

واقع حوكمة المؤسسات التربوية في المدارس
الثانوية

في المملكة الأردنية الهاشمية
دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة
الثانوية
إعداد الدكتورة

راوية خليل حسن الشبول
قسم المهارات وتطوير الذات، كلية السنة التحضيرية، جامعه حائل، المملكة العربية
السعودية

الدرجة: أستاذ الإدارة التربوية المساعد في جامعة حائل

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق حوكمة المؤسسات التربوية في المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية، من حيث تطبيق مبدأ الشفافية، ومبدأ المساءلة، بالإضافة إلى بيان فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات معلمي المرحلة الثانوية لواقع تطبيق حوكمة المؤسسات التربوية للمدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة)، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (٣٨٨) معلماً ومعلمة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج مفادها:

١. جاءت متوسطات إجابات معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية على بعد الشفافية بدرجة كبيرة، وبلغ (3.49) درجة، وضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%)، حسب المحك المعتمد في الدراسة.
٢. جاءت متوسطات إجابات معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية على بعد المساءلة بدرجة كبيرة، وبلغ (3.47) درجة، وضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%)، حسب المحك المعتمد في الدراسة.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد العينة، فيما يتصل بواقع الحوكمة في المدارس الثانوية تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة).

وتوصي الدراسة بـ:

الاعتماد على الحوكمة في إدارة ودعم العديد من القرارات، وإعادة النظر في أساليب ومكونات الحوكمة المتبعة وتعزيز قدرة القيادات في المدارس في اتخاذ القرارات وإثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين.



The reality of the governance of educational Institutions in secondary schools in the Hashemite Kingdom of Jordan Field study from the point of view of secondary school teachers

Abstract

The study aimed to identify the reality of the application of the governance of educational institutions in secondary schools in the Hashemite Kingdom of Jordan in terms of applying the principle of transparency and the principle of accountability in addition to indicating whether there are statistically significant differences among secondary school teachers' responses due to the variables of the study (sex, years of experience). A questionnaire was used as an instrument for the study. The sample of the study consisted of (388) teachers, the analytical descriptive method was used. The study concluded with a set of results:

1. The means of secondary school teachers' responses on the dimension of transparency were high, at (3.49), and within the percentage of (68-84%), according to the study criteria.
2. The means of secondary school teachers' responses on the dimension of accountability were high, at (3.47), and within the percentage of (68-84%), according to the study criteria.
3. There were no statistically significant differences at the level of significance $0.05 \geq \alpha$ among the sample responses regarding the reality of governance in secondary schools according to the study variables (sex, years of experience).

The study recommends:

To rely on governance to manage and support many decisions, to review the methods and components of governance, to enhance the ability of school leaders to make decisions and to inspire enthusiasm for work by employees.

المقدمة :

يشهد العالم الكثير من التغيرات على المستويات الثقافية والاجتماعية والتربوية والتعليمية ، وذلك من حيث ما أنتجته الثورة التكنولوجية الهائلة التي أسهمت في ميلاد طور جديد أطلق عليه عصر التكنولوجيا الفائقة التي استندت إلى تراكمات علمية انصهرت جميعها لتخرج إلى العالم ثورة جديدة هي ثورة المعلومات وشبكاتنا المتنامية المعتمدة على معارف علمية متقدمة ، واستخدام أمثل للمعلومات المتدفقة بوتيرة سريعة .

وانطلاقاً من التغيرات في الثورة التكنولوجية فإن مجموعة العلوم المعاصرة المتمثلة بتكنولوجيا المعلومات ، والعودة ، والانفجار المعرفي ، أصبحت تصنف بالتحديات العالمية للمؤسسات عامة والتربوية خاصة ، الأمر الذي يتطلب من قياداتها الإدارية تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية القيادة الإدارية (السر ، ٢٠١٣) .

وتجدر الإشارة إلى أن السمة المحورية لمخرجات عصر المعرفة في السنوات الأخيرة كان الاهتمام حول الحوكمة في مجال التربية ، حيث عُقدت المؤتمرات وطُبقت الدراسات التي كانت من أهم توصياتها المسارعة في تطبيق الحوكمة ، ومبادئها في المؤسسات التربوية ، وقد احدثت هذه التطورات التكنولوجية وما زالت تحدث تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة ونامطها التي جعلت القائمين عليها يواجهون باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية المتخضة من هذه التغيرات الهائلة والمتسارعة (غادر ، ٢٠١٢) .

وفي هذا السياق فإن الحوكمة في المؤسسات التربوية تحقق التوازن بين الاستقلالية من جهة ، وبين المساءلة والكفاءة والقدرة على ترسيخ الحوكمة من خلال تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات والتحصين من الصراعات وربط العلاقات داخل المؤسسة التربوية التعليمية على الثقة والتفاهم واحترام الشخصية والصدقة والتضامن (يريقي ، ٢٠١١) .

وتتمثل أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية في دفع عجلة التنمية ، ورفع مستوى الأداء ، ويمكن التمييز بين أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة التعليمية ، وبالنسبة لأصحاب المصالح أو المستفيدين فيما يلي من خلال الآتي : (العريني ، ٢٠١٤)

- وضع أسس للعلاقة بين الإدارة بأنواعها وبين أصحاب المصالح أو المستفيدين (الطلبة ، أولياء الأمور ، المعلمين ، مجلس الأمناء ، المجتمع المحلي) .

- العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها .

- تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من ثقة المستفيدين ، والمجتمع بصفة عامة في هذه المؤسسات ومنتجها لأن تلك القواعد تضمن لهم حماية حقوقهم .

والجدير بالذكر أن فاعلية وكفاية المؤسسات التربوية التعليمية تتوقف إلى حد كبير على تطبيق الحوكمة حيث تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين في العلوم الاجتماعية والإدارية والتربوية بموضوع الحوكمة، وتتمثل الحوكمة في إشراك جميع الأطراف في المؤسسات التربوية والتي بدورها تساهم في تعزيز العملية التعليمية وتوفير المناخ المشجع والباعث على التعلم، وتنمية قدرات العاملين وتطويرها (Jimmy, 2012).

ويرى (Spooner, 2009) أن متطلبات الحوكمة تتبع من الحاجة إلى نظام وقائي يعمل على تحقيق المصداقية، ضمن إطار متكامل من الأركان والمعايير يهدف إلى إيجاد مؤسسة تتعزز لديها الشفافية والمساءلة والمحاسبة ويتوازن فيها توزيع المهام والمسؤوليات. ومن هذا الأساس أصبحت الحوكمة حاجة ملحة على جميع الأصعدة بما فيها المجالات التربوية، لما تحققه من تعزيز للمساءلة والرقابة وتحسين الخدمات الإدارية في المؤسسات التربوية (Alter, 2003).

