

تاريخ الإرسال (2017-10-10)، تاريخ قبول النشر (2017-10-23)

أ. آلاء كمال المومني¹ *
أ.د. عدنان بدري الإبراهيم¹

¹ جامعة اليرموك اربد- المملكة الأردنية الهاشمية
* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: alaaumahmad@yahoo.com

"درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها"

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة والوقوف على درجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، والتعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري. تم إعداد أداتين، الأولى: استبانة للكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة، والثانية: استبانة للكشف عن درجة فعالية الأداء الإداري، تكونت عينة الدراسة من (201) إدارياً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن للحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين درجة تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء الإداري.

كلمات مفتاحية: الحوكمة الرشيدة - الأداء - فعالية الأداء الإداري - مديريات التربية والتعليم

The degree of application of good governance in the directorates of education in northern Jordan and its relation to the effectiveness of administrative performance from the point of view of administrative personnel therein.

Abstract:

This study aimed to identify the degree of application of good governance and the degree of effectiveness of the administrative performance in the directorates of education in northern Jordan, and identify the extent of the relationship between the degree application of good governance and the effectiveness of administrative performance. Two tools were prepared: the first was to identify the degree of application of good governance, and the second was to identify the degree of effectiveness of the administrative performance. The sample of the study consisted of (201) administratively chosen by the random stratified method.

The results of the study showed that the degree application of good governance and the effectiveness of administrative performance of the directorates of education in Northern Jordan to from the point of view of the administrative staff was high, and that there is a strong positive relationship between the degree of application of governance and the effectiveness of administrative performance.

Keywords: Good Governance - Performance - Effective Management Performance - Directorates of Education

المقدمة

تغيرت وظيفة الإدارة التربوية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسبير العملية الإدارية التربوية سيراً روتينياً وفق تعليمات وقواعد معينة، كحصر غياب الموظفين والمعلمين وحضورهم، والإشراف على المدارس التابعة لها، وتوزيع المقررات الدراسية، وصيانة الأبنية وتجهيزاتها، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول العملية التعليمية التعلمية وحول الطالب، وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي، والبدني، والروحي، وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية، بالإضافة إلى الارتفاع بمستوى أداء المديرين والمعلمين والعاملين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعية (Smith, Yosso, & Solorzano, 2007). كما أصبحت الإدارة التربوية تهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة الإدارة التربوية وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته، وتحقيق أهدافه، وكان نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المؤسسات التربوية والمجتمع، فبدأت الإدارة التربوية بدراسة مشكلات المجتمع، ومحاولة تحسين الحياة فيه، بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي، وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز ذلك (مرسي، 1993).

ويقوم المفهوم الأساسي لـ "الحوكمة" على أساس تغيير الأوضاع نتيجة للتوسع الكبير في حجم المجتمعات، والتنوع الكبير في احتياجات الأفراد والمنظمات، الأمر الذي أدى إلى عجز الحكومات عن إدارة شؤون دولها بمفردها. لذلك كان لا بد من إشراك الجهات غير الحكومية: الدولة والمجتمع (David, 2009). ويتفق المعنيون مع هذا الطرح، ويعرفون الحوكمة بأنها "الطريقة التي يشترك فيها المسؤولون والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في رسم السياسات العامة وتقديم الخدمات للناس". أما الكايد (2003)، فيعرف الحوكمة بأنها "تعكس كيف تتفاعل الحكومة مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى، وكيف ترتبط تلك الأطراف بالمواطنين والمقيمين، وكيف يتم اتخاذ القرارات".

أما الحوكمة الرشيدة، فتشمل "العديد من العناصر الأساسية للديمقراطية، مثل المشاركة والانفتاح على المجتمع المدني، واحترام حقوق الإنسان المدنية والفكرية والممتلكات الخاصة، فضلاً عن إدارة الصراع بشكل سلمي" (Agere, 2000).

من جهة أخرى تُعد بيئة العمل في مديريات التربية مثلها مثل جميع البيئات الإدارية الأخرى عرضة لحدوث الكثير من المشكلات الإدارية التي تعيق العمل الإداري وتؤثر على فاعليته، وبالتالي تحول دون تحقيق أهدافه المرجوة، وذلك لأن عمل الإداريين في مديريات التربية والتعليم متنوع ومتعدد الجوانب، فهم المسؤولون عن تنظيم القوى العاملة في المديرية، والقوة العاملة في المدارس، وصنع القرارات، والاتصال بالآخرين، وتيسير التغيير، كما أنهم المسؤولون عن تحسين الأداء، وحشد الموارد الممكنة لتحقيق الأهداف. وأثناء أدائهم لهذه المهام والأمور قد تعترضهم العديد من المشكلات الإدارية التي تؤثر سلباً على أدائهم.

مشكلة الدراسة

وجدت الباحثة من خلال عملها في مديرية تربية عجلون أن الإداريين في مديريات التربية والتعليم وأثناء قيامهم بمهامهم قد يصطدمون بمشكلات أو عوائق تعترض سير عملهم، وتعيق قيامهم بمسؤولياتهم خير قيام، فلا بد من مواجهة هذه

المشكلات والمعوقات، والعمل على حلها أو الحد منها أو التقليل من آثارها السلبية قدر الإمكان، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا كان عملها مبنياً على التخطيط السليم والفعال، وبالتالي فإن تطبيق الحوكمة الرشيدة في تلك المديريات تتأزر مكونات العملية الإدارية لتعكس مناخاً ديمقراطياً تتفاعل في كافة أطراف العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرجوة، والرفع من مستوى الكفاءة والفعالية في العمل، وتحديد متطلباته، ومعايير، بهدف تحسين مخرجات الأداء والرفي بها.

وقد أكدت الكثير من الدراسات الأثر الإيجابي والفعال للحوكمة الرشيدة في مختلف المجالات الإدارية، والأداء الإداري في مختلف القطاعات، ومن ضمنها القطاع التعليمي خاصة في مخرجات العملية الإدارية التعليمية، حيث بينت دراسة (العريني، 2014) أن الإدارات الحكومية بشكل عام بحاجة ماسة لانتهاج الحوكمة الرشيدة في مختلف الأوقات والحالات ودعم إمكاناتها، خاصة عندما تتعرض للتعامل مع قضية عامة تعني غالبية المواطنين، وفي الحالات التي تشعر أنها فشلت في تحقيق أهدافها وفي حالة ضعفها أحياناً.

كما أكدت دراسة (أبو ديبيل، 2015) أن عملية تطبيق الحوكمة الرشيدة تواجه العديد من التحديات، التي تبرز من خلال غياب استراتيجية واضحة المعالم، وغياب القوانين الواضحة لتطبيقها، والتداخل بين الصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتدني كفاية المخرجات، وضعف امتلاك مهارات العمل الإداري لدى القائمين على العملية الإدارية، وحل المشكلات، بالإضافة إلى عدم وضوح مفهوم الحوكمة الرشيدة في العمل الإداري، وتداخل هذا المفهوم مع المفاهيم الأخرى.

ومما سبق برزت مشكلة الدراسة لدى الباحثة ودفعتها للكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها. وبذلك سنتم الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- ما درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؟

2- ما درجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تحديد درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، موقع المديرية، المسمى الوظيفي) ؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في تحديد درجة فعالية الأداء الإداري وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، موقع المديرية، المسمى الوظيفي) ؟

5- هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن ؟

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة من العاملين الإداريين من فئة (مدير دائرة، رئيس قسم) في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن.

