

درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية
لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي

**The Degree of Applying Governance Principles by the Managers
and Administrators in Jordanian Ministry of Education, and Its
Relation to the level of their Job Performance**

إعداد

ممدوح علي جروح الخضير

إشراف

الكتور أمجد محمود درادكة

قُتِمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2018

التفويض

أنا الطالب: ممدوح علي جروح الخضير أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ممدوح علي جروح الخضير

التاريخ: 13 / 05 / 2018م

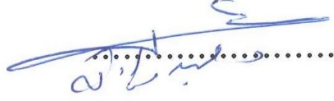
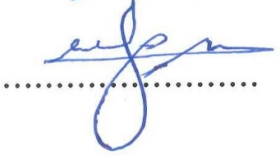
التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي".

وأجيزت بتاريخ: 13 / 5 / 2018

أعضاء لجنة المناقشة :

اسم الدكتور	مكان العمل	التوقيع
د. أمجد درادكة	مشرفاً جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. أحمد أبو كريم	عضواً ورئيساً جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. منصور الوريكات	ممتحناً خارجياً الجامعة الأردنية	

شكر وتقدير

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

ولو أذني أوتيت كل بلاغة وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر
لما كنت بعد القول إلا مقصراً ومعتزلاً بالعجز عن واجب الشكر

الحمد لله الذي جعل التربية مشتقة من اسمه، وجعل أشرف الأعمال عمل المربين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وعلى من اهتدى بهديه إلى يوم الدين وبعد: في نهاية عملي المتواضع أحمد الله العظيم وأشكره كثير أن وفقني إلى إنجاز هذا العمل.

كما وأتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان إلى أستاذي القدير الدكتور أمجد محمود الدرادكة على ما بذله من جهد متواصل ودؤوب، وما قدمه من توجيهات وإرشادات سديدة، وما أبداه من صبر وتفهم كبيرين في سبيل تحقيق الهدف من هذا العمل.

وأوجه شكري وتقديري إلى أساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا على الجهود الكبيرة التي كان لها عظيم الأثر في إخراج هذه الرسالة بصورتها الصحيحة.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من مد يد العون والمساعدة لي من أجل إنجاز عملي هذا.

سائلاً المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء.

الباحث

ممدوح الخضير

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

(والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب ..

(أمي الحبيبة)

إلى من هم أقرب إلي من روحي .. إلى من شاركني حزن الأم وبهم استمد عزتي وإصراري

(إخواني وأخواتي)

إلى توأم روحي ورفيقة دربي .. إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة .. إلى من رافقتني وسارت معي الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقتني ..

(زوجتي الغالية)

إلى فلذة كبدي .. وقرّة عيني ..

(ابني طلال)

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
فهرس المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الملاحق	ي
الملخص باللغة العربية	ك
الملخص باللغة الإنجليزية	م

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة	1
مشكلة الدراسة	5
أهداف الدراسة وأسئلتها	5
أهمية الدراسة	6
حدود الدراسة	8
محددات الدراسة	8
مصطلحات الدراسة	8

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري	11
الدراسات السابقة	22
ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	36

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة المستخدم	38
مجتمع الدراسة	38

39	 عينة الدراسة
40	 أدوات الدراسة
41	 صدق أدواتي الدراسة
41	 ثبات أدواتي الدراسة
42	 متغيرات الدراسة
43	 إجراءات الدراسة
44	 المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع

النتائج

46	 نتائج السؤال الأول
54	 نتائج السؤال الثاني
61	 نتائج السؤال الثالث
63	 نتائج السؤال الرابع
72	 نتائج السؤال الخامس

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

82	 مناقشة نتائج السؤال الأول
85	 مناقشة نتائج السؤال الثاني
89	 مناقشة نتائج السؤال الثالث
89	 مناقشة نتائج السؤال الرابع
92	 مناقشة نتائج السؤال الخامس
95	 الاستنتاجات
95	 التوصيات

المراجع

97	 المراجع باللغة العربية
103	 المراجع باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	39
2 - 3	قيم معاملات الثبات للمجالات الستة والتي تتعلق بدرجة ممارسة الحوكمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة كرونباخ ألفا	42
3 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم لمبادئ الحوكمة مرتبة تنازلياً	47
4 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق للمجال الأول " الشفافية" مرتبة تنازلياً	48
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق للمجال الثاني " المشاركة" مرتبة تنازلياً	51
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق للمجال الثالث "المساءلة" مرتبة تنازلياً	52
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية مرتبة تنازلياً	54
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق المجال الأول " طبيعة العمل " مرتبة تنازلياً	55
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق للمجال الثاني " المديرين والإداريين " مرتبة تنازلياً	58
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق للمجال الثالث " الموظفين " مرتبة تنازلياً	60
11 - 4	معامل الارتباط بيرسون (pearson) بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية	62
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير الجنس	64
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لدرجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	65
14 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة حسب متغير المسمى الوظيفي	66
15 - 4	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	67

68	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر متغير المسمى الوظيفي على مجال الشفافية	16 - 4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة حسب متغير سنوات الخبرة	17 - 4
70	تحليل التباين الإحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	18 - 4
71	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر متغير سنوات الخبرة على مجال المساءلة	19 - 4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين وفقاً لمتغير الجنس	20 - 4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	21 - 4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين حسب متغير المسمى الوظيفي	22 - 4
76	تحليل التباين الإحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الأداء الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	23 - 4
77	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر متغير المسمى الوظيفي على مجال المديرين والإداريين	24 - 4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين حسب متغير سنوات الخبرة	25 - 4
80	تحليل التباين الإحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	26 - 4
81	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر متغير سنوات الخبرة على مجال المديرين والإداريين	27 - 4

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليتين	107
2	قائمة بأسماء المحكمين	117
3	أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيتين	118
4	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى مركز وزارة التربية والتعليم	124
5	كتاب تسهيل مهمة من مركز وزارة التربية والتعليم إلى الإدارات التربوية	125
6	الإحصائية	126

درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي

إعداد

ممدوح علي جروح الخضير

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من (370) مدير وإداري من أصل (922) وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد استخدمت أداتين لجمع البيانات، وتم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة كانت بدرجة متوسطة ومستوى أدائهم الوظيفي كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين متغيري درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى المديرين والإداريين وبين مستوى أدائهم الوظيفي، وأنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور ومتغير المؤهل العلمي جاءت لصالح فئة بكالوريوس فأقل، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغيري المسمى الوظيفي باستثناء مجال الشفافية وسنوات الخبرة باستثناء مجال المساءلة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

واستناداً إلى نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات التالية: ضرورة الاهتمام في تطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على ممارستها في كافة المجالات، وضرورة الاهتمام بمفهوم الأداء الوظيفي مما ينتج عنه تأدية المهمات المطلوبة طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة، واعتماد المرونة في تطبيق التعليمات، وإجراء دراسة مماثلة لها في باقي الدوائر والمؤسسات الرسمية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الأداء الوظيفي، المديرون والإداريون، وزارة التربية والتعليم الأردنية.

The Degree of Applying Governance Principles by the Managers and Administrators in Jordanian Ministry of Education, and Its Relation to the level of their Job Performance

Prepared by:

Mamdouh Ali Jrouh Alkhadeer

Supervised By:

Dr. Amjad Mahmoud Daradkah

Abstract

The aim of this study was to identify the extent to which managers and administrators at the Ministry of Education in Jordan were able to apply the principles of governance and their relation to the level of their performance. A sample of (370) managers and administrators where they were selected from (922) in a randomized method. Two tools were used to collect data, and the validity and consistency of the tools were verified.

The results of the study showed that the degree of application of the principles of governance by managers and administrators was medium, and the degree of performance of managers and administrators was medium. The results of the study showed that there is a statistically significant relationship between the variables of degree of application of the principles of governance among managers and administrators and their level of job performance, and that there are significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) In terms of the degree of application of the principles of governance attributed to the gender variable and the differences in favor of males and the variable of scientific qualification came in favor of a bachelor's degree and less, and the absence of differences of statistical significance depending on the variables of the job title except the field of transparency and years of experience except the area of accountability, and the results indicated that there are no significant differences Statistics at the level of significance of ($\alpha \leq 0.05$) for the level of performance of managers and administrators attributed to gender variables, scientific qualification, job title and years of experience.

Based on the results of the study, the following recommendations were reached: The need to pay attention to the application of the principles of governance and work on its practice in all fields, and the need to pay attention to the concept of job performance, which results in performing the required tasks according to the quality standards required.

Keywords: Governance, Job Performance, Managers and Administrators, Ministry of Education, Jordan.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

في ضوء تطور مفاهيم الإدارة التربوية وأساليبها وتأثرها بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة في شتى المجالات، وفي ظل ما يشهده العالم من تحولات معرفية وتكنولوجية متلاحقة، وتوفيراً لمزيد من الكفاءة والفعالية للمؤسسة التربوية وضماناً لجودة خدماتها، كان لزاماً على الأنظمة التربوية السائدة أن تشهد تحولاً عميقاً لتلبية متطلبات هذا التطور ويكمن ذلك في تحديث أساليب الإدارة التربوية وتجويد عناصرها بما يسهم في تطوير إدارة تربوية رشيدة تراعي المشاركة والشفافية والمساءلة وضرورة التكامل بينها لتخرج بشكل واعٍ ومتبصر عن كل أشكال التسيير المركزي الذي ساد في الإدارة التقليدية القديمة.

من هنا ، ينطلق موضوع الحوكمة في المؤسسات من استخدام مفاهيم الشفافية والنزاهة والمساءلة والمشاركة والوضوح وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات لتطوير المنظمات وبناءها، وإحداث تغييرات إيجابية، وإعداد أجيال قادرة على مواكبة مستجدات العصر ومسايرة الانفجار المعرفي والتقني.

ويُعد موضوع الحوكمة اليوم من أهم الموضوعات المعاصرة، التي تهتم حقل الإدارة بعامة والتربوية بخاصة، ويشكل هذا الموضوع توجهاً مستقبلياً جديداً، لغرض اعتماده كمنهجية إيجابية سليمة داعمة للمؤسسات التربوية، وذلك من خلال التراكم النظري والتطبيقي، الذي يدعو بشكل متزايد إلى تفعيل متطلبات الحوكمة، وجعلها من أولويات العمل الحكومي ونشاطات الأجهزة الإدارية العامة والمؤسسات التربوية، لبلوغ أهدافها

بكفاءة وفاعلية قصوى، بعيداً عن كل حالات الضعف والسوء في إدارة شؤونها (شريف، 2008).

الحوكمة تعد السبيل الأنسب لبلوغ أهداف المنظمات، وللوصول بالإنسان والمجتمعات إلى حياة مثالية، وذلك بتوفير أفضل الخدمات بكافة أنواعها، والسعي الدؤوب إلى تحسين الإجراءات الإدارية للمؤسسات والإدارات التعليمية والعمل على ضبطها من أي ترهل وتدنٍ في الفاعلية والإنتاجية (حتاملة وسلامة، 2017).

والحوكمة وسيلة لتفادي المفاجآت السلبية وتنظم العلاقة في النظام وتحدد زمن الإنجاز من خلال الوضوح والمصادقية في اتخاذ القرار، وهي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والمحاولة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، إذ تقوم الحوكمة على قواعد الإنصاف والعدالة لتعزيز القانون، بصفتها نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، وهي كهيكل وعمليات توجّه وتدير أعمال المؤسسة في ممارسة رشيدة لسلطات الإدارة مرتكزة على القوانين والمعايير المنضبطة، إذ تتمثل الحوكمة باختصار في إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات لجميع الأطراف ذات العلاقة وللمواطنين بشفافية ووضوح وذلك لتجنب حالات الفساد الإداري، بغية الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل والإنتاجية (حتاملة وسلامة، 2017).