وتجدر الإشارة إلى أن الوضع الراهن، والواقع الجديد المتصل بآليات تطوير عمل المؤسسات التربوية أوجد تحديات هامة وخطيرة، ووضع على عاتق وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية والمؤسسات التربوية في المملكة مسؤولية مواجهتها والتعامل معها في الحاضر والمستقبل، وخاصة مع التوقعات بتزايد حدة وتسارع هذه التحديات في المستقبل في ظل التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في الميادين التربوية.

وبناءً على كل ما سبق يصبح البحث في معرفة واقع حوكمة المؤسسات التربوية في المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلمي تلك المرحلة له مبرراته في ظل ما يُطرح على الساحة التربوية والتعليمية من سياسات تتصل بضرورة توجيه المؤسسة التربوية بكل مكوناتها اتجاه توظيف وتفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة، لتصبح العملية التربوية مستندة لمفهوم الحوكمة في إرجائها. أولاً- مشكلة الدراسة:

أصبح من المعلوم لدى القائمين على رسم السياسات التربوية والتعليمية أن الأنظمة التربوية في العالم تتحول تحولاً جوهرياً في أنماط الإدارة لتساير متطلبات العصر ولتحقيق المزيد من الجودة في أداء المؤسسة التربوية، وعليه لا يمكن تحقيق ذلك دون تطوير الإدارة المدرسية والبحث عن طرائق لتحديث وإيجاد نماذج جديدة تتجسد في تقييم أداء المؤسسات التربوية.

ولابد من الإشارة إلى أن هناك دراسات سابقة ناقشت مفهوم الحوكمة وواقعها وأهميتها، ومن هذه الدراسات دراسة (العريني، ٢٠١٤) التي هدفت التعرف إلى درجة تطبيق تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية، كما جاءت دراسة (الزهراني، ٢٠١٠) لبيان واقع تطبيق الحوكمة

الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وفيما يتصل بمبادئ تطبيق الحوكمة ناقشت دراسة (محمود، ٢٠١٦) جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية. كما بينت دراسة (Mok, 2010) عمليات إدارة التغيير في جامعة سنغافورة وماليزيا، من خلال تطبيق الحوكمة ونظام المساءلة.

ومن هذا المنطلق وبناءً على كل ما سبق تنطلق إشكالية الدراسة من احساس الباحثة بأهمية المواضيع المطروحة وحجم التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية في المملكة الأردنية الهاشمية بما فيها من نقص في تطبيق نظام إداري في المدارس الثانوية يستند لمبادئ الحوكمة، والتي تعتبر من المرتكزات التي تضمن تحقيق الأهداف والغايات المنشودة وكون الحوكمة من الأساليب الإدارية الحديثة التي ثبت نجاحها في كثير من البلدان وقطاعات العمل المختلفة، كما أن المدارس الثانوية بما تحتوي من فئة عمرية تجعل من الجميع الامتثال لدعم وتطوير جميع العناصر المحيطة، وبهذا تكون مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي:

ما واقع حوكمة المؤسسات التربوية في المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية؟

ثانياً - أسئلة الدراسة:

ويتفرع من السؤال السابق الأسئلة الفرعية التالية

١- ما واقع حوكمة المؤسسات التربوية في المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية، فيما

يتصل بالشفافية، والمساءلة؟

٢ - هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات معلمي المرحلة الثانوية لواقع تطبيق

حوكمة المؤسسات التربوية للمدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات

الخبرة) عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)؟

ثالثاً - أهداف الدراسة

ترتكز أهداف الدراسة انطلاقاً من مشكلتها وتتخلص في مجموعة من النقاط:

١- التعرف على واقع تطبيق حوكمة المؤسسات التربوية، من حيث تطبيق مبدأ الشفافية، ومبدأ

المساءلة، في المدارس الثانوية في مدينة عمان.

٢ - التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات معلمي المرحلة الثانوية لواقع

تطبيق حوكمة المؤسسات التربوية للمدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي،

سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

رابعاً - أهمية الدراسة

تتبلور أهمية الدراسة في الآتي:

- ١- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية مفهوم الحوكمة الذي تسعى المؤسسات التربوية في الأردن إلى تعزيز مفهومها وخصائصها.
 - ٢ - قد تسهم هذه الدراسة في الكشف عن طبيعة فكر أفراد العينة (معلمي المرحلة الثانوية)، فيما يتصل بواقع تطبيق الحوكمة.
 - ٣ - أخيراً تستمد هذه الدراسة أهميتها من إمكانية إسهامها في تطوير نظم وبرامج المؤسسات التربوية من خلال توظيف مبادئ الشفافية في العمل، والمساواة في الفرص، والمساءلة في إتخاذ القرارات.
- خامساً - حدود الدراسة
تمثلت حدود الدراسة في:

- ١- الحدود المكانية: المملكة الأردنية الهاشمية متمثلة بمدارس التعليم الثانوي بمدينة عمان.
 - ٢ - الحدود الزمانية: الفصل الأول للعام الدراسي ٢٠١٦ / ٢٠١٧
 - ٣ - الحدود البشرية: معلمي المرحلة الثانوية في مدارس عمان.
 - ٤ - حدود الموضوع: اقتصرت الدراسة على معرفة واقع حوكمة المؤسسات التربوية في المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية، وتحديد الأبعاد الأساسية لمفهوم الحوكمة، والتي ستكون محاور أساسية للدراسة الميدانية وهذه الأبعاد هي: ١ - الشفافية ٢ - المساءلة.
- سادساً - مصطلحات الدراسة

❖ الواقع

وتُعرف الباحثة الواقع بأنه مهمات ووظيفة المؤسسات التربوية في المدارس الثانوية في ترويض وتعزيز وتوظيف مبادئ الحوكمة محل الدراسة الحالية المتصلة بالشفافية والمساءلة. ويُعبّر عن الواقع إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من أفراد العينة في البنود الموجودة في المقياس المستخدم.

❖ الحوكمة

هي إطار متكامل من الأركان والمعايير يهدف تبنيها إلى إيجاد مؤسسة تعزز لديها الشفافية والمساءلة والمحاسبة ويتوازن فيها توزيع المهام والمسؤوليات بين الأجسام الإدارية المسؤولة قانونياً عن إدارة المؤسسة مع وجود دور لأصحاب المصالح في العملية الإدارية (آل عباس، ٢٠٠٩).