- الحدود المكانية: مديريات التربية والتعليم/شمال الأردن.
- الحدود الموضوعية: تم إجراء الدراسة في موضوع العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري.
- الحدود الزمانية: ستكون الفترة اللازمة لإجراء هذه الدراسة هي الفصل الثاني من العام الدراسي 2015/2016م.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.
- 2- الوقوف على درجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.
- 3- التعرف على الفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو تحديد درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، موقع المديرية، المسمى الوظيفي).
- 4- التعرف على الفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو تحديد درجة فعالية الأداء الإداري وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، موقع المديرية، المسمى الوظيفي).
- 5- التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية فعالية العمل الإداري بشكل عام وفعالية العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم وأثره على العملية التعليمية والتعليمية، وكذلك أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة كأحد العناصر المهمة والمؤثرة على كفاءة وفعالية العمل الإداري.

وتكمن أهمية الدراسة الحالية كذلك في أنها تمثل إضافة نوعية للمكتبة الأردنية فيما يتعلق بالدراسات التي تتناول العلاقة الحوكمة الرشيدة وفعالية العمل الإداري، وأن نتائجها ستفيد الباحثين والدارسين في مجال العمل الإداري التربوي بالإضافة إلى إداريي ورؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم، وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم من خلال محاولتها دراسة الحوكمة الرشيدة كأحد العناصر المؤثرة في فعالية العمل الإداري التربوي، كما قد تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع برامج وخطط ملائمة لفعالية العمل الإداري مما قد يخدم العاملين في مجال التربية والتعليم.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الحوكمة الرشيدة

من المعلوم أن الحوكمة الرشيدة كترجمة للمصطلح الإنجليزي (Good Governance) ليست جديدة بالمطلق، لا سيما وأنها عبارة عن نظام يشتمل على أسلوب ممارسة سلطات إدارة المؤسسة أو المنشأة أو الدولة، وبالرغم من أن الحوكمة بمفهومها الحديث انطلق ابتداءً من رؤى اقتصادية وقانونية لتحسين إدارة الشركات وبالذات الشركات الكبرى العابرة للحدود

القومية وضمن مفهوم الوكالة بين القائمين على إدارة الشركة والهيئة العامة من الشركاء، فإن مفهوم الحوكمة الرشيدة يجري تعميمه مع إضفاء بعض الخصوصية على حقول سياسية واجتماعية وتربوية أخرى (عبابنة، 2015).

والحوكمة الرشيدة كعلم ينمو في حقول العلوم الإنسانية، كان له جذوره الأولى في قيم وأخلاق الحضارات الإنسانية سواء المتداخلة أو التي تترث بعضها البعض، والتي اتفقت على تحريم الظلم وإحقاق العدل وتعظيم حسن الأداء وتنظيم العمل وتحديد المهمات تحت ضوابط الرقابة والتدقيق على الإنجاز واتخاذ القرارات المفصلية للجماعة بناء على التشاركية وتبادل الرأي، ومن هذه المفاهيم الراسمة في حضارات الأمم تم صقل مبادئ الحوكمة الحديثة بمضامينها المعروفة وعلى قاعدة تفويض المسؤولين وأولي الأمر لتطبيق إدارة رشيدة في مقابل حق الأفراد في الرقابة والمحاسبة.

وعرف تشيانغ (Chiang, 2007) الحوكمة الرشيدة بأنها: "اللوائح، والقوانين، والأنشطة التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة، وتنظيمها، كما تتضمن العوامل الداخلية التي تحدها إدارة المؤسسة، أو المعنيين بتطويرها، بالإضافة إلى العوامل الخارجية المحتملة من أصحاب المصلحة، والقوانين الرسمية".

أسس ومبادئ الحوكمة الرشيدة

يرى الشواورة (2009) أن الحوكمة لا تخرج عن كونها أداة قانونية وثقافية تقع على عاتقها مسؤولية التحكم بالعلاقات التنظيمية التي تربط بين الأطراف الأساسية المؤثرة في أداء الشركة، وذلك من أجل تعظيم المنافع المتبادلة ومنع حالات التضارب في المصالح أو تخفيضها فيما بينهم. وتقوم الحوكمة الرشيدة على مجموعة من الأسس، تتمثل في الآتي:

1- **الانضباط:** وهو اتباع السلوكيات الأخلاقية المناسبة والصحيحة عند قيام الأفراد في المؤسسة بأعمالهم في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية، والتنفيذية (سامي، 2009).

2- **الشفافية:** وتتمثل الشفافية في اتخاذ القرارات ووضع التنفيذ داخل إطار القواعد الشرعية، وتعني أن المعلومات متاحة بسهولة ومباشرة لهؤلاء الذين يتأثرون بتلك القرارات والالتزامات (سامي، 2009).

3- **الاستقلالية:** وهي العمل على تجنب أي تضارب في المصالح من خلال اتباع القواعد والأسس التي من شأنها أن تحد من هذا التعارض، وتسهم في سير الأداء بفاعلية (سامي، 2009). وهي أيضا تعني الحرية في قيادة وإدارة المؤسسة دون أي نفوذ أو تدخلات أو تأثيرات مادية أو معنوية من أي سلطة خارجة عن أجهزة المؤسسة، أو داخلية تتمثل بهيمنة مصالح المديرين على مصلحة المؤسسة والرسالة التي أنشئت من أجلها (دليل إلى الإطار القانوني للحاكمية الرشيدة، 2013).

4- **المساءلة:** وهي مسؤولية الإدارة أمام جميع الأطراف عن كل ما يتم القيام به من أعمال، وكل ما يتعلق بالقرارات والنتائج المحققة، وما يرتبط بها من مسؤوليات (سامي، 2009)، ويتضمن الإطار العام للمساءلة كافة الإجراءات الإدارية والقانونية لمحاسبة المسؤولين عن كيفية استخدام الموارد العامة والمقصرين في تحقيق النتائج المستهدفة بما في ذلك العقوبات المستحقة لكل نوع من أنواع المخالفات، ويتم تنفيذ هذه المحاسبة وفقاً للنتائج الموثقة في تقارير مالية وتقارير أداء دقيقة يجري مراجعتها من قبل مدقق خارجي مستقل (وزارة تطوير القطاع العام، 2014).

5- **العدالة:** والتي تتحقق من خلال المساواة بين مصالح جميع الأطراف، واحترام حقوقهم دون محاباة أو تحيز لأي طرف من الأطراف (سامي، 2009). ولا بد من تحقيق العدالة وجوداً قانونياً يتم إنفاذها بحيادية بما يحمي حريات وحقوق الأفراد في ظل وجود قضاء مستقل.

6- **المسؤولية الاجتماعية:** وتعني أن تكون المؤسسة متمثلة بإدارتها مدركة للقضايا الاجتماعية والبيئية المحيطة بها والتفاعل مع هذه القضايا بإيجابية (سامي، 2009).

الحوكمة في الإدارات التربوية

تطورت مفاهيم الإدارة التربوية وأساليبها وأدواتها متأثرة بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة في شتى المجالات، في ضوء ما يشهده العالم من تغيرات وتحولات معرفية وتكنولوجية متلاحقة فرضت على الدول المتقدمة والنامية على حد سواء السعي الحثيث لتحديث تصوراتها ورؤاها السياسية والإدارية والثقافية والتربوية بما ينسجم مع التحديات التي فرضها الواقع المعاصر بتعقيداته وتراكماته المختلفة، لذا كان لزاماً على الأنظمة التربوية السائدة أن تشهد تحولاً عميقاً في أنماط حوكمتها لتلبية متطلبات العصر، وتوفير المزيد من الفعالية للمؤسسات التربوية ضماناً لجودة خدماتها (علي، 2009). ولا شك أن تطوير التعليم وتحديثه يواجه اليوم الكثير من التحديات والمتطلبات ومن أهمها تحديث أساليب الإدارة التربوية وتجويد عناصرها بما يسهم في توفير حوكمة تربوية رشيدة تراعي المشاركة والاستقلالية والتكامل والشفافية، وتخرج بشكل واع ومتبصر عن كل أشكال الإدارة المركزية والأحادية التي سادت الإدارة التقليدية القديمة لفترة زمنية طويلة.