الحوكمة من أهم الموجهات التقييمية التي استحوذت على اهتمام جميع المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية، بل تُوصف بأنها هيكلية إدارية جديدة، تقوم على الشفافية

والنزاهة، وتتسم بكفاءة استخدام الموارد، وبناء مصفوفة من النظم والمعايير التي تضبط العمل، وتعمل على تحسين مخرجاته بالطريقة التي تحقق أهداف المؤسسة، وتجعلها قادرة على تحقيق الجودة والمنافسة بكفاءة واقتدار، وإن لنشر ثقافة الحوكمة التي هي في الأصل تحقيق للحكم الرشيد، بقواعده الإدارية المختلفة، سيجعل منها حالة وعملية اتجاه ونظام صحي يعمل على تقوية المؤسسات، ويؤمن سلامة تصرفاتها، ونزاهة سلوكياتها (أبو دقة، 2013).

إن تحديد خصائص الحوكمة ومميزاتها تتفاوت وفقاً لإختلاف وجهات نظر الدارسين لها، وبالتالي فإن من أبرز خصائص الحوكمة أنها تتسم بالمشاركة، والشفافية، كما أنها تعزز سيادة القانون، وتحقق الكفاية والفاعلية للمؤسسة، وتسهم في تطوير العمليات الإدارية، وذلك من خلال القرارات التي يتم اتخاذها بمشاركة مختلف الأطراف ذات العلاقة، بهدف رفع كفاءة الأداء، ووضع الأنظمة التي تضمن منفعة الجميع، ووضع أنظمة للرقابة على أداء المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات والقواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة (عبد الحافظ، وعبد الرزاق (2007).

من ناحية أخرى؛ يُعدّ العنصر البشري العامل الأساس في نجاح أي مؤسسة، وذلك من خلال العمل الذي يقوم به ومقدار الجهد الذي يبذله، مما يستلزم الاهتمام به ومتابعة مستوى أدائه وما يعانيه من ضغوط في العمل، من أجل رفع روحه المعنوية وبالتالي مستوى أدائه وأداء المؤسسة التي يعمل فيها (حسين، 2013).

وبعد الأداء الوظيفي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة هي: الدافعية الفردية وبيئة العمل والمقدرة على إنجاز العمل. ويتأثر الأداء باتجاهات الأفراد - أيضاً - نحو العمل، فالفرد الذي يحب عمله يرغب في الاستمرار ويتحسن أدائه وتزداد خبرته وحبه للعمل يوماً بعد يوم (الحراشة، 2010).

ونظراً لأهمية المؤسسة التربوية في المجتمع، فذلك يتطلب قادة تربويين ذوي كفاءة عالية لإدارتها وتطويرها وتحقيق أهدافها تتوافر فيهم مهارات قيادية لممارسة عملهم بشكل أفضل وتحسين أدائهم ورفع مستواهم، ومن المهارات اللازمة للأداء الوظيفي للقائد التربوي: **المهارات الذاتية**: تتضمن السمات الشخصية والعقلية والمبادأة والابتكار. **المهارات الفنية**: تتضمن امتلاك المدير المعارف والخبرة المكتسبة في مجال تخصصه. **المهارات الإنسانية**: تتضمن مدى كفاءة المدير في التعرف إلى متطلبات العمل مع الأفراد، وحسن التعامل معهم وكسب ثقتهم ورفع روحهم المعنوية. **المهارات التفاعلية (الفكرية)**: وتتمثل في مقدرة المدير على التخطيط والتفكير والتنبؤ بإمكانية إسهام كل قسم في المؤسسة واعتمادها على بعضها في تحقيق التوافق بين متطلبات المؤسسة واحتياجات بيئتها (المشاقبة، 2014).

ومن جانبٍ آخر، تتمثل مشكلة الأداء الوظيفي في أن معدل أداء الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط العام عن معدل الأداء القياسي المختبر؛ إذ توجد لدى القائد مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد، وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد. وترجع مشكلات الأداء إلى تصرفات الفرد الشخصية، مثل : إثارة المتاعب والعراك وعدم التعاون والغياب والتأخر وعدم النزاهة، أو ترجع إلى

الأداء الوظيفي, مثل : عدم الكفاءة والتمرد وعدم إتباع تعليمات المدير (فليه وعبدالمجيد , 2014).

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة بالتعرف على استقصاء درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم وعلاقتها في أدائهم الوظيفي, وبما أن وزارة التربية والتعليم من أهم القطاعات الحكومية المعنية بالتنمية كان لابد من تفعيل ورفع درجة تطبيق نظام الحوكمة الذي نال حظه من اهتمام الباحثين في المجالات الاقتصادية والسياسية والتنمية والتربوية.

وأوصت دراسة حلاوة وطه(2011)، ودراسة الزين(2017) بضرورة دراسة الحوكمة بالمؤسسات التعليمية، وأوصت دراسة العمرات(2010)، والمرازيق(2015) بضرورة دراسة الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية.

جاء الاهتمام بإجراء هذه الدراسة التي تتلخص مشكلتها في الإجابة عن السؤال الرئيس فيها وهو : ما درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي؟

أهداف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة ومستوى أدائهم الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1. ما درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهمية في استقصاء العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي وذلك لقلة الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة بحدود علم الباحث.

ويمكن تلخيص الأهمية النظرية لهذه الدراسة بالآتي :

- 1- رفد المكتبة العربية بعامة والمكتبة الأردنية بخاصة بمتعلقات وماهية الحوكمة والأداء الوظيفي, مما يساعد الباحثين في إجراء دراسات أخرى.
- 2- الإفادة من طريقة بناء أو تطوير أو استخدام أدوات البحث .
- 3- دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة لدى المديرين والإداريين ومستوى أدائهم الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية .

أما من الناحية التطبيقية فيمكن الإفادة من نتائج الدراسة فيما يأتي:

- 1- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد المديرين والإداريين في تطوير أعمالهم ضمن الإدارات والمديريات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- 2- يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد في إعداد دورات تطويرية للمديرين والإداريين تتناول موضوعي الحوكمة والأداء الوظيفي من حيث مفهومهما وأهميتهما وجميع الأمور المتعلقة بهما .
- 3- قد تساعد في اتساع مدى المعرفة لدى المديرين والإداريين بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي .
- 4- يؤمل من هذه الدراسة رسم أطو نظرية تعطي تصوراً واضحاً عن الحوكمة ومنهجيتها ومتطلبات تطبيقها في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية وعلاقتها في الأداء الوظيفي .