ويرى (حلاوة، وطه، ٢٠١٢) أن الحوكمة الصالحة هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل بسبب فقدانه خلافاً كبيراً في المؤسسات التربوية مما يؤثر بالبيئة الداخلية والخارجية لتلك المؤسسات.

سابعاً - الدراسات السابقة:

- دراسة العريني (٢٠١٤) بعنوان: "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والاكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية"
- هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والاكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، معتمدة على الاستبانة أداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الاكاديمية والبالغ عددهم (٣٤٢٦) والهيئة الإدارية والبالغ عددهم (١٢٥٤)، وقد أشارت نتائج الدراسة الى:
- أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية متحقق بدرجة متوسط حسابي (3.06).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة، في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الامام تعود إلى، اختلاف المؤهل تعود لصالح مؤهل الدكتوراه، وسنوات الخبرة لصالح من خبرتهم أكثر من 20 سنة، والوظيفة الحالية لصالح وظيفة عضو هيئة التدريس.
- ٢ - دراسة الزهراني (٢٠١٠) بعنوان: "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها"
- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة مدى الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وبلغت العينة (٣٠٠) فرد، وتوصلت الدراسة الى عدد من نتائج أبرزها: بأن الجامعات والكليات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وإن موظفيها يتمتعون بنسبة عالية من الرضا الوظيفي. كما يتمتع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الأهلية بنسبة عالية من الولاء التنظيمي. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق فيما يتعلق بمتغير الجنس عند أفراد العينة.
- ٣ - دراسة محمود (٢٠١٦) بعنوان: "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية"
- هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وقد أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (٣٧٠) مديراً ومديرة. وتوصلت

الدراسة الى العمل على توفير دليل إجرائي خاص بالحوكمة في مديريات التربية والتعليم، يعزز الشفافية، والمشاركة، والتمكين، والمساءلة.

٤ - دراسة شرف (٢٠١٥) بعنوان: واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات وروساء الأقسام في الضفة الغربية

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات وروساء الأقسام في الضفة الغربية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من عمداء ورؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية والبالغ عددهم (١٠٥)، وتوصلت الدراسة الى ضرورة ايجاد قوانين وانظمة ملزمة لنظم الحوكمة، وتعديل طريقة التخطيط الاستراتيجي للجامعة، العمل على تعزيز الرقابة على منظومة العمل الجامعي.

٥ - دراسة ناصر الدين (٢٠١٢) إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة

هدفت الدراسة الى استقصاء حوكمة الجامعات من حيث مؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات منها: عقد دورات تدريبية للقيادات العليا في الجامعات، ومجالس الحوكمة فيها وجميع العاملين للتعريف بالحوكمة في الجامعات ومبادئها ومعاييرها وآليات تطبيقها. إشراك أصحاب المصالح في إعداد التشريعات والقوانين الخاصة بالجامعات، أن تضع الجامعات معايير خاصة بالرقابة الداخلية.

٦ - دراسة حلاوة وطه (٢٠١٢) بعنوان: واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس، ومدى تطبيق متطلباتها ومعاييرها، واتبع الباحثان المنهج الوصفي واستخدما الاستبانة، واستخدمت الطريقة العشوائية في اختيار العينة من (٦٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن إدارة الجامعة تحاول أن تطبق النظام على جميع طلابها، بدون تمييز وشفافية.

٧ - دراسة بركة والقريشي (٢٠١٢) بعنوان: حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الجامعات في تحقيق الشفافية والعدالة، وكيف تقوم الحوكمة بمساعدة الإدارة الجامعية بالقيام بدورها الرئيس في مواجهة التحديات المعاصرة. وقد اعتمد الباحثان على تحليل الوثائق والدراسات للوصول الى نتائج الدراسة، وكان من أبرزها: تسهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة، ومسؤولة عن تحديد اتجاهها الاستراتيجي، والتأكد من فاعلية إدارتها، كما أن حوكمة الجامعات تسمح للقائمين عليها بتصميم وتنفيذ وتقييم ورصد كفاءة وفاعلية أداء المنظمة.

❖ التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم ، وهو المنهج الوصفي التحليلي، كما اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الأداة، واختلفت مع الدراسات السابقة من حيث العينة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة.
الإطار النظري:
مقدمة:

تم البدء باستخدام مصطلح حوكمة الشركات مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع استخدامه من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية.

وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السبقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور مجلس الإدارة وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة. أما في اليابان فقد أعلنت بورصة طوكيو بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لكي تهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني (ديوب، ٢٠٠٩).

أما المفوضية الأوروبية فقد قامت بتكليف فريق عمل بيروكسيل لمهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني للشركات بهدف الإفصاح وحماية المستثمرين، أما في أمريكا اللاتينية فقد قامت سبع دول في سان باولو بتنفيذ مشاريعهم في رابطة المؤسسات حوكمة الشركات.

أما في المنطقة العربية فتعد جمهورية مصر الدولة العربية الرائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، وتشير الدراسات إلى أنه في عام ٢٠٠١ تم الانتهاء من أول تقرير لتقويم حوكمة الشركات في مصر، والذي قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية (عطوة، ٢٠١٢):

وعلى الرغم من ظهور هذا المفهوم وتطبيقه في البداية في قطاع الأعمال، فأنه سرعان ما انتقل بعد ذلك إلى العديد من المجالات: منها التربوية، وتعد مؤسسات التعليم إحدى هذه المؤسسات التي انتقل إليها هذا المفهوم، وأصبحت الحوكمة معياراً تقاس به جودة تلك المؤسسات (مرزوق، ٢٠١٢).

أولاً - مفهوم الحوكمة:

يشير مصطلح حوكمة المؤسسات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسة مرتبطة بحدثة هذا الاصطلاح (ناصر الدين، ٢٠١٢):

١ - يتمثل السبب الأول: في أنه على الرغم من أن مضمون حوكمة المؤسسات وكثيراً من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، إذ تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة، إلا أن هذا الاصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود.

٢ - بينما يتمثل السبب الثاني: في عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم. فبينما ينظر إليه بعض الباحثين من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم المؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل، فإن هناك آخرين يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أو غير كاملة، والتي تحدد حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية وواجباتهم، والمديرين من ناحية أخرى، كما أن هناك فريق ثالثاً ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على المسؤولية المجتمعية للمؤسسة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.

٣ - أما السبب الثالث: فيعود إلى أن هذا المفهوم مازال في طور التكوين، وما زالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير.

