحليل t (Independent Samples Test) للكشف عن الفروق في إجابات عينة الدراسة حول أثر الحكومة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغير الجنس**

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	Sig. مستوى الدلالة	قيمة T
ذكر	3.17	0.91	2.003	0.158	1.691-
أنثى	3.39	0.81			

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$

يظهر من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات أفراد عينة الدراسة لأثر الحكومة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن تبعاً لمتغير الجنس، حيث أن قيمة "t" لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الجدول (11) نتائج تحليل (One-Way-ANOVA) للكشف عن الفروق في إجابات عينة الدراسة لأثر الحكومة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)**

المتغير	الفئة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	دبلوم	9	3.39	0.20	0.195	0.823
	بكالوريوس	52	3.19	0.85		

المتغير	الفئة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	مستوى الدلالة
	ماجستير	158	3.24	0.92		
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	2.96	1.35	1.989	0.139
	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	22	2.91	0.89		
	10 سنوات فأكثر	191	3.28	0.87		
المسمى الوظيفي	مدير	31	3.93	0.71	13.449	0.000
	رئيس قسم	126	3.06	0.87		
	مشرف تربوي	62	3.25	0.84		

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يظهر من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة لأثر الحكومة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، حيث إن قيمة "f" لم تكن دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بينما يوجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة لأثر الحكومة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة عائدة الفروق تم استخراج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لفحص دلالة الفروق بين المتوسطات

#### الحسابية باختلاف المسمى الوظيفي

مشرّف تربوي	رئيس قسم	مدير	المتوسط الحسابي		المسمى الوظيفي
0.68	*0.87	-	3.93	مدير	
-0.19	-	-	3.06	رئيس قسم	
-			3.25	مشرّف تربوي	

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراشنة، حسن محمود الشطناوي

بينت نتائج الجدول(12) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزي لذوي المسمى الوظيفي (مدير).

### مناقشة النتائج والتوصيات:

#### نتائج الدراسة

- توصلت الدراسة الى أن درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وجميع أبعادها المتمثلة (الإفصاح والشفافية، المشاركة الفاعلة، الرقابة والمسؤولية، والكفاءة والفعالية) كانت بدرجة متوسطة، ويعزى الباحثون هذه النتيجة إلى حرص وزارة التربية والتعليم على تفعيل تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية من خلال الدورات التدريبية للعاملين فيها، وأيضاً توجه الحكومة والسياسة العامة في الدولة لتطبيق الحوكمة المؤسسية في جميع المؤسسات العامة فيها، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (محمود، 2016)؛ (عزاوي، 2018)؛ (الجمال، 2018) التي توصلت إلى أن درجة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم جاءت بدرجة متوسطة وللاذاعة ككل، باستثناء مجال المشاركة الذي كان بدرجة مرتفعة عند دراسة (الجمال، 2018)، وبالتالي فإن الوزارة تشرك مديرياتها في تقويم النتائج وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية، كما أنها تنشر تقارير دورية حول إنجازاتها، وتختلف مع نتائج دراسة (حواري، 2007) التي أظهرت أن دور الحاكمية الرشيدة في المؤسسات جاء بدرجة منخفضة بسبب ضعف القوانين، والتمويل الحكومي للمؤسسات، كما تختلف مع نتائج دراسات (قرواني، 2016) التي توصلت إلى وجود ممارسة للحوكمة في مديريات التربية والتعليم بدرجة مرتفعة وعلى الأبعاد كافة.

- توصلت الدراسة إلى أن مستوى تعزيز الأداء وتطويره في مديريات التربية والتعليم جاءت بدرجة متوسطة، ويعزى الباحثون هذه النتيجة الى تركيز وزارة التربية والتعليم ممثله في مديريات التربية على تعزيز الأداء وتطويره من خلال السياسات المتبعة ومن خلال الدورات التدريبية التي تعدها الوزارة في هذا الشأن، واختلفت مع نتائج دراسة (محمود، 2016) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق جودة العمل بين أفراد العينة بدرجة مرتفعة، وعليه لا بد أن تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقق البقاء والنمو والاستمرار لأدائها، وذلك من خلال تحقيق مؤشرات أداء عالية، والعمل على تحسينه على المدى القصير والطويل.