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة بالآتي :

1- **الحد البشري:** مدراء الإدارات والمديريات، والمديرون الإداريون والفنيون، ورؤساء الأقسام، والإداريون في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

2- **الحد المكاني:** مركز وزارة التربية والتعليم / الأردن.

3- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2017-2018.

محددات الدراسة:

هناك العديد من المحددات لهذه الدراسة تتمثل بالآتي:

- 1- مدى دقة الصدق والثبات لأدوات البحث .
- 2- مدى دقة وموضوعية استجابة أفراد العينة .
- 3- لا تطبق نتائج هذه الدراسة وإجراءاتها إلا على أفراد المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات الأخرى المماثلة .

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

- **الحكومة:** نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق

اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها وضبط العلاقات الأساسية التي تؤثر في الأداء (حسين، 2006).

وتعرف إجرائياً : بأنها الدرجة التي حصل عليها المديرون والإداريون من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة التي أعدها الباحث والمكونة من (36) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة).

مبادئ الحوكمة: وتتمثل بالشفافية والمشاركة والمساءلة وتعرف كآلاتي :

- **الشفافية:** وتعني تدفق المعلومات ووضوحها لجميع المعنيين بها، وفي الوقت المناسب.
 - **المشاركة:** وتعرف بأنها السماح لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاركة في القرارات والتقييم ووضع الخطط والسياسات.
 - **المساءلة :** وهي تطبيق آلية تُعزز الرقابة الذاتية والمسؤولية والالتزام بحقوق جميع الأطراف ذات العلاقة (حاتمة وسلامة ، 2017).
- وتعرف هذه المبادئ إجرائياً : بأنها الدرجة التي حصل عليها المديرون والإداريون من خلال استجابات أفراد العينة على استبانة مبادئ الحوكمة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

• **الأداء الوظيفي** : الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة

لتحقيق أهداف المنظمة وديمومتها والمحافظة على ميزتها التنافسية (Robbinss

278, 1995, Wiersema &).

ويعرف إجرائياً : بأنها الدرجة التي حصل عليها المديرون والإداريون من خلال

استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة مستوى الأداء الوظيفي التي تم تطويرها

لهذا الغرض.

• **المديرون الإداريّون** : المديرون وهم الأشخاص المسؤولون عن توجيه الأعمال

داخل المؤسسة، أما الإداريون: هم من يقومون بالأعمال الإدارية، ويكونوا

مسؤولين من قبل المديرين.

ويعرف إجرائياً: بأنهم مديرو الإدارات والمديريات، والمديرون الإداريون والفنيون،

فضلاً عن رؤساء الأقسام والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويتكون الإطار النظري من الحوكمة والأداء الوظيفي، اللذان يمثلان متغيري الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، وذلك على النحو الآتي :

أولاً: الأدب النظري

يشمل هذا الجانب الحوكمة من حيث مفهومها ومبادئها وأهدافها وعناصرها، وكذلك الأداء الوظيفي من حيث مفهومه وعناصره وتقييمه.

1. الحوكمة:

هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المنظمة وأهدافها. (يوسف، 2011). وتعرف الحوكمة بأنها قواعد اللعبة السياسية بتحديد القواعد الرئيسية لها وتنظيم مجال العمل السياسي أي أنه بذلك يكون التكلم عن الدولة والمجتمع والمشكلات بينهما وعدم الفصل بحيث يعمل المجتمع والدولة معاً من خلال الأنظمة والقوانين. حلاوة و طه (2011). كما عرّفها ناصر الدين (2012) بأنها هي نظام لتصدي الاستبداد الإداري الذي ينشأ من خلال العلاقة الهرمية بين المديرين والموظفين داخل المنظمات. وبني برقعان والقرشي (2012: 12) أن الحوكمة "منظومة من القوانين والقواعد

والعوامل التي تتحكم في عمليات المؤسسة وتتضمن علاقتها بأصحاب المصالح والمجتمع ومجموعة القوانين والتعليمات وقواعد الإدراج وممارسات القطاع الخاص الطوعية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعات المجتمع. وعرفها العريني (2014) بأنها المقدرة على التحكم وضبط جميع العمليات الإدارية بشكل علمي. كما بيّنت عقلان (2015: 15) أن الحوكمة " جهد إنساني موجه لدرء الفساد وتعميم الصلاح والتميز في الأداء المؤسسي قائم على مبادئ العدل والمشاركة والتنوع والاستقلال والشفافية والمساءلة ومسير بكيفيات من البنى والنظم والقوانين والقرارات والمعايير والآليات والإجراءات الإدارية والتشريعية والقضائية وقد عرفها محمود (2016) بأنها تطبيق الديمقراطية في إدارة شؤون المنظمة بمشاركة جميع أعضائها في صنع القرارات والأخذ بآرائهم وحفظ حقوقهم والمساءلة في حال وجود إخفاقات بحيث تشمل جميع المسؤولين والقيادات التربوية والموظفين .

ويعرفها الباحث بأنها منهجية عملية تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة لتحقيق أهداف المؤسسة، وللحصول على أعلى جودة بأقل جهد وتكلفة.

أهداف الحوكمة :

إن أهداف الحوكمة كما أوضحها الغالبي والعامري (2008) تتمثل بما يأتي:

- 1 - تحقيق حماية لمصالح المعنيين عن طريق دقة المعلومات المتعلقة بأنشطة المنظمة وشفافيتها، وتمكين الأطراف المعنية من اتخاذ قراراً بناءً عليها مما يسهم في

استمرارية المنظمة بمختلف مجالاتها، وأيضاً تفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية وتفعيل قواعد الحوكمة، سوف يساعد في تقليل الأخطاء والتجاوزات غير المشروعة.