وقد وردت تعريف عديدة عن الحوكمة، إذ تم تعريفها على إنها "ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير الشركات وتراقب أداؤها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالته والأهداف المرسومة لها" (عطوة، ٢٠١٢).

وعرفها مرزوق (٢٠١٢): على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط الشركة أو المؤسسة وأهدافها. أي أنها تعني النظام أي وجود نظم، تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية
ثانياً - أهمية الحوكمة:

يشير حلاوة وطه (٢٠١٢) بأن أهمية الحوكمة تنبع من الحاجة إلى نظام وقائي يدافع عن السلامة ويعمل على تحقق المصداقية، حيث ظهرت الحوكمة نتيجة بعض الأحداث وانهيار الشركات المالية التي حدثت في جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا وأمريكا فمنذ عام ١٩٩٧م ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية

أخذ العالم ينظر نظرة جديدة الى حوكمة الشركات. وأضحت الحوكمة مسألة وحاجة ملحة في عالمنا اليوم، وكونها تحمل أهمية لأنها تعد من الأهداف الاستراتيجية للعديد من الدول المتقدمة.

١- أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية:

تتمثل أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية في دفع عجلة التنمية، ورفع مستوى الأداء، ويمكن التمييز بين أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة التعليمية، وبالنسبة لأصحاب المصالح أو المستفيدين فيما يلي (عطوة، ٢٠١٢):

❖ وضع أسس للعلاقة بين الإدارة بأنواعها وبين أصحاب المصالح أو المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمين، مجلس الأمناء، المجتمع المحلي... الخ) مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف، الأمر الذي يسمح باستثمار الإمكانيات المتاحة مما يرفع كفاءة الأداء وجودة المنتج.

❖ العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها.

❖ تؤدي إلى غرس روح المنافسة وجذب قاعدة عريضة من المتطوعين والمشاركين من المجتمع المحلي معنوياً ومادياً لوضع مؤسساتهم في المقدمة، الأمر الذي ينعكس على جودة العملية التعليمية ومنتجها في النهاية فمن الفوائد الكبرى للحوكمة إتاحة التمويل بالتبرعات للمؤسسة وإمكانية الحصول على مصادر أسهل وأسرع للتمويل الأمر الذي يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص في الدول النامية.

ثالثاً - أهداف الحوكمة:

تسعى الحوكمة من خلال أهدافها الى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات، ووضع الانظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح، والتصرفات الغير مقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات. ووضع هيكل يحدد توزيع جميع الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والاجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة. ويمكن إجمال الاهداف بأنها تعمل على تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية وتحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة. أضف الى ذلك تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الادارة التنفيذية تكون لها مهمات واختصاصات وصلاحيات وصولاً الى إدارة فاعلة ومستقلة (ناصر الدين، ٢٠١٢).

وترى العريني (٢٠١٢) أن الاهداف المتوخاة من تطبيق الحوكمة لا يمكن إسنادها الى جهة واحدة، بل العديد من الاطراف التي تتوخى أهدافا، وفوائد جراء تعزيز تطبيقات الحوكمة في الاجهزة الحكومية، ومنظمات الاعمال، ولخصت أهداف الحوكمة على النحو التالي:

١ - تعزيز فاعلية المؤسسة وزيادة كفاءتها من خلال تكوين بنية صالحة للعمل.

٢ - وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي المؤسسة في تولي الاعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.

٣ - تعزيز مشاركة جميع الاطراف ذات العلاقة في عمل المؤسسة في صنع القرارات.

٤ - تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.

٥ - توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الاطراف المستفيدة من وجود المؤسسة.

٦ - تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات، واطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء.

وترى الباحثة أن الإدارة الرشيدة (الحوكمة الجيدة) تهدف إلى تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية التي تضمن حقوق جميع الاطراف المستفيدة وتستند الى المشاركة الفاعلة للمجتمع وتدعيم الشفافية وتقبل بالمساءلة والمحاسبية.

رابعاً - خصائص الحوكمة:

إن تحديد خصائص ومميزات الحوكمة تتفاوت وفقاً لاختلاف ووجهات الدارسين لها. فهناك من أسمها في الأدبيات بالخصائص أو المميزات وهناك من اطلق عليها المبادئ ويمكن استعراض أهم تلك

الخصائص على النحو التالي: (الكايد، ٢٠٠٢)

- الشفافية
- المشاركة
- المساواة
- المساءلة
- النزاهة
- الفاعلية

وترتبط الحوكمة بشكل أساسي بسلوكيات الافراد داخل المؤسسات ، وحتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق الحوكمة سيتم استعراض عدد من المبادئ أو الخصائص ، التي يجب أن تتوفر في تلك السلوكيات وهي (علام، ٢٠٠٩) :

- ١ - تحقيق الشفافية في العمليات وصنع القرارات وذلك بتقديم صورة واضحة وحقيقة لما يحدث داخل المنظمة.
- ٢ - إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والادارة التنفيذية.
- ٣ - الاستقلالية وتلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة الضغوط.
- ٤ - العدالة واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة مع المنظمة.

- ٥ - التركيز السليم على القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة .
- ٦ - القدرة على الفصل بين احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة .
- وترى الباحثة أن تطبيق هذه المبادئ والمميزات في التعاملات، وتعزيزه داخل المؤسسات التعليمية، سيكون وسيلة فاعلة للوقاية من الفساد وإن اعتماده كممارسة وتوجه أخلاقي يضيف على العمل الإداري المصادقية والاحترام.
- خامساً - مراحل تطبيق الحوكمة:
- حتى تحقق الحوكمة أهدافها في المنظمات لابد أن تمر بمراحل محددة للتطبيق وهي: (ضحاوي والمليحي، ٢٠١١):
- ١ - مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية: وهي اول واهم مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها واهميتها وادواتها ووسائلها.
- ٢ - مرحلة بناء البنية الاساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة المؤسسية الى بنية اساسية متينة قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها.
- ٣ - مرحلة برنامج قياسي للحوكمة: تحتاج الحوكمة الى برنامج زمني محدد الاعمال والمهام حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقويمها.
- ٤ - مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة الاطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، والمسؤولية، والمساواة، ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.
- ٥ - مرحلة المتابعة والتطوير: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الاجراءات والعمليات الادارية.
- وترى الباحثة أن تطبيق الحوكمة في المنظمات التربوية لم يعد خياراً بل أمراً ملزماً من أجل السير بخطوات فعالة نحو اصلاح الإدارة وتجيدها وتطوير الأداء المؤسسي وفق معايير الجودة وتحقيق الشفافية والعدالة والمعاملة النزيهة.
- سادساً - معوقات تطبيق الحوكمة:
- لعل معوقات تطبيق الحوكمة السياسية والمالية والإدارية والفنية والتنظيمية تتداخل فيما بينها، ولكنها تتفق بأنها معوقات للتطوير والتغيير المرجون من تطبيق الحوكمة، وأنه لابد من اتخاذ خطوات فعالة لتخطيها.