ويمكن تعريف الحوكمة التربوية على أنها "عملية التأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف وتنمية روح الجماعة" وهذا الأمر مرتبط بالكيفية التي تدار بها المؤسسات التربوية وبأسلوب الحوكمة المتمثلة في شخصية القائد وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية وتحسين ظروف العمل. وفي ضوء الفكر الإداري الحديث، يتعين على المدير أن يؤدي دوره كقائداً حكيماً ومشرفاً، وأن يوظف مفهوم الحوكمة بجدارة لتعكس آثارها على الجميع (عياصرة، 2006).

مفهوم الأداء الإداري

يعرف الأداء الإداري على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب" (بدوي، 1994). كما يعرف على أنه: "أسلوب من أساليب الإدارة يعتمد على الاتصال المباشر بين المدير والمرؤوس، ويتضمن ثلاثة مكونات رئيسية: فهم ووضع الأهداف والتوقعات، والقيام بعملية مستمرة من التقييم، وتقييم الأداء" (الشرقاوي، 2006).

ويرتبط الأداء الإداري لجميع العاملين في المنظمة بقدرتهم على تحسين وتفعيل إدارة الأداء، والتي تهتم بالجهود الهادفة للتخطيط وتنسيق وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع المعايير والمقاييس المناسبة والمقبولة كهدف أساسي يسعى الكل للوصول إليه.

فعالية الأداء الإداري

تتوقف الفعالية الإدارية على عوامل متعددة يلعب كل منها دوراً مختلفاً في أهميته وتأثيره على المستوي العام للفعالية ومنها: المعرفة والإدراك الصحيح لمفاهيم وأساليب الإدارة العلمية الحديثة، المناخ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي السائد في المجتمع، أنواع وكميات الموارد المادية والبشرية المتاحة.

وهناك مجموعة من المحددات التي يمكن الحكم من خلالها على فعالية الأداء الإداري، وتتمثل هذه المحددات ب:

(تحقيق الأهداف- الاتصالات- اتخاذ القرارات- إدارة الأولويات)، ويمكن توضيحها كما يلي:

أولاً- تحقيق الأهداف: أورد العديد من الباحثين مجموعة من التعاريف الخاصة بالأهداف تتفق جميعها على أن الأهداف تمثل النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. فعرّفها ولين وهنغر (Wheelen & Hunger, 2006) بأنها "النتائج النهائية للنشاط المخطط، والتي يصب إنجازها في صالح تحقيق رسالة المؤسسة. وعرّفها رشيد وجلاب (2007) بأنها حالة مستقبلية ترغب المؤسسة الوصول إليها ضمن إطار زمني محدد. وتعد عملية تحقيق الأهداف من أكثر المقاييس التقليدية المستخدمة لقياس الفعالية ومؤشراً مهماً على نجاح المنظمة في وضع الأهداف وفي صياغة وتطوير الاستراتيجيات .

ثانياً- الاتصالات: يقوم الاتصال بوظائف أساسية هي جمع الحقائق وتفسيرها والتعليق عليها ومناقشتها للوصول إلى قرارات بشأنها. والاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية لدى المنظمات على مختلف أشكالها ونشاطاتها. وتبرز أهمية الاتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرووسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرووسيه الروح المعنوية لدى المرووسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما أنه يعرف القائد بحاجات مرووسيه وأهدافهم، وردود الفعل تجاه أهداف التنظيم وسياسته (كنعان، 2001).

ثالثاً- اتخاذ القرارات: عرف ماكلوري (McClure, 1980) اتخاذ القرار بأنه العملية التي تتعلق بالحصول على المعلومات والسيطرة عليها واستخدامها لتحقيق بعض الأهداف. وعرّف اتخاذ القرار بأنه: اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير. (الفضل، ٢٠٠٤).

ويذكر عباس (2004) أن عملية اتخاذ القرارات تمر بمراحل وخطوات منظمة ومتعددة من الضروري لمتخذ القرار أن يتابعها للوصول إلى قرار رشيد. وتبدأ عملية اتخاذ القرار بتشخيص المشكلة، والعمل على جمع البيانات والمعلومات، ثم تحديد البدائل، واختيار أحدها، ومتابعة تنفيذه.

وقد أشار النمر وآخرون (1991) إلى أن هناك أنواع للقرارات تتمثل في الآتي:

- 1- **القرار الهادف:** هو الذي يرتبط بالهدف النهائي، والقرار غير الهادف: هو الذي لا يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي.
 - 2- **القرار الرشيد:** هو القرار الذي يعود إلى اختيار بدائل تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي.
 - 3- **القرار المبرمج:** هو القرار الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة، ويتبع جداول زمنية محددة ومقننه والقرار غير المبرمج يتطلب قدراً كبيراً من الابتكار، وتختلف أساليب معالجة القرار غير المبرمج عن القرار المبرمج.
- ومما سبق يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار المناسب والرشيد في الإدارة يعد أحد أهم الأسباب المؤدية إلى فعالية الأداء الإداري، فكلما كان اتخاذ القرار مناسباً ورشيداً زادت فعالية الأداء الإداري.

رابعاً- إدارة الأولويات والوقت: تعرف إدارة الأولويات على أنها العملية التي تحدد بموجبها إدارة المنظمة أي المهام ينبغي أن تحظى بالأولوية القصوى وأياً أدنى في سلم الأولويات وفقاً للموارد المتاحة، وتخصيص الموارد مرهون بعوامل شتى من بينها تحديد الأولويات، وتوافر الموارد البشرية الكافية، ووضع الموظفين التعاقدية، وإدارة المعارف. ومن منظور الأداء، تسعى إدارة الأولويات لزيادة الفعالية إلى أقصى حد وتسخير الوقت والقدرات والموارد المتاحة (مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2013).

العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري

تسهم الحوكمة الرشيدة في إتاحة الفرص للإداريين في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة، وهذا يؤدي بدوره إلى توافر العديد من وجهات النظر التي تسهم في تطوير العمل الإداري ومجالاته، والتعرف على مختلف جوانب العملية الإدارية وتطويرها، كما أنها تسهم في توليد الثقة لدى مختلف الأطراف (Lee & Land, 2010). وتضمن الحاكمية الرشيدة النزاهة، والحيادية، والاستقامة لدى جميع العاملين، وتؤدي إلى تفادي ارتكاب الأخطاء، والانحرافات المتعمدة، أو غير المتعمدة في اتخاذ القرارات الإدارية من تخطيط، وتنفيذ ومساءلة، وتحقيق الاستفادة القصوى لنظم المحاسبة، والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق بما يخدم مخرجات العملية التربوية. بالإضافة إلى أن الحوكمة الرشيدة تساعد في الرقابة والتوجيه، والإشراف، والابتعاد عن العلاقات الشخصية (الكايد، 2003). ومما سبق فإن للحوكمة الرشيدة دور مهم وأساسي في تحقيق الفاعلية في العمل الإداري، وخاصة في المجال التربوي. وهذا ما يشير إلى العلاقة الوثيقة بين الحوكمة الرشيدة وفاعلية العمل الإداري.