2- زيادة مقدرة المؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة على المنافسة وتمكينها من الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من السوق في مجال أنشطتها.

3- توفير بيئة صحية للعمل من خلال تعزيزها لجوانب المساءلة واحترام القوانين والتعليمات والعمل على تقييم أداء الإدارة العليا بشكل صحيح .
وذكرت الهنيني(2004) أن أهداف الحوكمة تتمثل بما يأتي:

1- تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عن طريقة تطوير سياسات وإجراءات مناسبة لنشاطات تلك المؤسسة.

2- إيجاد هيكل إداري كفؤ داخل المؤسسة ووضوح مسؤولياته .

3- حماية الحقوق سواء في فرص صناعة القرار أم في المردود المادي والمعنوي .

4- استدامة حالة من الشرعية في المجتمع.

مبادئ الحوكمة:

إن للحوكمة ثلاثة مبادئ أساسية وهي:

أ. **الشفافية:** وتعني أن جميع الإجراءات التي تحصل في المنظمة واضحة مع

إيجاد نظام يسهل الحصول على المعلومات الدقيقة وسهولة تطبيقها من قبل

العاملين في المنظمة، و أن ممارسة الشفافية أصبحت حاجة مجتمعية

للقضاء على الفساد حيث إن ممارستها تفيد جميع أعضاء المنظمة من إيجاد بيئة تعمل على التوظيف الأمثل للمعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات بحيث يتم توفيرها بالوقت المناسب ولجميع الأطراف المعنيين (حسام الدين، 2015: 19).

وأوضح أبو كريم والثويني (2014) بأن أهمية الشفافية تكمن فيما يأتي:

- العمل على التقليل من الغموض والإسهام في التخلص من الفساد .
- العمل على تلبية الحقوق الاجتماعية وتقوية النسيج المجتمعي من خلال مشاركتهم في إبداء الرأي وتزويدهم بالمعلومات.
- العمل على تعميق الديمقراطية وتحقيق المساواة وضمان تطبيقها .
- تساعد الشفافية على إيجاد ترابط المؤسسة، وتفعيل دور العاملين للتأثير في القرارات ذات الصلة بهم.
- تعمل الشفافية على تحقيق الانضباط بشكل غير مباشر فمن خلالها يتحقق الحرص والدقة والإنجاز.

ب. **المشاركة:** تمثل المشاركة في جوهرها روح منهج الحوكمة للمنظمات، وتبدأ من عمل أعضاء المنظمة جنباً إلى جنب، بحيث يتيح مجلس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية، والإدارية، والطلبة، والمجتمع، المشاركة في صنع القرار ووضع السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية ولا بد للحوكمة الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة المديرين و الأكاديميين فيها (ناصر الدين، 2012) .

وقد بين الإمام (2010) أن أهمية المشاركة تكمن فيما يأتي:

- مشاركة الهيئتين الإدارية والأكاديمية في صنع القرارات ورسم السياسات العامة للجامعة لمساندة قيادة الجامعة .
- قيام الطلبة بالمشاركة في الأنشطة اللامنهجية وفي خدمة المجتمع .
- المشاركة في تحمل المسؤولية المجتمعية من قبل الهيئتين الإدارية والتدريسية.
- ج. **المساءلة** : وهي العملية التي من خلالها يكون الموظفون مسؤولون عن الأعمال التي يقومون به ومحاسبتهم إذا لم تتحقق النتائج حسب المعايير الموضوعية وتتطلب المساءلة وضوح المسؤوليات لدى الموظفين ومعايير محددة عن الالتزام بها وتنفيذها بحيث تفرض عليهم العقوبات اللازمة في حال عدم القيام بها. (حسام الدين، 2015: 62).

وقد بنى الشباب (2011) أهمية المساءلة فيما يأتي :

- تبرز أهمية المساءلة في كونها وسيلة لمتابعة عمل المرؤوسين وآلية لضبط العمل الإداري لتحقيق فعالية المنظمة.
- تنوير المسؤول بردود الفعل لعمله أو لنتائج عمله للاستفادة منها في التطوير وحماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية.
- تعد سبباً مباشراً لضرورة وجود معايير يحتكم لها عند تقييم الأداء ووسيلة لضبط السلوك من خلال استعداد العاملين لتحمل مسؤولياتهم نحو نتائج أعمالهم.

2. الأداء الوظيفي:

يتضمن هذا الجانب الأداء الوظيفي من حيث مفهومه وعناصره والعوامل المؤثرة فيه وطرق تقييمه.

مفهوم الأداء الوظيفي:

دعا الإسلام إلى إتقان العمل وجعله من الأساسيات ، سواءً كان ذلك في العبادات التي يقوم بها الشخص أم في أعماله الدنيوية، وقد أكد عز وجل ذلك بقوله: (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَوَىٰ اللهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولُهُ ۚ وَالْعَمَلُ ذُو نَسَبٍ وَرَبُّكَ الْغَنِيُّ ذِي الرَّحْمَةِ) (التوبة: 105).

والإتقان في الأعمال أساسه الإحاطة بالمعرفة ودليل ذلك قول الله تعالى: (وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا) (الإسراء: 36).

والتأكد من إتقان الأداء في العمل الذي يقوم به الإنسان في عمله وخلوه من النقص والعيوب من الأمور الضرورية لإنجاز العمل والإنتاجية، فقد حث الرسول صلى الله عليه وسلم على إتقان العمل فقال: "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقَنَهُ" (البخاري، 1998)، والإتقان هنا يستدعي من الفرد أن يؤدي عمله على أكمل وجه، ويقوم بالعمل دون تقصير وبإخلاص.

إن للأداء الوظيفي أهمية بالغة في نجاح المؤسسة ولجميع الأفراد العاملين فيها وبالأخص من هم في موقع المسؤولية كالمديرين وأصحاب القرار، ولقد حظي الأداء الوظيفي بكثير من اهتمام الباحثين في مجال الإدارة لما له الأثر الكبير في نجاح المؤسسة وإنتاجيتها، وهو الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءتها وفعاليتها، وتعددت تعريفات الأداء الوظيفي عند كثير من الباحثين وللتعرف إلى مفهوم وتعريف الأداء الوظيفي نورد منها ما يأتي:

الأداء لغة: "أدى تأدية، أوصله وقضاه، وتأيت له من حقه: أي قضيته" (الفيروز آبادي، 1987، 38). ويعرف الأداء أنه: "إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسمية أو العقلية أو النفسية" (شحاتة والنجار، 2003، 29).