❖ **معوقات تطبيق الحوكمة في قطاع التعليم (شرف ٢٠١٥):**

١. ضعف الكفايات المهنية اللازمة للقيادات والمعلمين في مختلف المجالات: الإدارية والفنية والعلاقات الانسانية.
٢. ضعف الحوافز المادية والمعنوية والتي تنعكس على أداء العاملين في المؤسسة.
٣. عدم القدرة على تصميم وإدارة برامج الحوكمة.
٤. قلة تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات العامة للمستفيدين
٥. ضعف الوعي بأهمية الحوكمة في تحسين الكفاءة الإنتاجية.

وبناءً على ما سبق لابد من إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير، ومبادئ الحوكمة التربوية، والزام الإدارات والمجالس داخل المؤسسات التعليمية بممارستها. وإنشاء لجان مستقلة داخل المؤسسات التربوية، لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها. وتفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والمناصب الإدارية العليا، وبين الوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات. مع اعتماد الانتخابات كوسيلة لتعيين المناصب الإدارية العليا، والقيادات داخل المؤسسات التربوية.
إجراءات الدراسة الميدانية:
أولاً - منهج الدراسة الميدانية:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها.
ثانياً - عينة الدراسة:

تم توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٣٨٨) معلماً ومعلمة. من المجتمع الكلي للدراسة البالغ (٣٤٨٠) معلماً ومعلمة، وكانت النسبة (11.15%).
ثالثاً - الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

١ - **توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي:**

يبين الجدول (١) أن ما نسبته (56.45%) من عينة الدراسة هم من المعلمين والبالغ عددهم (٢١٩)، بينما ما نسبته (43.55%) من العينة هن من المعلمات، والبالغ عددهن (١٦٩).

^١ - المصدر: مديرية الإحصاء والتوثيق في وزارة التربية والتعليم في العاصمة عمان.

الجدول (١)

توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية %	العدد	النوع الاجتماعي
٥٦.٤٥%	٢١٩	ذكور
٤٣.٥٥%	١٦٩	إناث
١٠٠%	٣٨٨	المجموع

٢ - توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

يبين جدول رقم (٢) أن (٤٩.٤٩%) من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خدمتهم (أقل من ٥ سنوات)، والبالغ عددهم (١٩٢)، وأن (٥٠.٥١%) هم من الذين سنوات خدمتهم (أكثر من ٥ سنوات)، والبالغ عددهم (١٩٦).

الجدول (٢)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
٤٩.٤٩%	١٩٢	أقل من ٥ سنوات
٥٠.٥١%	١٩٦	أكثر من ٥ سنوات
١٠٠%	٣٨٨	المجموع

رابعاً - أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة تضمنت محورين هما (الشفافية، والمساءلة) بهدف التعرف إلى وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية.

١ - خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)

أ - الخطوة الأولى

- معرفة البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة وتتضمن: النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة.
- استطلاع آراء معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية.
- استخلاص عبارات كل بعد من أبعاد الدراسة، والمعلومات المتعلقة بها، وذلك في ضوء أسئلة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة.
- مراجعة أدبيات الدراسة التي تناولت موضوع الحوكمة كدراسة (العريبي، ٢٠١٤)، ودراسة (الزهراني، ٢٠١٠).

ب - الخطوة الثانية

في هذه الخطوة تم تحديد أبعاد الدراسة وهي:

- الشفافية.
- المساءلة.

- وفي خطوة تالية تم تحديد مقياس الاستجابة على عبارات الأبعاد وفق مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (٣)

يبين درجة الموافقة على بنود المقياس

درجة الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ثم قامت الباحثة بصياغة بنود الاستبانة في صورتها الأولية، حيث تكونت من قسمين: حُصص القسم الأول للمقدمة التي تم من خلالها توضيح هدف الدراسة ومتغيراتها، في حين حُصص القسم الثاني لبنود الاستبانة، البالغ عددها (١٢) بنوداً، موزعة على محورين (الشفافية، المساءلة).

٢ - صدق الاستبيان

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٩) محكماً من المختصين في كلية التربية، استجاب منهم (٦) محكمين، وذلك بهدف عمليات الحذف والتعديل والإضافة، وقد استجابت الباحثة وأجرت التعديلات المطلوبة.

- صدق الاتساق الداخلي

وهو مدى اتساق عبارات كل بعد من الأبعاد الأساسية للأداة وتربطها مع بعضها البعض، ويتم قياسه بحساب معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس (فهمي، ٢٠٠٥)، والجدول الآتي يوضح إجراءات حساب صدق الاتساق الداخلي.

الجدول (٤)

يوضح معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية وقيم دلالتها

اسم البعد	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الشفافية	٠.٩٤١**	٠.٠٠٠
المساءلة	٠.٨٧٨**	٠.٠٠٠

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات كل بعد من الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة هي معاملات ارتباط عالية، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) أو (٠.٠٥)، وهذا يدل على أن الأبعاد تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

٣ - ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات الاستبانة اتبعت الباحثة الطريقة التالية:

- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

وهي طريقة تتطلب حساب ارتباط البنود مع بعضها بعضاً (ميخائيل، ٢٠٠٦). (أبوعلام، ٢٠٠٦). ويظهر الجدول (٥) معاملات ثبات الاستبانة وكل بعد من أبعادها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

الجدول (٥)

يوضح معامل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

اسم البعد	معامل ثبات ألفا
الشفافية	٠.٧٥٥
المساعة	٠.٧٦٦
الثبات العام	٠.٩٠٩

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة هي معاملات ثبات عالية. كما يتضح من الجدول أن معامل الثبات العام للاستبانة بلغ (٠.٩٠٩)، وهو معامل ثبات عالٍ يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

سادساً - نتائج الدراسة وتفسيرها:

اعتمدت الباحثة على النسب التالية كما هو موضح في الجدول (٦).