الدراسات السابقة

قام نادلر وميللر ومودیکا (Nadler, Miller & Medica, 2010) بدراسة في المتحدة الأمريكية هدفت للكشف عن فاعلية الأداء التنظيمي بهدف تحسين الحاكمية المشتركة في التعليم العالي. أظهرت نتائج الدراسة أن للحاكمية دوراً إيجابياً في تمكين عضو هيئة التدريس من البحث والتدريس، وخدمة المجتمع عبر المبادرات، والمنح التي يحصل عليها، كما تمكن الحاكمية عضو هيئة التدريس من التعامل مع القضايا المهمة المرتبطة بقضايا الحرم الجامعي، وبينت النتائج أن تطبيق الحاكمية الرشيدة، جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق الحاكمية الرشيدة، تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

وهدفت دراسة كونستانتين وآخرون (Constantin, et al, 2010) التي أجريت في رومانيا إلى تحليل الاتجاهات العالمية في حوكمة، وإدارة التعليم العالي في أوروبا، ومدى تطور الجامعات الرومانية، من خلال تطبيق تلك الاتجاهات، في ظل المنافسات المتزايدة في الأسواق العالمية. كان من أبرز النتائج أن تطبيق الاستراتيجيات، ومفاهيم الرؤية الحديثة، مع تعزيز ممارسة الحوكمة الرشيدة، يؤدي إلى فاعلية وكفاءة الإدارة في مؤسسات التعليم العالي.

وأجرى أبو ديبيل (2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق الحاكمية الرشيدة في إدارة تعليم القرى من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين فيها. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مستوى تطبيق الحاكمية الرشيدة في إدارة تعليم القرى من وجهة نظر الموظفين الإداريين، جاء بدرجة متوسطة على الأداة ككل، وفي جميع المجالات، وبينت

عدم وجود فروق ذات دلالة في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة ككل في وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لاختلاف مستويات متغيري المؤهل العلمي، والخبرة العملية.

وهدفت دراسة الشريف (2012) التي أجريت في السعودية، إلى تحديد درجة ممارسة القائمين على العملية التعليمية من مديريين ومعلمين بتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المدارس، وأثر تطبيق تلك التكنولوجيا على الأداء الإداري. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من المعوقات مرتفعة الدرجة يراها المعلمون تحول دون استخدامهم لمستحدثات تكنولوجيا التعليم في التدريس، وأن هناك علاقة إيجابية بين استخدام تقنيات التعليم الحديثة وفعالية الأداء الإداري.

وأجرت مارجريت (Margarett, 2002) دراسة هدفت إلى التعرف أثر متغير الجنس في فاعلية الإدارة المدرسية، وفيما إذا اختلفت فاعلية الإدارة المدرسية باختلاف الجنس، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المديرين والمديرات للفاعلية، أظهرت النتائج أن ممارسة المديرات للأبعاد القيادية تفوق ممارسة المديرين، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد المديرين والمديرات للعوامل التي تحقق فاعلية الأداء الإداري ممثلة بمدير المدرسة، في حين أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة وطبيعة العمل، والجنس، ولصالح المديرات.

وهدفت دراسة إبراهيم (2003) التي أجريت في السودان إلى إلقاء الضوء على تجربة المكتبات الجامعية المذكورة قيد البحث والاهتمام بتطوير أبعاد الأداء الإداري المذكورة قيد البحث إلى الاهتمام بتطوير أبعاد الأداء الإداري المتمثلة بالتخطيط الإداري، والمرتبات والأجور، والتعيين، والاختيار والرضا الوظيفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات من عينة قوامها (110) أفراد من شريحة العاملين بالمكتبات الجامعية (مكتبة جامعة الخرطوم، مكتبة جامعة السودان، مكتبة جامعة أمدرمان الإسلامية). خرجت هذه الدراسة بنتائج أشارت إلى تدهور الأداء الإداري بصفة عامة في المكتبات الجامعية بولاية الخرطوم.

وأجرى المصري (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين، وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري وذلك من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة المحاضرين حول مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتي تعزى للمتغيرات (الجامعة، الكلية، الرتبة الأكاديمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء استبانتين، الأولى لقياس مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والثانية للكشف عن معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وزعت أداتي الدراسة على عينة عشوائية بواقع (283) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً.

وأجرى الشناق (2009) دراسة في الأردن استهدفت التعرف على مفهوم الحوكمة الرشيدة لدى القيادات الأكاديمية، ودرجة ممارسة معايير الحوكمة الرشيدة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبانتين، الأولى حول مفهوم الحوكمة الرشيدة، والثانية حول درجة ممارسة مجالات

الحوكمة، وقد تكونت عينة الدراسة من (501) فرداً. أظهرت النتائج أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحوكمة من وجهة من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين جاء بدرجة عالية، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مجالات الحوكمة الرشيدة بين فئة عضو هيئة التدريس والإداريين، لصالح عضو هيئة التدريس في مجال الشفافية.

في حين أن دراسة العمرات (2010) التي أجريت في الأردن، هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من (50) فقرة موزعة على ستة مجالات، كما تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (236) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البتراء وقد تم تحليل البيانات المجمعّة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، واختبار توكي للمقارنات البعدية، وقد بينت النتائج أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، كما أشارت النتائج إلى أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة، كانت متوسطة.

وأجرت محسن (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم استبانة للدراسة وتوزيعها على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية من الذكور والإناث العاملين في كليات التربية بجامعة بغداد وبواقع (210) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد يتمتعون بمستوى مرتفع من الأداء الإداري، وأن واقع الأداء الإداري لديهم كان يعكس تصوراً وإدراكاً مرضياً بشكل واضح ودقيق.

واستهدفت دراسة العريني (2014) التي أجرتها في المملكة العربية السعودية، التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية). تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (4680)، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تصميم استبانة لجمع المعلومات، واحتوت على ثلاثة محاور شملت اثنتين وسبعين عبارة، وتمّ توزيعها على عينة عشوائية، يبلغ عددها (650) وبنسبة (13.9%) من مجتمع الدراسة الأصلي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى؛ اختلاف المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية.

وهدف دراسة السندي (2014) إلى الكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية، والمعوقات التي تواجهها، وسبل التطوير، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تصميم استبانتين الأولى للكشف عن درجة

تطبيق الجامعات العمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة، والثانية للكشف عن المعوقات وسبل التطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، وقد تكونت عينة الدراسة من (256) عضو هيئة تدريس، وقائد إداري وأكاديمي. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الجامعات العمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة جاءت بدرجة متوسطة، وعلى جميع المبادئ، جاءت في المرتبة الأولى مبدأ الشفافية، وفي المرتبة الأخيرة جاء مبدأ المساءلة، كما أظهرت النتائج أن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الجامعات العمانية لتطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة وتفعيل وظائف الجامعة الرئيسية، وأن أبرز المعوقات التي تحد من تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العمانية تمحورت حول عدم الالتزام باللوائح والأنظمة والتعليمات والعمل بها نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية بالإضافة إلى الإحلال المستمر لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة- في حدود علم الباحثة- في أن الدراسة الحالية تناولت مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة وأثرها على فعالية الأداء الإداري، كما تميزت عن الدراسات السابقة في مكان إجرائها والتمثل في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين وتشكيل الإطار النظري لدراستها بالإضافة إلى مساعدتها في تصميم

أداة الدراسة وتشكيل فرضياتها.

إجراءات الدراسة الميدانية

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية :

- إعداد الأدب النظري والدراسات السابقة.
- تطوير استبانة البحث من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة.
- تحقيق الخصائص السيكومترية لأداة البحث، من حيث تحقيق الصدق والثبات.
- تحديد العينة المطلوبة لغايات تطبيق أداة البحث.
- الحصول على كتب تسهيل المهمة من جامعة اليرموك ومديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الأردن.
- توزيع الاستبانات على أفراد عينة البحث من العاملين في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، وجمع الاستبانات وتفرغها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).
- استخراج النتائج والتأكد من ثباتها وتحليلها ومناقشتها ومقارنتها مع الدراسات السابقة واقتراح التوصيات المناسبة.
- تم اعتماد المعادلة التالية كمييار للحكم على درجة تحقق مجالات الاستبانة:
الدرجة = (القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل) ÷ عدد المستويات
= (5 - 1) ÷ 3 = 1.33 ، وبذلك تكون الدرجة على النحو الآتي:

- المتوسط الحسابي (2.33) فما دون يمثل درجة منخفضة.
- المتوسط الحسابي الذي يقع بين (2.34) وأقل من (3.67) يمثل درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي (3.67) فأكثر تمثل درجة مرتفعة .