يشير ذلك إن أن الأداء للفرد هو الترجمة الإجرائية لما يقوم به من أفعال في عمله أو مساهمته في أنشطة وفعاليات وغيرها من الأعمال التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة. وقد عرف الخالدي (2008) الأداء الوظيفي أنه: "تحليل أداء مديري المدارس للمهام الإدارية لتحديد مستوى أدائهم الفعلي وتشخيص نقاط القوة في هذا الأداء ومواطن الضعف فيه، من أجل تطوير الأولى ومعالجة الثانية، بما يسهم في تحقيق أهداف النظام التربوي".

وعرف الحراحشة (2010، 91) الأداء الوظيفي أنه: "مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهماته وتحمل مسؤولياته". وعرفه سلطان المشار إليه في خليفات والمطارنة (2010، 603) أنه: "هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالمقدرات وإدراك الأدوار أو المهمات، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهمات الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد". ويعرف أيضاً بأنه: "السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهمات الموكلة إليه لتحقيق الهدف المخطط له" (بحر وأبو سلطان، 2013، 185).

وقد عرفه (سرحان، 2014، 213) بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة وواجباتها وفقاً لمعدل مفروض، أو درجة الأهداف التي وضعت للعامل/ الفريق/ الشركة ومطلوب تحقيقها".

وكما عرفته المشاقبة (2014، 26) بأنه: "بيان أداء مديري المدارس ومدى فعاليتهم وإنجازهم للمهام الإدارية وتنظيمها ومدى مقدرتهم على القيادة المدرسية وتسيير شؤونها، وتحديد مستوى أدائهم، والكشف عن نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها ونقاط الضعف لتداركها وتصحيحها، مما يسهم في بنجاح المؤسسة التربوية وتحقيق أهداف النظام التربوي".

وعندما يكون الأداء سلبياً فهذا لا يعني بالضرورة خللاً في الجهد المبذول أو في التوجيه، وإنما هناك عوامل أخرى تقف دون الوصول إلى أداء فعال للأفراد ومنها النقص في الزمن أو النقص في التسهيلات اللازمين لإنجاز العمل، بالإضافة إلى سياسة المؤسسة نفسها والتي تضع للأفراد طرق أدائهم في العمل وقد تكون غير فاعلة (حسين، 2013).

والمقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، لأن تأثير المقدرة على العمل وعلى مستوى الأداء يعتمد على رغبة الفرد في العمل، وكذلك تأثير الرغبة في العمل وعلى مستوى الأداء يعتمد على مدى مقدرة الفرد على القيام بالعمل، وذلك بالمعادلة:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على أداء العمل} \times \text{الرغبة في العمل (زبيدات، 2012)}$$

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه عبارة عن توظيف المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد لإنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة إليه وباستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة الاستخدام الأمثل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ورفع إنتاجيتها وكفاءتها.

عناصر الأداء الوظيفي:

يمثل أداء الأفراد أداء المؤسسات التي ينتمون إليها. ويتكون الأداء الوظيفي من: جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة، وسلوك هادف لتفاعل الفرد والبيئة المحيطة به، وسلوك هدفه تحقيق نتائج، واستجابة تتكون من فعل ورد فعل. وفيما يتعلق بعناصر الأداء الوظيفي، فهناك ثلاثة عناصر رئيسة حسب ما ذكرها موسى والصباغ المشار إليه في (حبتور 2007؛ صلاح الدين 2016؛ المشاقبة 2014)، وهي:

- **العامل:** بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.

- **الوظيفة:** من ناحية متطلباتها وتحدياتها.

- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة

الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي.

فلا بد من التفاعل والتناغم بين هذه العناصر من أجل الحصول على نتائج أفضل وكفاءة

أعلى للمؤسسة التي ينتمي لها الفرد، كما يجب أن يكون للحوافز دور فاعل في كل ذلك لأنه يزيد

من دافعية الأفراد من تطوير أنفسهم وتحسين أدائهم، مما ينعكس على تحسين ورفع أداء مؤسساتهم.

وأضاف الحداد (2016) وزبيدات (2012) والمرازيق (2015) مجموعة من العناصر:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة، ونوعية العمل، وكمية المنجز، والمثابرة والوثوق.

وأضاف الشايجي المشار إليه في اللوزي والزهراني (2012) عناصر أخرى للأداء الوظيفي

منها: العناصر التنفيذية، والعناصر الأكاديمية، والعناصر التطويرية، والعناصر الأخلاقية.

ويعني الأداء الوظيفي الفعال للفرد تحقيق النتائج للعمل، عن طريق قيام الفرد بمهامه وأعماله

التي تتفق وأهداف وسياسة وإجراءات وبيئة المؤسسة التي يعمل فيها (بحر وأبو سلطان، 2013).

تعتمد قوة القيادة في الإدارة وفعاليتها على عناصر ثلاثة:

- **عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه، مثل:** الإثابة، والإكراه، والأسس

المرجعية للمرؤوسين، والخبرة الشخصية.

- **توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:** يستطيع التأثير فيهم، وعمل فريق متعاون، والاهتمام

بالعلاقات الإنسانية معهم، يدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **تحقيق الهدف الوظيفي:** عملية التوجيه في الخطوة السابقة هدفها تحقيق أهداف

المؤسسة، وقد يكون هناك أهداف متداخلة مع أهداف المؤسسة مثل أهداف التنظيم وأهداف

المدير وأهداف الموظفين، ولكن تحقيق أي من هذه الأهداف يساعد في تحقيق أهداف

المؤسسة.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك عوامل متعددة أوردتها الحراشة (2010) تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى أداء

الفرد، منها:

أ. **المناخ التنظيمي:** وهو مجموعة عوامل تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة، كنمط

القيادة والتشريعات والحوافز والمفاهيم المعمول بها في المؤسسة، لرفع أداء المؤسسة.