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جداً	من 20% - 36%	من ١ - ١.٨
قليلة	من 36% - 52%	من ١.٨ - ٢.٦٠
متوسطة	من 52% - 68%	من ٢.٦٠ - ٣.٤٠
كبيرة	من 68% - 84%	من ٣.٤٠ - ٤.٢٠
كبيرة جداً	من 84% - 100%	من ٤.٢٠ - ٥

١ - نتائج السؤال الأول:

ما واقع حوكمة المؤسسات التربوية في المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية، فيما يتصل بمبدأ الشفافية؟ للإجابة عن هذا السؤال حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد العينة) عن عبارات البعد المتصل بالشفافية وفق الترتيب التنازلي، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (٧)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة على عبارات بعد الشفافية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٥	وجود نظام اتصال وتواصل ضمن قاعدة بيانات كاملة وواضحة في المدارس الثانوية.	3.57	1.582	1	كبير
٢	تمكن المدارس الثانوية العاملين فيها الإطلاع على الخطط والاستراتيجيات والمشاركة في صياغتها.	3.54	0.062	2	كبير
٣	تمتلك إدارة المدرسة نظام داخلي واضح لمراقبة السلوك المهني للعاملين.	3.51	0.071	3	كبير
٦	وضع استراتيجية محددة المعالم للمدارس بما يتناسب مع غايات وأهداف التربية في الأردن.	3.47	0.682	4	كبير
١	وضوح الرؤية والرسالة لدى المدارس الثانوية لدى العاملين فيها.	3.43	1.809	5	كبير
٤	تعتمد ادارة المدرسة على نصوص قانونية توطن ممارسة الشفافية وتحدد المسؤوليات بدقة.	3.40	0.824	6	كبير
المتوسط الموزون للبعد ككل		3.49	1.107		كبير

من مراجعة الجدول (٧) يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (معلمين ومعلمات) عن عبارات بعد الشفافية كلها قد بلغ (3.49) وهو يقع في (المستوى الكبير) وفق المحك المعتمد في الجدول (٦)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.40 - 3.57)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي. وكانت استجابات أفراد العينة بنسبة مئوية تتراوح بين (68% - 84%)، ويمكن تفسير درجة المتوسط الحسابي بدرجة كبيرة عن عبارات بعد الشفافية في الحوكمة ككل إلى أن الإدارة المدرسية والتربوية في المدارس الثانوية تحاول أن تطبق النظام على جميع العاملين، بدون تمييز وشفافية، كما أنه يوجد تطبيق للحوكمة داخل المؤسسة التربوية التعليمية، وفقاً للمعايير الموضوعة من

قبل وزارة التربية والتعليم، حيث يتم تطبيق الأنظمة والقوانين بوضوح وشفافية دون تمييز في المواقف، وذلك من حيث تحديد المسؤوليات والقوانين، ووضع برنامج المراقبة المنهي للعاملين، مما يؤدي بالنتيجة إلى وضوح الأهداف والغايات للمؤسسة التربوية.

وقد جاءت نتائج هذا المحور متفقة مع دراسة الزهراني (٢٠١٠) التي ناقشت واقع تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي وتبين أن هناك رضا لدى أفراد العينة فيما يتركز على الرضا الوظيفي لديهم. كما اتفقت مع دراسة محمود (٢٠١٦) من حيث تركيزها على بعد الشافية في مديريات التربية والتعليم. وأخيراً جاءت نتائج هذا المحور متفقة مع دراسة حلاوة وطه (٢٠١٢) حول واقع تطبيق الحوكمة، ومدى تطبيق متطلباتها ومعاييرها واهتمت الدراسة بتطبيق مبدأ الشافية في المؤسسات التعليمية، وبدون تمييز.

٢ - نتائج السؤال الثاني:

ما واقع حوكمة المؤسسات التربوية في المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية، فيما يتصل بمبدأ المساءلة؟ للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد العينة) عن عبارات البعد المتصل بالمساءلة وفق الترتيب التنازلي، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة على عبارات بعد المساءلة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٧	تركز سياسات إدارة المدارس الثانوية على بث روح المسؤولية في نفوس معلمي المرحلة الثانوية.	3.55	1.029	1	كبير
٨	يوجد آلية للمساءلة واضحة ومحددة المعالم في المدارس الثانوية.	3.53	1.064	2	كبير
٩	وضوح إجراءات المساءلة لمعلمي المرحلة الثانوية بشكل معلن من قبل إدارة المدرسة.	3.47	1.087	3	كبير
١٠	تتم إجراءات المساءلة في المدرسة في جو من النزاهة.	3.44	1.007	4	كبير
١١	إطلاع إدارة المدرسة على لائحة العقوبات والمخالفات ومعرفة تدرج العقوبة في حالة تكرارها.	3.41	0.908	5	كبير
١٢	تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية ويعيد عن التحيز.	3.40	0.653	6	كبير
	المتوسط الموزون للبعد ككل	3.47	0.149		كبير

من مراجعة الجدول (٨) يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (معلمين ومعلمات) عن عبارات بعد المساءلة في الحوكمة كُلهما قد بلغ (3.47) وهو يقع في (المستوى الكبير) وفق المحك المعتمد في الجدول (٦) ، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.40 - 3.55) ، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي . وكانت استجابات أفراد العينة بنسبة مئوية تتراوح بين (84- 68%) ، ويمكن تفسير درجة المتوسط الحسابي بدرجة كبيرة عن عبارات بعد المساءلة في الحوكمة ككل إلى أن الإدارة المدرسية والتربوية في المدارس الثانوية تتسم بالقدرة على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية للوصول إلى اتخاذ القرار الصائب الذي يصب في مصلحة المؤسسة التربوية والتعليمية ، بالإضافة إلى توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الاطراف الموجودة في المؤسسة ، وذلك لما يحققه مبدأ المساءلة من تحقيق الإنسجام والعدالة الاجتماعية التي تضمن حقوق جميع العاملين .

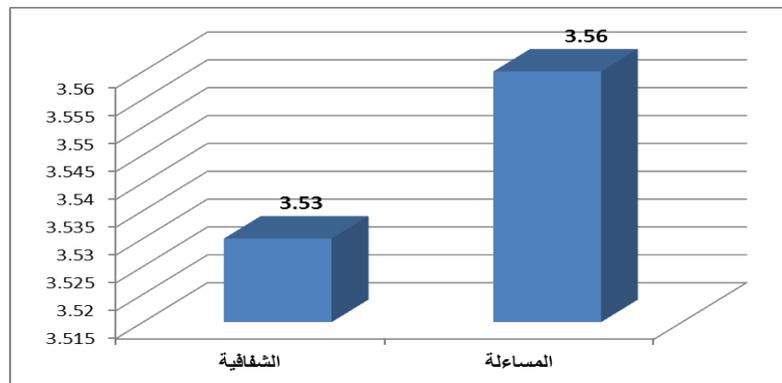
وقد جاءت نتائج هذا المحور متفقة مع دراسة محمود (٢٠١٦) التي ركزت على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل ، حيث ركزت الدراسة أيضاً على مبدأ المساءلة في العمل ، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة شرف (٢٠١٥) حول واقع تطبيق الحوكمة ومعوقات ذلك ، وبينت الدراسة أهمية مبادئ المساءلة والرقابة الداخلية داخل المؤسسات التعليمية . وأخيراً اتفقت مع دراسة ناصر الدين (٢٠١٢) على أهمية معايير خاصة بالرقابة الداخلية داخل المؤسسات التعليمية .