منهج الدراسة

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تتم دراسة الظاهرة بشكل عام مع الإحاطة بكافة عواملها وأسبابها مهما كان عدد هذه العوامل والأسباب. والحصول على المعلومات من مصدرين هما: المصادر الجاهزة والمتمثلة بالأدبيات السابقة والكتب والمقالات والدراسات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، والمصادر الميدانية وذلك من خلال أدوات الدراسة المتكونة من استبيانين سيوزعان على عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، خلال العام الدراسي (2016/2015)، ويبلغ عدد هذه المديريات (14) مديرية في أربع محافظات حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام (2015/2014)، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول (1) مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن

المحافظة	المديرية	الإداريين ورؤساء الأقسام
عجلون	مديرية التربية والتعليم لمنطقة عجلون	12
	مديرية التربية والتعليم لمنطقة بني كنانة	9
	مديرية التربية والتعليم لواء بني عبيد	11
	مديرية التربية والتعليم لمنطقة الرمثا	9
	وكالة الغوث - اربد	5
	مديرية التربية والتعليم لمنطقة الأغوار الشمالية	8
	مديرية لواء المزار الشمالي	7
	مديرية التربية والتعليم للواء قصبه اربد /محافظة اربد	17
	مديرية التربية والتعليم للواتي الطيبة والوسطية	10
	مديرية التربية والتعليم لمنطقة الكورة	9
جرش	مديرية التربية والتعليم لمنطقة جرش	13
	مديرية التربية والتعليم لمنطقة البادية الشمالية الشرقية	6
	مديرية التربية والتعليم لمنطقة البادية الشمالية الغربية	6
المفرق	مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبه المفرق	7
		129
المجموع		

عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن. تم توزيع 250 استبانة على أربعة مديريات للتربية والتعليم في شمال الأردن، واسترداد 201 استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبنسبة استرداد بلغت (80.4%).

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

النسبة	التكرار	الخصائص العامة	
88.6%	178	ذكر	الجنس
11.4%	23	أنثى	
100%	201	المجموع	
35.3%	71	بكالوريوس	المؤهل العلمي
64.7%	130	دراسات عليا	
100%	201	المجموع	
6.5%	13	مدير مديرية	المسمى الوظيفي
9.0%	18	مساعد مدير	
84.6%	170	رئيس قسم	المجموع
100%	201	المجموع	

من خلال الجدول السابق يتضح أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (178) عاملاً، شكلوا ما نسبته (88.8%)، في حين أن الإناث لم يشكلن سوى (11.4%) من عينة الدراسة. كما أن معظم الإداريين ومساعد المديرين ورؤساء الأقسام عينة الدراسة، كانوا من حملة الشهادات العليا، حيث شكلوا ما نسبته (64.7%) في حين أن ما نسبته (35.3%) منهم كانوا من حملة شهادات البكالوريوس.

وبالنسبة للمسمى الوظيفي لأفراد العينة، فيلاحظ أن هناك (13) مدير مديرية وبنسبة (6.5%) من مجمل العينة، و(18) مساعد مدير، وبنسبة (9.0%)، ومعظم أفراد العينة كانوا من رؤساء الأقسام، حيث بلغ عددهم (170) رئيس قسم، شكلوا ما نسبته (84.6%).

أداتا الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير استبيانين. وكما يلي:

1- الاستبانة الأولى: (مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن)، وتتضمن هذه الاستبانة

جزأين:

- الجزء الأول، الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وتشمل: (الجنس- المؤهل العلمي- موقع المديرية- المسمى الوظيفي).

- الجزء الثاني، محاور الحوكمة، وتشمل مجموعة من الفقرات تقيس مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن.

2- الاستبانة الثانية: (فاعلية الأداء الإداري)، وتتضمن هذه الاستبانة جزأين:

- الجزء الأول، الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وتشمل: (الجنس- المؤهل العلمي- موقع المديرية- المسمى الوظيفي).

- الجزء الثاني، محاور فعالية الأداء الإداري، وتشمل مجموعة من الفقرات تقيس مستوى فاعلية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، من خلال أربعة مجالات.

صدق أدوات الدراسة

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق الداخلي، وكما يلي:

1- صدق المحتوى (Content Validity):

ويقصد بهذا الصدق مدى تعبير فقرات كل من متغيرات الدراسة عن المتغير الذي ينتمي إليه وقد انصب الاهتمام على التأكد من أن كل متغير من متغيرات الدراسة ممثل بشكل دقيق بمجموعة من الفقرات أو العبارات بصورة مناسبة وأن هذه الفقرات تقيس بالفعل هذا المتغير، وتم قياس صدق محتوى الاستبانة من خلال قياس العلاقة بين كل فقرة وبين المحور الذي تنتمي إليه واستبعاد الفقرات التي يكون معامل ارتباطها ضعيفاً بالاعتماد على علاقات الارتباط التي تزيد عن (95%) وتكون دلالتها الإحصائية مهمة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، وكما يلي:

أولاً- أداة الدراسة المتعلقة بالحوكمة

جدول (3) صدق المحتوى لفقرات استبانة الحوكمة

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.33	*0.02	14	0.62	**0.00
2	0.57	**0.00	15	0.66	**0.00
3	0.77	**0.00	16	0.68	**0.00
4	0.85	**0.00	17	0.72	**0.00
5	0.47	**0.00	18	0.59	**0.00
6	0.36	**0.01	19	0.69	**0.00
7	0.72	**0.00	20	0.87	**0.00
8	0.82	**0.00	21	0.88	**0.00
9	0.77	**0.00	22	0.91	**0.00

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	0.65	**0.00	23	0.83	**0.00
11	0.66	**0.00	24	0.82	**0.00
12	0.32	*0.03	25	0.80	**0.00
13	0.83	**0.00			

* دال إحصائياً عند المستوى (0.05).

** دال إحصائياً عند المستوى (0.01).

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط لفقرات مجالات الحوكمة تراوحت ما بين (0.32) و (0.91)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى (0.01) والمستوى (0.05)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي لفقرات استبانة الحوكمة. وبعد اختبار صدق المحتوى لفقرات الحوكمة، تم اختبار صدق المحتوى للمجالات ككل، وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4) صدق المحتوى لمجالات الحوكمة

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول: الانضباط	0.87	**0.000
المجال الثاني: الشفافية	0.93	**0.000
المجال الثالث: المساءلة	0.89	**0.000
المجال الرابع: العدالة	0.89	**0.000
المجال الخامس: المسؤولية الاجتماعية	0.84	**0.000

** دال إحصائياً عند (0.01)

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط لمجالات الحوكمة تراوحت ما بين (0.84) و (0.93)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى (0.01)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي لمجالات الحوكمة.