- أظهرت النتائج وجود أثر لدرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في محافظة إربد، ويعزو الباحثون هذه النتيجة بأنه كلما زادت درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية تنعكس إيجاباً في تعزيز الأداء وتطويره من خلال مجالات الحوكمة المؤسسية، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (نادلر وآخرون، 2010) التي أشارت إلى الحاكمة المؤسسية تحسن فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع التعليم، وإلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وبين تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم، وبالتالي فأن للحاكمة دوراً إيجابياً في تمكين عضو هيئة التدريس من الدراسة والتدريس، وخدمة المجتمع.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي للإفصاح والشفافية، الرقابة والمسؤولية، والكفاءة والفعالية على تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن، بينما لا يوجد تأثير معنوي للمشاركة والفعالية على تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.
- أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لأثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن تبعاً (لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، بينما يوجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المدير، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس هم أصحاب القرار في مدارسهم ويستطيعون تطبيق الحوكمة المؤسسية فيها كونهم التحقوا بدورات تدريبية متخصصة في هذا المجال، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عزاوي، 2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في التربية تعزى لمتغير الجنس، بينما تختلف مع نتائج دراسة (محمود، 2016) التي أشارت إلى أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين درجة تطبيق الحوكمة وبين جودة العمل في مديريات التربية والتعليم يعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، كما تختلف مع دراسة (عزاوي، 2018) التي أشارت إلى وجود فروق في مجالات الحوكمة المؤسسية تعزى إلى المؤهل العلمي، ووجود فروق لصالح متغير سنوات الخبرة.

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراششة، حسن محمود الشطناوي

---

### توصيات الدراسة:

- عقد دورات تدريبية للإداريين في مديريات التربية حول كيفية تطبيق الحوكمة في مديرياتهم.
- ضرورة تعزيز أهمية الحوكمة وتطبيقها لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم.
- الحرص على تعزيز وتطوير أداء الإداريين في مديريات التربية والتعليم.
- إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بأهمية تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم وذلك من خلال التوسع في العينة لتشمل مديريات أخرى أو ربطها مع متغيرات أخرى كجودة التعليم في الأردن، أو مع الأداء التدريسي للعامين في المدارس.

---

## Reference:

- Abdul Karim, N. (2006). *Educational Accountability as an Entry Point for Evaluating the Performance of the University Faculty Member*, the 13th Annual National Conference of the Center for The Development of University Education arab universities in the 11th century: Ain Shams University, University Education Development Center, 26-27 November.
- Al-Hashash, K. (2014). *The Degree of Administrative Transparency Achieved by the Directors of the Directorates of Education in the Governorates of Gaza and its Relationship to the Performance of its Employees*, Unpublished master thesis, Islamic University, Gaza.
- Al-Jamal, S. (2018), The Application of Governance in the Ministry of Education in Palestine and its Role in Reducing Functional Alienation "Field study from the point of view of the heads of departments in the directorates of education in hebron governorate " *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 3(1), 129-150.
- Al-Kilani, A. & Al-Sharefin, N. (2014). *Introduction into the Research in Educational and Social Sciences, its curricula, designs and statistical methods*. Amman: Dar Al-Massira for Publishing and Distribution.
- Al-Rifai, H. (2018). assessing the Need to Rely on Administrative Oversight to Improve Performance in the Directorates of Education in Jordan from the point of view of the Education Managers and their Assistants, *The Journal of the Union of Arab Universities for Education and Psychology*, 16(4), 165-190.
- Ashour, M., Al-Shaqran, R. & Al-Qattan, A. (2012). The Reality of Management Information Systems in the Directorates of Education and its Role in Improving Job Performance as seen by Educational Leaders in Jordan, *Educational Journal*, 27(105): 315-355.
- Azzawi, H. (2018). *The Importance of Applying the Principles of Governance in Islamic Education Curricula in Public Secondary Schools in Baghdad from the point of view of parents, teachers and supervisors*, Unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan.
- Badr, D. & Riyan, S. (2015). The Impact of the Use of ERP Systems on the Performance of the Organizers, The First International Scientific Conference: Business Organizations - Opportunities, Challenges and Aspirations, *Balqa Applied University*, 1-41.