واستكمالاً لتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد واقع الحوكمة في المدارس الثانوية ، تم استخراج المتوسطات

الحسابية لإجابات المعلمين والمعلمات عن أبعاد الاستبانة ، والجدول والشكل البياني يوضحان تلك النتائج .

الجدول (٩) يبين متوسطات إجابات أفراد العينة عن أبعاد الدراسة

العينة الكلية	المتوسط الحسابي	أبعاد دور الحوكمة
388	3.53	الشفافية
	3.56	المساءلة



(الشكل ١) يبين متوسطات أبعاد الحوكمة

يتضح من الجدول (٩) والشكل البياني (١) أن بعد المساءلة حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.56) يليه بعد الشفافية، حيث بلغ (3.53).

٣ - نتائج السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة، فيما يتصل بواقع الحوكمة في المدارس الثانوية تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باختبار صحة الفرضيات الصفرية، وذلك على النحو الآتي:

١- الفرضية الأولى:

للتحقق من صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$))، بين استجابات معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية نحو واقع الحوكمة في مدارسهم تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي)، جرى استخدام اختبار (t-test) لمعرفة الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (١٠)

نتائج اختبار T-Test بين الذكور والإناث نحو واقع الحوكمة

النوع الاجتماعي	التكرار	المتوسط	الانحراف	قيمة (T)	درجة الحرية	الدلالة	القرار
ذكور	٢١٩	29.904	13.724	0.939	386	0.349	غير دالة
إناث	١٦٩	27.628	11.865				

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٠) أن قيمة (T) بلغت (0.939)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.349) < (٠.٠٥)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا توجد فروق؛ ومرد ذلك يعود إلى إدراك كل من المعلمين والمعلمات على أهمية توظيف مبدأ الشافية في العمل، بالإضافة إلى مبدأ المساءلة، وهذا بطبيعة الحال لا يرتبط بالنوع الاجتماعي للمعلم سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً، وعليه جاءت استجابات أفراد العينة اتجاه واقع الحوكمة في مدارسهم في اتجاه واحد.

وقد اتفقت نتائج الفرضية مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٠) التي بينت واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، وبينت النتيجة أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين استجابات العينة فيما يتعلق بمتغير الجنس.

٢ - الفرضية الثالثة:

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين استجابات معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية نحو واقع الحوكمة في مدارسهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة)، جرى استخدام اختبار (t-test) لمعرفة الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (١١)

نتائج اختبار T- Test حسب سنوات الخبرة نحو واقع الحوكمة

سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط	الانحراف	قيمة (T)	درجة الحرية	الدلالة	القرار
أقل من ٥ سنوات	192	23.703	17.529	٠.332	386	٠.782	غير دالة
أكثر من ٥ سنوات	196	21.582	16.620				

تشير النتائج الواردة في الجدول (١١) أن قيمة (T) بلغت (0.332)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.782) < (٠.٠٥)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا توجد فروق؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة لدى أفراد العينة تتركز في الفهم لطبيعة واقع الحوكمة وأهميتها، وأن الإدارة المدرسية والتربوية تسعى لتكوين هذه الاتجاهات المتصلة بالشفافية والمساءلة والمساواة وغيرها من مبادئ الحوكمة لدى المعلمين والمعلمات من ذوي جميع الخبرات، وحتى من قبل الكادر الإداري، وأن الخبرة في التدريس ربما وحسب رأي الباحثة لا تدخل في آليات اهتمام الإدارة المدرسية ودورها في عمليات واقع الحوكمة، فكل المعلمين من ذوي الخبرات الأقل والاكثريدركون تماماً ماهية وأهمية تطبيق تلك المبادئ في مدارسهم.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العريني، ٢٠١٤) فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة، في واقع تطبيق الحوكمة عند إختلاف سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم أكثر من 20 سنة.

خلاصة نتائج الدراسة:

❖ نتائج السؤال الأول:

بلغ المتوسط الحسابي لبعده الشفافية (3.49) وهو يقع في (المستوى الكبير) وفق المحك المعتمد في الجدول (٦)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.40 - 3.57)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي. وكانت استجابات أفراد العينة بنسبة مئوية تتراوح بين (68% - 84%).

❖ نتائج السؤال الثاني:

بلغ المتوسط الحسابي لبعدها (3.47) وهو يقع في (المستوى الكبير) وفق المحك المعتمد في الجدول (٦)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.40 – 3.55).

❖ نتائج الفرضية الأولى:

بلغت قيمة (T) (0.939)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.349) < (٠.٠٥)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد العينة، فيما يتصل بواقع الحوكمة في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

❖ نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد العينة، فيما يتصل بواقع الحوكمة في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة). بلغت قيمة (T) (0.332)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.782) < (٠.٠٥)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد العينة، فيما يتصل بواقع الحوكمة في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
توصيات الدراسة:

توصي الباحثة وبناءً على ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة بما يلي:

١. الاعتماد على الحوكمة في إدارة ودعم العديد من القرارات في قطاع التربية والتعليم
٢. إعادة النظر في أساليب ومكونات الحوكمة المتبعة في قطاع التربية والتعليم
٣. تعزيز قدرة القيادات في المدارس في اتخاذ القرارات وإثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين تحت قيادتهم وتعزيز اهتمامهم بضرورة التعرف على ما يود العاملون تحت قيادتهم تحقيقه في حياتهم العملية والوظيفية.
٤. وضع إستراتيجية محددة الأهداف والغايات من قبل الإدارة المدرسية لوضع تصورات حول عمليات ومبادئ الحوكمة وتعريف العاملين بها.
٥. العمل على استمرار وتعزيز وتثبيت مبادئ الشفافية والمساءلة والمساواة والكفاءة والتميز في العمل لدى العاملين في المؤسسات التربوية، والعمل على ترجمتها في سلوكهم اليومي، وأثناء التعامل مع أفراد المجتمع المحيط بهم.