ثانياً- أداة الدراسة المتعلقة بفعالية الأداء الإداري

جدول (5) صدق المحتوى لفقرات استبانة فعالية الأداء الإداري

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.77	**0.00	11	0.92	**0.00
2	0.82	**0.00	12	0.88	**0.00
3	0.69	**0.00	13	0.54	**0.00
4	0.74	**0.00	14	0.68	**0.00
5	0.71	**0.00	15	0.77	**0.00
6	0.88	**0.00	16	0.75	**0.00

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	0.82	**0.00	17	0.77	**0.00
8	0.78	**0.00	18	0.77	**0.00
9	0.69	**0.00	19	0.79	**0.00
10	0.87	**0.00	20	0.85	**0.00

** دال إحصائياً عند المستوى (0.01).

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط لفقرات مجالات فعالية الأداء الإداري تراوحت ما بين (0.54) و (0.92)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى (0.01)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي لفقرات استبانة فعالية الأداء الإداري. وبعد اختبار صدق المحتوى لفقرات فعالية الأداء الإداري، تم اختبار صدق المحتوى للمجالات ككل، وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6) صدق المحتوى لمجالات فعالية الأداء الإداري

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول: تحقيق الأهداف	0.90	**0.000
المجال الثاني: الاتصالات	0.94	**0.000
المجال الثالث: اتخاذ القرارات	0.92	**0.000
المجال الرابع: إدارة الأولويات	0.90	**0.000

** دال إحصائياً عند (0.01)

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط لمجالات فعالية الأداء الإداري تراوحت ما بين (0.90) و (0.94)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى (0.01)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي لمجالات فعالية الأداء الإداري. ثبات أدوات الدراسة:

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال وللمعدل ككل لفقرات

الاستبانتين، وكما يلي:

أولاً- ثبات (Relibility) استبانة الحوكمة

تم قياس الثبات لمجالات استبانة الحوكمة كل على حدة، ومن ثم قياس الثبات لكل الاستبانة، وذلك حسب معامل (كرونباخ - ألفا)، ويبين الجدول (7) نتائج الثبات:

جدول (7) ثبات مجالات استبانة الحوكمة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ (ن=201)

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المجال الأول: الانضباط	5	0.891
المجال الثاني: الشفافية	7	0.916

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المجال الثالث: المساواة	4	0.901
المجال الرابع: العدالة	4	0.925
المجال الخامس: المسؤولية الاجتماعية	5	0.928
الاستبانة ككل	25	0.972

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معامل كرونباخ ألفا لجميع مجالات استبانة الحوكمة بلغ (0.972) وهو مؤشر على ثبات أداة الدراسة، ويعد معامل ثبات أكبر من (0.70) مقبولاً، كما أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات استبانة الحوكمة كل على حدة كان مرتفعاً، وهذا ما يشير إلى ثبات هذه الاستبانة.

ثانياً- ثبات (Reliability) استبانة فعالية الأداء الإداري

تم قياس الثبات لمجالات استبانة فعالية الأداء الإداري كل على حدة، ومن ثم قياس الثبات لكل الاستبانة، وذلك حسب معامل (كرونباخ - ألفا)، ويبين الجدول (8) نتائج الثبات:

جدول (8) ثبات مجالات استبانة فعالية الأداء الإداري باستخدام معامل ألفا لكرونباخ (ن=201)

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المجال الأول: تحقيق الأهداف	6	0.921
المجال الثاني: الاتصالات	5	0.905
المجال الثالث: اتخاذ القرارات	5	0.916
المجال الرابع: إدارة الأولويات	4	0.961
الاستبانة ككل	20	0.978

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معامل كرونباخ ألفا لجميع مجالات استبانة فعالية الأداء الإداري بلغ (0.978) وهو مؤشر على ثبات أداة الدراسة، ويعد معامل ثبات أكبر من (0.70) مقبولاً، كما أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات استبانة فعالية الأداء الإداري كل على حدة كان مرتفعاً، وهذا ما يشير إلى ثبات هذه الاستبانة.

عرض النتائج

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: (ما درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؟)

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد عينة الدراسة من الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (9).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق مديريات التربية في شمال الأردن للحوكمة الرشيدة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	1	المجال الأول: الانضباط	3.957	0.625	مرتفعة
2	2	المجال الثاني: الشفافية	3.733	0.747	مرتفعة
3	3	المجال الثالث: المساءلة	3.727	0.822	مرتفعة
4	5	المجال الخامس: المسؤولية الاجتماعية	3.721	0.754	مرتفعة
5	4	المجال الرابع: العدالة	3.429	1.00	متوسطة
تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ككل			3.713	0.789	مرتفعة

تشير بيانات الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تراوحت ما بين (3.429 - 3.957)، وجاء مبدأ الانضباط في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.957)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، يليه مبدأ الشفافية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.733)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، ويليه مبدأ المساءلة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.727)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، يليه مبدأ المسؤولية الاجتماعية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.721)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء مبدأ العدالة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.429)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء حاجة الإدارات بشكل عام إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة لما لها من فوائد وإيجابيات في تحقيق الأهداف، والإمام بخصائصه لدى مختلف القائمين على العملية الإدارية التربوية، الأمر الذي يؤدي إلى السعي نحو تطبيق الحوكمة الرشيدة.

كما يمكن تفسير النتيجة التي بينت أن مبدأ الانضباط جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة التطبيق، إلى أن معظم الإدارات الحكومية أو العامة وفي مقدمتها مديريات التربية والتعليم في مختلف مناطق المملكة تهتم بدرجة كبيرة بتوفير إطار تنظيمي فعال وتشريعات وتعليمات واضحة تضبط كافة جوانب العمليات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع درجة الانضباط كأحد مبادئ الحوكمة.

إن النتيجة التي تم الحصول عليها من خلال الإجابة عن السؤال الأول، والتي تشير إلى درجة تطبيق مرتفعة للحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، تتفق مع نتيجة دراسة (الشناق، 2009)، والتي بينت نتائجها وجود درجة عالية من الحوكمة من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (العريني، 2014) حيث بينت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، كما اختلفت كذلك مع نتيجة دراسة (السنيدي، 2014) والتي أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق الجامعات العمانية لمبادئ الحوكمة الرشيدة في الإدارة جاءت بدرجة متوسطة.

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو ديبيل، 2015) والتي بينت أن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة تعليم القرينات من وجهة نظر الموظفين الإداريين، جاء بدرجة متوسطة على الأداة ككل، وفي جميع المجالات.

ثانياً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: (ما درجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؟)

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد عينة الدراسة من الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن حول درجة فعالية الأداء الإداري، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (10).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لدرجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية في شمال الأردن مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	2	المجال الثاني: الاتصالات	3.875	0.733	مرتفعة
2	3	المجال الثالث: اتخاذ القرارات	3.781	0.774	مرتفعة
3	5	المجال الرابع: إدارة الأولويات	3.753	0.828	مرتفعة
4	1	المجال الأول: تحقيق الأهداف	3.697	0.79	مرتفعة
فعالية الأداء الإداري ككل			3.777	0.78	مرتفعة

تشير بيانات الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لدرجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تراوحت ما بين (3.697 - 3.875)، وجاء مجال الاتصالات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.875)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، يليه اتخاذ القرارات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.781)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، ويليه مجال إدارة الأولويات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.753)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال تحقيق الأهداف، وبمتوسط حسابي بلغ (3.697)، وبدرجة تطبيق مرتفعة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارة في مديريات التربية والتعليم بشكل عام بأداء الأعمال الصحيحة بالطريقة المناسبة وفي حدود الموارد المتاحة لها للتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة، ولا بد حتى تتحقق الفعالية الإدارية الاستناد إلى عوامل متعددة يلعب كل منها دوراً مختلفاً في أهميته وتأثير علي المستوي العام للفعالية، ومنها: المعرفة والإدراك الصحيح لمفاهيم وأساليب الإدارة العلمية الحديثة، المناخ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي السائد في المجتمع، أنواع وكميات الموارد المادية والبشرية المتاحة، إضافة إلى وجود نظام اتصالات كفؤ وفعال، وطريقة اتخاذ للقرارات مبنية على أسس سليمة، وإدارة سليمة للأولويات وسعي جاد ومستمر لتحقيق الأهداف.

إن النتيجة التي تم الحصول عليها من خلال الإجابة عن السؤال الثاني، تتفق مع نتيجة دراسة (المصري، 2007)، والتي بينت نتائجها أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً. كما اتفقت كذلك مع نتيجة دراسة (العمرات، 2010) والتي أكدت على ارتفاع مستوى فعالية الأداء الإداري لدى مديري المدارس.