ب. **الروح المعنوية لدى الموظف:** لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي، وقد زاد اهتمام

الباحثين بها بشكل كبير، وقد خلصت الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين الأداء

الوظيفي والروح المعنوية للموظفين سلباً أو إيجاباً.

ت. **المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور:** وهو استغلال الفرد ومهاراته في تجاوز

صعوبات العمل التي يواجهها في عمله ويستثمرها في التفاعل مع كل ما له نتاج في

صالح العمل.

لا يتأثر الأداء الوظيفي بكل عامل من هذه العوامل بشكل مستقل، بل من تفاعل كل عامل

مع العاملين الآخرين، مما يحقق مستوى جيداً للأداء الوظيفي للفرد، وعليه إذا كان تفاعل العوامل

الثلاثة معاً إيجابياً، فسيكون الأداء مرتفع، وإن كان التفاعل للعوامل السابقة متدنياً، فسيكون الأداء

منخفضاً (اليازجين، 2003).

وأضاف حبتور (2007) عاملاً معاصراً في الإدارة العامة وهو المدخل البيئي أو المدخل

الأيكولوجي (Egychology)، ويهتم بدراسة العوامل النفسية والاجتماعية والإنسانية، والعلاقة بين

الإدارة وبيئتها الخارجية والداخلية.

تقييم الأداء الوظيفي:

تعدّ عملية تقييم الأداء في مؤسسات العمل أحد الأعمال الرئيسة لإدارات الأفراد أو شؤون الموظفين لمعرفة مستوى أداء الأفراد الحالي ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسات (العديلي، 1993).

كما أن عملية تقييم الأداء هي عملية لقياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة من الناحية الإنتاجية والسلوكية والمعرفية، وتحديد قابلية ومكانات كل فرد في المؤسسة لما يؤديه من واجبات، ومدى احتياجاته إلى التطوير بشكل دقيق وواضح، وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يعمل بها وخلال فترة زمنية معينة (الحراشة، 2010).

وتهدف عملية التقييم إلى توفير المعلومات عن الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، وذلك لتطوير أداء الأفراد وتحسينه، وتزويد الرؤساء في المؤسسة بالأداء العام لها. وتعد هذه المعلومات بمثابة مرجعاً للإدارة في حال تظلم أحد الأفراد من قرار يطال ترقّيته أو إنهاء خدماته، وكذلك تساعد الأفراد العاملين في معرفة نقاط ضعفهم ومعالجتها وتداركها، ومعرفة نقاط قوتهم والسعي إلى تنميتها والمحافظة عليها، من أجل الحصول على الترقية أو المكافأة، كما تساعد في رفع الروح المعنوية للأفراد، وتساعد في معرفة الاحتياجات التدريبية لهم وتحديد البرامج المناسبة لتدريبهم وتطويرهم (المرزوق، 2015).

وأن عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب النظر إلى الأمور الآتية (الحراشة، 2010):

أ. كمية الجهد المبذول: مقدار الطاقة الجسمية والعقلية المبذولة خلال زمن محدد، لقياس سرعة أو كمية أداء العمل.

ب. نوعية الجهد المبذول: مستوى الجودة والجهد في الأداء، ومدى مطابقته لمواصفات موجودة مسبقاً، وذلك لقياس درجة التطابق بين العمل المطلوب والعمل المنجز.

ت. نمط الأداء: الأسلوب والطريقة للجهد المبذول في العمل، وذلك لقياس المهارة في العمل.

طرق تقييم الأداء:

هناك عدة طرق لتقييم الأداء ومنها:

أ. مقياس التدرج على الأساس السلوكي: ويتم تقييم الفرد على امتلاكه للصفات وسلوكه

المتوقع في العمل.

ب. مقياس الملاحظة السلوكية: ويتم تقييم الفرد بناء على السلوك الملاحظ وليس المتوقع.

ت. طريقة الإدارة بالأهداف: تستخدم بشكل خاص للمستويات الإدارية العليا، وتعتمد على

أساس النتائج وليس كيفية الإنتاج، وتتضمن خطوتين: تحديد الأهداف، ومراجعة الأداء

(زبيدات، 2012).

وأضافت صلاح الدين (2016) من طرق تقييم الأداء:

أ. طرق المقارنة: وتعتمد على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة إجمالية مع

بعضهم بعضاً وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة.

ب. طرق مطلقة: ولا تعتمد تقييم الأفراد على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم بعضاً بل بصورة

مطلقة. ومن طرقها التقرير الذي يوضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الفرد والمهارات

التي يتمتع بها لتحسين أداءه.

ثانياً: الدراسات السابقة

تمكن الباحث من الحصول على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات

العلاقة بمتغيري الدراسة وقام بترتيبها حسب المدة الزمنية من الأقدم إلى الأحدث:

1. دراسات ذات صلة بالحوكمة:

أجرى كوبر (Cooper, 2005) دراسة هدفت التعرف إلى هيكلية المجلس التربوي للحوكمة التربوية في إحدى مناطق جنوب كاليفورنيا ولاكتشاف تأثير هذه الهيكلية وفعاليتها في الحوكمة التربوية لإحدى المدارس الثانوية، وقد استخدم منهجية البحث النوعي في دراسة هذه الحالة وتم استخدام تحليل تقييمي ووصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء مجلس الحوكمة التربوية في المقاطعة واستخدم أداة تحليل نوعي مقترحة من قبل المختصين في القياس تتضمن ثلاث استراتيجيات وهي نموذج المجاوزة والمقارنة، وتحليل السلاسل الزمنية، ومدى التغير عبر الوقت، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من بينها أن هذه الهيكلية نجحت في تطبيق الحوكمة التربوية في هذه المنطقة وأن قيادة مجلس الحوكمة ركز على احتياجات الطلبة والمستوى العالي لتحصيلهم الدراسي.