٦. تنمية الإحساس بالمسؤولية، وإبراز الطاقات بما يساهم في تكوين شخصية العامل في الحقل التربوي، واحترام العمل ونبذ القيم السلبية التي تحض على التكاسل والإنكالية.
٧. العمل على إحداث نقلة نوعية في الأداء التربوي والتعليمي من خلال تبني تلك المبادئ التي تسهم بطريقة مباشرة في تنمية الاتجاهات وضبط السلوك.
٨. تعزيز اهتمام القيادات في المدارس بمبادئ الحوكمة وذلك من خلال تقديم تصورات شاملة للعمل وترك الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه مما يشجعهم على تحمل المسؤولية في حال تم تطبيق حزم جديدة من القرارات من قبل الجهات المختصة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- ١- أبوعلام، رجاء. (٢٠٠٦م). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. الطبعة الخامسة، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- ٢ - آل عباس، محمد. (٢٠٠٩). حوكمة الجامعات دراسة تحليلية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية. أبها، جامعة الملك خالد.
- ٣ - برقعان، أحمد، والقرشي، عبد الله (٢٠١٢م)، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، ورقة مقدمة الى المؤتمر الدولي، لبنان: جامعة جنان.
- ٤ - حلاوة، جمال، وطه، نداء دار (٢٠١٢م). واقع حوكمة في جامعة القديس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (٢).
- ٥ - ديوب، زهاء (٢٠٠٩). الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد: جامعة دمشق.
- ٦ - الزهراني، خديجة. (١٤٣١هـ). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- ٧ - السر، خالد. (٢٠١٣). عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها، ورقة مقدمة لورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، فلسطين، غزة.
- ٨ - ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا. (٢٠١١)، دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من زيمبابوي وجنوب أفريقيا وامكانية الاستفادة منها في مصر، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر للتعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا والتي تنظمها الجمعية المصرية للتربية المقارنة، القاهرة: جامعة عين شمس.
- ٩ - العريني، منال. (٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة التربوية المتخصصة، المجلد (٣) العدد (١٢).
- ١٠ - عطوة، محمد إبراهيم. (٢٠١٢). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة العدد (٧٩)، المجلد (٢).
- ١١ - علام، بهاء الدين. (٢٠٠٩). أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية دراسة تطبيقية وزارة الاستثمار. القاهرة: مركز المديرية المصري.

- ١٢ - غادر، محمد. (٢٠١٢). محددات الحوكمة ومعاييرها. ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي عولة الإدارة في عصر العولمة، لبنان، جامعة الجنان.
- ١٣ - فهمي، محمد شامل بهاء الدين. (٢٠٠٥). الإحصاء بلا معاناة، المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، مركز البحوث، السعودية: معهد الإدارة العامة.
- ١٤ - الكايد، زهير عبد الكريم. (٢٠٠٣). الحكمانية قضايا وتطبيقات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١٥ - محمود، جمال. (٢٠١٦). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ١٦ - مرزوق، فاروق جعفر. (٢٠١٢). حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. ط٢. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- ١٧ - ميخائيل، امطانيوس. (٢٠٠٦ م). القياس والتقييم في التربية الحديثة. الطبعة الرابعة، دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- ١٨ - ناصر الدين، يعقوب عادل، (٢٠١٢ م)، إطار مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- ١٩ - يرقى، حسين. (٢٠١١ م). واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيله، جامعة المدينة، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر.
المراجع الأجنبية:
- 1- Alter. A. (2003). Public Governance For Investment Public Governance Territorial Development, OECD P, Paris.
 - 2- Jimmy, Golan. (2012). Continuity and change in work values. Journal of Professional Conduct, number 2, www.scicencedirect.com .
 - 3- Mok,H.(2010).when state centralism meets Neo-liberalism: managing university Governance change in singapore and Malaysia.
 - 4- Spooner, Keri (2009). Strategies for Implementing Management Role of human resources Management. Journal of knowledge Management: VOL.4, N.4.



ملحق الاستبانة

المعلمة / المعلم / المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول واقع حوكمة المؤسسات التربوية في المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية تهدف الدراسة التعرف إلى التعرف على واقع تطبيق حوكمة المؤسسات التربوية، من حيث تطبيق مبدأ الشفافية، ومبدأ المساءلة، ولتحقيق هذا الهدف أعدت الباحثة الإستبانة المرفقة للتعرف على وجهة نظركم نحو هذا الواقع، ونظراً لما تتمتعون به من دور علمي وتربوي مهم، فإنني على ثقة بأنكم سوف تعطون الإستبانة جل اهتمامكم وتجيّبون عنها بدقة وموضوعية، مع ملاحظة أن إجاباتكم لن تُستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

مع خالص تحياتي ، ، ،

راوية الشبول

أولاً - المعلومات العامة - يرجى التفضل بملء الجدول الآتي:

الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من ٥ سنوات
النوع الاجتماعي	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى

ثانياً - يرجى التفضل بقراءة العبارات الآتية ومن ثم اختيار إجابة واحدة من الخيارات المعروضة :

م	نص العبارة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
١	وجود نظام اتصال وتواصل ضمن قاعدة بيانات كاملة وواضحة في المدارس الثانوية				
٢	تمكن المدارس الثانوية العاملين فيها الإطلاع على الخطط والاستراتيجيات والمشاركة في صياغتها				
٣	تمتلك إدارة المدرسة نظام داخلي واضح لمراقبة السلوك المهني للعاملين				
٤	وضع إستراتيجية محددة للعالم للمدارس بما يتناسب مع غايات وأهداف التربية في الأردن				
٥	وضوح الرؤية والرسالة لدى المدارس الثانوية لدى العاملين فيها				
٦	تعتمد إدارة المدرسة على نصوص قانونية تؤطر ممارسة الشفافية وتحدد المسؤوليات بدقة				
٧	تركز سياسات إدارة المدارس الثانوية على بث روح المسؤولية في نفوس معلمي المرحلة الثانوية				
٨	يوجد آلية للمساءلة واضحة ومحددة للعالم في المدارس الثانوية				
٩	وضوح إجراءات المساءلة لمعلمي المرحلة الثانوية بشكل معلن من قبل إدارة المدرسة				
١٠	تتم إجراءات المساءلة في المدرسة في جو من النزاهة				
١١	إطلاع إدارة المدرسة على لائحة العقوبات والمخالفات ومعرفة تدرج العقوبة في حالة تكرارها				
١٢	تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية وبعيد عن التحيز				