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في...  
محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراششة، حسن محمود الشطناوي

- Burqan, A. & Al-Qurashi, A. (2012). *University Governance and Its Role in Meeting Challenges*, International Scientific Conference entitled "The Globalization of Management in the Age of Knowledge", Al-Jinan University, Tripoli, December 15-17, Lebanon.
- George, D. & Mallery, M. (2003). *Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference (4<sup>ed</sup>)*, Boston: Allyn and Bacon.
- Governorate, S. & Nasser, K. (2009), The Impact of the Application of Quality Management System on the Effectiveness of the Performance of the Directorates of Education in Zarqa governorate, studies, *Educational Sciences*, 36 (annex), 41-63.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black. W.(2006). *Multivariate Data Analysis*, 6<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Hatamlh, A. & Salamh, K. (2017). Degree of Application of Administrative Accountability and Institutional Governance and its Relationship Between them in the Directorates of Education in Jordan from the Point of View of its Administrative Leaders, *Journal of Educational and Psychological Studies*, 11(1), 102-122.
- Hoare, O. (2007). *A Case Study of Governance of Higher Education in Belize: Implication for Finance and Curricula in Higher Education*, Graduate Theses and Dissertations.
- <http://scholarcommons.usf.edu/etd/2217>
- Hussein, S. (2005). *Accreditation and Quality Assurance in Education*, Cairo, Arab Renaissance Publishing and Distribution House.
- James, C. (2014). Trends in the Governance and Governing of Schools in England, *Journal Local Government Studies*, 40(6): 893-909.
- Lessing, J., Morrison, D. & Nicolae, M. (2012). Educational institutions, corporate governance and not-for-profits. *Enterprise Governance eJournal*, 1(1), 1 -22.
- Leszczyńska, A. (2011). *Performance management and control system in Servico ApS* . Unpublished Master Degree. Department of Business Studies, Aarhus University, Denmark.

- Mahmoud, J. (2016). *Degree of Application of the Principles of Governance and its Relationship to the Quality of Work Procedures in the Directorates of Education in the Governorates of the Northern West Bank from the views of the Principals of Public Secondary Schools*, Unpublished master's thesis, National University of Success, Palestine.
- Mitani, B., Al-Basher, A., Barakat, & Hamdi, J. (2017). Impact of Public Sector Governance on GDP Growth Rate - Case study: Hashemite Kingdom of Jordan, *Journal of Financial Studies, Accounting and Management*, 8 (December), 380-405.
- Mohrouh, M. (2017). *The Reality of Governance Standards in the Jordanian Ministry of Education law and it is hoped that it will be applied to ensure overall quality*, from the proceedings of a conference at the Middle East University, on 13 May 2017.
- Nadler, D., Miller, M. & Modica, 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.
- Najm, N. (2017). *Degree of Practice of Governance Principles at the University College of Applied Sciences in Gaza from the point of view of its staff and ways to develop it*, Unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza.
- Qarwani, K. (2016), The Extent to Which Governance is practiced in Secondary Schools in Palestine from the point of view of Teachers. *Journal of the Union of Arab Universities for Education and Psychology*, 14 (4), 157-111.
- Ramzi, M. (2008). Joint stock companies between governance, laws and instructions, *Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences*, 24(1), 89-125.
- Tawil, H. (2015). *School Administration Reality and Hope*. Jordan: Wael Publishing and Distribution House.
- Zaabi, R. (2014). *The Impact of Strategic Planning on the Performance of Algerian Higher Education Institutions - from a Balanced Scorecard Perspective*, Unpublished master's thesis, Mohamed Khudair University, Algeria.