واتفقت كذلك نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (محسن، 2011) حيث توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد يتمتعون بمستوى مرتفع من الأداء الإداري، وأن واقع الأداء الإداري لديهم كان يعكس تصوراً وإدراكاً مرضياً بشكل واضح ودقيق واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (إبراهيم، 2003)، حيث خرجت بنتائج أشارت إلى تدهور الأداء الإداري بصفة عامة في المكتبات الجامعية بولاية الخرطوم.

ثالثاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في تحديد درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وفقاً لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي، موقع المديرية، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة من الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وفقاً لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- موقع المديرية- المسمى الوظيفي)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (11).

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في

مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وموقع المديرية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.729
	أنثى	3.591
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.658
	دراسات عليا	3.743
موقع المديرية	محافظة اربد	3.675
	محافظة جرش	3.687
	محافظة عجلون	3.281
	محافظة المفرق	3.929
المسمى الوظيفي	مدير مديرية	4.272
	مساعد مدير	4.059
	رئيس قسم	3.634

من خلال الجدول السابق يتضح وجود فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية التي تشير إلى تقدير أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، تبعاً لاختلاف الجنس (ذكر- أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس-دراسات عليا)، وموقع المديرية (محافظة اربد - محافظة جرش- محافظة عجلون - محافظة المفرق)، والمسمى الوظيفي (مدير مديرية- مساعد مدير- رئيس قسم).

ولمعرفة فيما إذا كانت الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة دالة إحصائياً، تم إجراء اختبار (ت)، (t-test) لمعرفة الفروق في متغيري (الجنس والمؤهل العلمي)، واختبار التباين الثنائي (f-test)، لمعرفة الفروق في متغيري (موقع المديرية والمسمى الوظيفي)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (12) اختبار (t-test) للفروق في تقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي

المتغير	قيمة (t)	درجات الحرية	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
الجنس	0.927	199	0.138	0.355
المؤهل العلمي	0.851	199	0.084	0.396

تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ في تقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت مستوى الدلالة (0.355)، وهي أكبر من المستوى المقبول به إحصائياً، وهذا يشير إلى أن تقديرات الذكور والإناث قد تماثلت تقريباً ولم تتباين حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة.

كما تشير البيانات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ في تقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت مستوى الدلالة (0.396)، وهي أكبر من المستوى المقبول به إحصائياً، وهذا يشير إلى أن تقديرات حاملي شهادات البكالوريوس وحاملي شهادات الدراسات العليا من الماجستير أو الدكتوراه قد تماثلت تقريباً ولم تتباين حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة.

جدول (13) اختبار التباين (f-test) للفروق في تقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تعزى لمتغير موقع المديرية والمسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
موقع المديرية	بين المجموعات	3.654	3	1.218	2.744	0.044
	داخل المجموعات	87.424	197	0.444		
	المجموع	91.078	200			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	7.285	2	3.649	8.607	0.000
	داخل المجموعات	83.793	198	0.423		
	المجموع	91.078	200			

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ في تقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تبعاً لمتغير موقع المديرية، حيث بلغت مستوى الدلالة (0.044)، وهي أقل من المستوى المقبول به إحصائياً، وهذا يشير إلى تباين تقديرات أفراد العينة حول درجة

تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم حسب موقع المديرية، وقد كانت هذه الفروق تميل لصالح العاملين في مديرية تربية محافظة المفرق.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ في تقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت مستوى الدلالة (0.000) ، وهي أقل من المستوى المقبول به إحصائياً، وهذا يشير إلى تباين تقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم حسب مساهم الوظيفي، وقد كانت هذه الفروق تميل لصالح (مدير مديرية).

رابعاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ في تحديد درجة فاعلية الأداء الإداري وفقاً لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي، موقع المديرية، المسمى الوظيفي؟)

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة من الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن حول درجة فاعلية الأداء الإداري وفقاً لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- موقع المديرية- المسمى الوظيفي)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (14).

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول درجة فاعلية الأداء الإداري في

مديريات التربية والتعليم حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وموقع المديرية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.794
	أنثى	3.642
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.757
	دراسات عليا	3.787
موقع المديرية	محافظة اربد	3.752
	محافظة جرش	3.665
	محافظة عجلون	3.356
	محافظة المفرق	3.990
المسمى الوظيفي	مدير مديرية	4.240
	مساعد مدير	3.958
	رئيس قسم	3.722

من خلال الجدول السابق يتضح وجود فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية التي تشير إلى تقدير أفراد العينة حول فاعلية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، تبعاً لاختلاف الجنس (ذكر- أنثى)، والمؤهل العلمي

(بكالوريوس-دراسات عليا)، وموقع المديرية (محافظة اربد - محافظة جرش - محافظة عجلون - محافظة المفرق)، والمسمى الوظيفي (مدير مديرية-مساعد مدير- رئيس قسم).

ولمعرفة فيما إذا كانت الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة دالة إحصائياً، تم إجراء اختبار (ت)، (t-test) لمتغيري (الجنس والمؤهل العلمي)، واختبار التباين الأحادي (f-test)، لمتغيري (موقع المديرية والمسمى الوظيفي)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (15) اختبار (t-test) للفروق في تقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تعزى لمتغير الجنس

المتغير	قيمة (t)	درجات الحرية	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
الجنس	0.979	199	0.151	0.329
المؤهل العلمي	0.297	199	0.036	0.766

تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة حول درجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت مستوى الدلالة (0.329)، وهي أكبر من المستوى المقبول به إحصائياً، وهذا يشير إلى أن تقديرات الذكور والإناث قد تماثلت تقريباً ولم تتباين حول درجة فعالية الأداء الإداري.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة حول فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت مستوى الدلالة (0.766)، وهي أكبر من المستوى المقبول به إحصائياً، وهذا يشير إلى أن تقديرات حاملي شهادات البكالوريوس وحاملي شهادات الدراسات العليا من الماجستير أو الدكتوراه قد تماثلت تقريباً ولم تتباين حول فعالية الأداء الإداري.

جدول (16) اختبار التباين (f-test) للفروق في تقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تعزى لمتغير موقع المديرية والمسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
موقع المديرية	بين المجموعات	3.677	3	1.226	2.578	0.055
	داخل المجموعات	93.670	197	0.475		
	المجموع	97.347	200			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	3.890	2	1.945	4.121	0.018
	داخل المجموعات	93.547	198	0.472		
	المجموع	97.347	200			

تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ في تقديرات أفراد العينة حول فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تبعاً لمتغير موقع المديرية، حيث بلغت مستوى الدلالة (0.055) ، وهي أكبر من المستوى المقبول به إحصائياً، وهذا يشير إلى عدم تباين تقديرات أفراد العينة حول فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم حسب موقع المديرية.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ في تقديرات أفراد العينة حول فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت مستوى الدلالة (0.018) ، وهي أقل من المستوى المقبول به إحصائياً، وهذا يشير إلى تباين تقديرات أفراد العينة حول فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم حسب مساهم الوظيفي، وقد كانت هذه الفروق تميل لصالح (مدير مديرية).

خامساً- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: (هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن؟)

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية ما بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة بمبادئ الحوكمة الرشيدة (الانضباط - الشفافية-المساءلة- العدالة-

المسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع (فعالية الأداء الإداري، والجدول (17) يوضح نتائج هذا الاختبار

جدول (17) اختبار الارتباط (pearson correlation) للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

فعالية الأداء الإداري		
مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	مبادئ الحوكمة الرشيدة
0.000	0.509	الانضباط
0.000	0.749	الشفافية
0.000	0.740	المساءلة
0.000	0.720	العدالة
0.000	0.73	المسؤولية الاجتماعية
0.000	0.820	مبادئ الحوكمة ككل

تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي:

1- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق مبدأ الانضباط وفعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند المستوى (0.000) ، وتشير قيمة الارتباط البالغة (0.509) إلى أن هذه العلاقة الارتباطية موجبة، فكلما ارتفعت درجة تطبيق مبدأ الانضباط ترتفع درجة فعالية الأداء الإداري.

2- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق مبدأ الشفافية وفعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند المستوى (0.000) ، وتشير قيمة الارتباط البالغة (0.749) إلى أن هذه العلاقة الارتباطية قوية وموجبة، فكلما ارتفعت درجة تطبيق مبدأ الشفافية ترتفع درجة فعالية الأداء الإداري.

- 3- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق مبدأ المساواة وفعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند المستوى (0.000)، وتشير قيمة الارتباط البالغة (0.740) إلى أن هذه العلاقة الارتباطية قوية وموجبة، فكلما ارتفعت درجة تطبيق مبدأ المساواة ترتفع درجة فعالية الأداء الإداري.
- 4- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق مبدأ العدالة وفعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند المستوى (0.000)، وتشير قيمة الارتباط البالغة (0.720) إلى أن هذه العلاقة الارتباطية قوية وموجبة، فكلما ارتفعت درجة تطبيق مبدأ العدالة ترتفع درجة فعالية الأداء الإداري.
- 5- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية وفعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند المستوى (0.000)، وتشير قيمة الارتباط البالغة (0.720) إلى أن هذه العلاقة الارتباطية قوية وموجبة، فكلما ارتفعت درجة تطبيق مبدأ العدالة ترتفع درجة فعالية الأداء الإداري.
- مما سبق يمكن القول أن هناك علاقة ايجابية قوية بين درجة تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، وهذه العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً، فكلما ارتفعت درجة تطبيق الحوكمة ترتفع درجة فعالية الأداء الإداري.

الخلاصة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها في الآتي:

1. درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها، جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة.
2. درجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها، جاءت بدرجة مرتفعة.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وهذا يشير إلى أن تقديرات الذكور والإناث من مختلف المستويات العلمية قد تماثلت تقريباً ولم تتباين حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تبعاً لمتغير موقع المديرية والمسمى الوظيفي، وقد كانت هذه الفروق تميل لصالح العاملين في مديرية تربية محافظة المفرق ولصالح (مدير المديرية).
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول درجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وموقع المديرية.
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد كانت هذه الفروق تميل لصالح (مدير مديرية).

7. هناك علاقة ايجابية قوية بين درجة تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، وهذه العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً، فكلما ارتفعت درجة تطبيق الحوكمة ترتفع درجة فعالية الأداء الإداري.

التوصيات

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الباحثة توصي بما يلي:

- 1- العمل على وضع الأطر التشريعية والقانونية والإدارية التي تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الإدارات الحكومية المختلفة، وذلك نظراً لما لهذه المبادئ من دور فعال في كفاءة وفعالية الأداء الإداري.
- 2- ضرورة مراقبة وتقييم عملية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في مختلف الإدارات، لضمان حسن سير العمل بها
- 3- تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والمناصب الإدارية العليا، وبين الوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات.
- 4- اعتماد معايير الشفافية والإفصاح في جميع التعاملات الإدارية، ودعم عملية الإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمديريات، لتحقيق الشفافية وتحفيز العاملين لتجاوز نواحي الخلل والقصور في الأداء.
- 5- بناء هيكل تنظيمي فاعل يحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات، والصلاحيات لجميع العاملين في مديريات التربية والتعليم على اختلاف مسمياتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- 6- عقد دورات تدريبية للإداريين والعاملين في مديريات التربية والتعليم للتعريف بالحوكمة الرشيدة ومبادئها ومعاييرها وآليات تطبيقها، وأثارها الإيجابية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، مهديّة أحمد. (2003). تقويم الأداء الإداري في المكتبات الجامعية بولاية الخرطوم: دراسة مسحية لبعض المكتبات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الخرطوم، السودان.
- أبو ديبيل، تركي حمد مريع. (2015). درجة تطبيق الحاكمية الرشيدة في إدارة تعليم القرينات من وجهة نظر الموظفين الإداريين، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد.
- أخو ارشيدة، عالية بنت. (2006). المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن.
- بدوي، أحمد زكي. (1994). معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، ط2، القاهرة.
- دليل إلى الإطار القانوني للحاكمية الرشيدة. (2013). دليل حول الإطار القانوني للحاكمية الرشيدة في عمل الجمعيات في الأردن، الجمعيات مفتوحة العضوية والخاصة، عمان، الأردن.
- رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهمش. (2007). الإدارة الاستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سامي، مجدي. (2009). دور لجان المراجعة في حاكمية الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، 46 (2)، 123-165.
- الشرقاوي، مريم محمد. (2006). الإدارة المدرسية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- الشريف، صالح إبراهيم محمد. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الإداري لمديري ومعلمي المدارس بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، جامعة تبوك، تبوك.
- الشواورة، فيصل محمود. (2009). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، ص 119-155.
- عبابنة، محمود. (2015). الحوكمة الرشيدة في النظام السياسي الإسلامي لدولة المدينة الأولى، مجلة الحجاز العالمية المحكمة للدراسات الإسلامية والعربية، العدد العاشر، ص 35-117.
- عباس، علي. (2004). أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العريني، منال بنت عبد العزيز. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3 (12)، ص 114-148.
- علي، أسامة محمد. (2009). الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- العمرات، محمد. (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6 (4)، ص 349-359.
- عياصرة، علي أحمد. (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفضل، مؤيد عبد الحسين. (2004). نظريات اتخاذ القرار، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكايد، زهير. (2003). الحكمانية: قضايا وتطبيقات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- كنعان، نواف (2001). القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، السعودية.
- محسن، منتهى عبد الزهرة. (2011). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية، (4)2، ص ص 682-715.
- مرسي، محمد منير. (1993). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. ط 3. عالم الكتب. القاهرة.
- المصري، مروان وليد سليمان. (2007). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- النمر، سعود بن محمد وخاشقجي، هاني ومحمود، محمد وحزاوي، محمد. (1991). الإدارة العامة، الأسس والوظائف، جامعة الملك سعود، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
- وزارة تطوير القطاع العام. (2014). دليل ممارسة الحوكمة في القطاع العام، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية

- Agere, S, (2000). Promoting Good Governance : Principles, Practices and Perspectives, Managing the Public Service: Strategies for Improvement Series, London, UK: Commonwealth Secretariat.
- Chiang, L. (2007). The Impact of Trade-Driven Internationalization on Higher Education Institution: Taking Australia as an Example. The development and governance of higher education: comparative perspectives conference national university of Tainan.
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2006). "Strategic Management and Business Policy", (10th ed.) New Jersey: Pearson Education Inc.
- Mcclure, C.(1980). Information For Academic Library Decision Making , Aldwych press , London .
- 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.
- Constantin,B, Zeno R, & Oana A. (2010). Practice models and Public policies in the Management and Governance of Higher Education, Transylvanian Review of Administrative Sciences, p.22 (2), 39-50.
- David M. (2009). How to Improve Governance: A New Framework for Action, Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Lee, L. & Land, M. (2010). What University Governance can Taiwan learn from the United States?. Paper presented at the International president Forum Harbin, China.
- Margarett, B. (2002). Perceived Leadership effectiveness of male and female directors of school in west and east Tennessee, DAI-A62/09, P2930.
- Smith, A.; Yosso, Tara J.; Solorzano, Daniel G. (2007). Racial Primes and Black Misandry on Historically White Campuses: Toward Critical Race Accountability in Educational Administration. Educational Administration Quarterly, Vol 43 (5) p559-585.