وهدف دراسة هاوندسون (Hudson, 2007) التعرف إلى عملية الحوكمة في الجامعات الخاصة ولغرض تحقيق هذا الهدف تم اختيار جامعتين خاصتين في منطقة نيويورك واستخدم أسلوب دلفاي لجمع المعلومات ومقابلة مع (30) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن دور مجلس الحوكمة كان فاعلا وأن العلاقات بين أعضاء المجلس كانت جيدة.

وهدف دراسة كيم (Kim, 2007) التعرف إلى تحليل الهيكل التنظيمي والحوكمي للجامعات الأوروبية، وإيجاد إطار للظروف التي تسهل العمل بالجامعة، وتحديد إطار العمل القائم على التنبؤ بالسّمات الرئيسة في المؤسسة، وقد وضعت الدراسة عدة سمات

كانت محلاً للبحث والتحليل وهي الملكية والاستقلالية ونموذج للحوكمة والهيكل التنظيمي، وإلى سمات بيئية أخرى مثل الحجم والعمر والموقع والوضع الاجتماعي، وأن الجامعات التي ليس لديها استقلالية كاملة لن تكون لديها قدرة كافية على العمل .

وهدفت دراسة الشناق(2009) التعرف إلى مفهوم الحاكمية، ودرجة ممارسة معايير الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، أجريت الدراسة على (501) عضواً من أعضاء المجالس وهيئات التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت الدراسة أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحاكمية في الجامعات الخاصة كان مرتفعاً.

وتناولت دراسة كيبس (Kpis, 2009) بعض المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا، وقد استخدمت كل من المنهجية الكمية والكيفية في جمع البيانات عن مؤشرات أداء الحوكمة في تلك الجامعات، واشتملت الدراسة على (128) نائب عميد، و(72) عميداً و(278) استاذاً. وقد أشارت النتائج إلى وجود بعض السمات والمهارات في القيادات، مثل القدرة على إقامة علاقات شخصية جيدة، وتوافر الاتصال، ومهارات الإدارة. وأن من عوامل نجاح الحوكمة المنافسة، والمصادر، والعمليات، والتعليم المستمر، والتنمية، والمحاسبة الواضحة، والشفافية، والأمانة، والثقة.

وأجرى حلاوة وطه(2011) دراسة هدفت إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، وقد تكونت عينة الدراسة من(60) إدارياً و(60) عضو هيئة تدريس وذلك للوصول في الجامعة إلى مستوى عالٍ يصل إلى مستوى الجامعات المتحضرة التي تعد الحوكمة من أولوياتها واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، كما تعد جزءاً من الجودة وهي ما تصبو إليه

مخرجات التعليم العالي، وأن الحوكمة في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب وفق المعايير العالمية، وتوصلت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم المقدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين.

وأجرى ناصر الدين (2012) دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها ، وقد تكونت عينة الدراسة من (64) عضو هيئة تدريس و(49) إدارياً ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذي دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأن هناك فروقاً ذات دلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

كما أجرت ويقينز (Wiggins,2013) دراسة هدفت التعرف إلى أنماط القيادة للمسؤولين في مقاطعة كولومبيا، ونماذج الحوكمة التربوية ولتحقيق هذا الهدف أجريت الأدراسة على جميع افراد المدرسة البالغ عددهم(51) قائد تربوي في الولايات المتحدة الأمريكية وقد تم الحصول على استجابات 60% منهم وقد تم تطبيق نموذج يتضمن إطار القيادة الرمزية والسياسة والموارد البشرية والهيكلية (نمط القيادة المتعددة) وتوصلت الأدراسة إلى نتائج كان من بينها أن مسؤولي المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية الذين يستخدمون القيادة المتعددة كان جيداً وبدلالة إحصائية كما توصلت الدراسة إلى

وجود علاقة دالة إحصائياً بين عدد سنوات الخبرة وبين القيادات بنمط متعدد وأنه كلما زادت خبرة المسؤول التربوي في الولاية كان هناك ميل لاستخدام جميع الأنماط للقيادة المتعددة .

وفي دراسة الشمري (2014) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تكونت عينة الدراسة من (302) عضو هيئة تدريس واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات . وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة في درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ت عزي لمتغير الجنس لصالح الإناث والرتبة الأكاديمية لصالح فئة أستاذ ومتغير الكلية لصالح الكليات العلمية وعدد سنوات الخبرة لصالح فئة (5 -أقل من 10 سنوات) .

وهدف دراسة شرف (2015) التعرف إلى واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كما هدفت إلى التعرف على أثر دور بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والجامعة في واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك التطبيق . ومن أجل تحقيق هدف الدراسة حيث تم إعداد وتوزيع الاستبانة التي تم إعدادها لجمع البيانات على عينة مقدارها (150) من عمداء ورؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة مرتفعة في

استجابات عينة الدراسة على المحور الأول (واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام) في حين أن درجة الاستجابة متوسطة على المحور الثاني (معوقات تطبيق نظم الحوكمة).

وأجرى الشرباتي (2015) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم البالغ عددهم (1038) مديراً وإدارياً في العام الدراسي (2013/ 2014) وتم اختيار عينه طبقه عشوائية بنسبه 30% من مجتمع الدراسة بلغ عددها (311) مديراً وإدارياً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها كانت متوسطة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم يعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة في حين كانت

هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة تعزى لمتغيري المديرية والمسمى الوظيفي.

قامت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2015) بدراسة هدفت إلى التحقق من مدى تطبيق برنامج الحوكمة والإدارة الذي أدرجته في خطتها الإستراتيجية (2014-2019)، من خلال مؤشر هدف إلى قياس درجة مراعاة الوزارة لأبعاد الحوكمة والمساءلة، وتم اعتماد المنحنى الوصفي والتحليلي في قياس المؤشر، حيث تم اعتماد أدوات قياس كمية ونوعية لقياس أبعاد مؤشر الحوكمة والمساءلة، تضمنت الأدوات 3 استبانات محكمة، احتوت على 4 مجالات وهي الأول : البيئة القانونية والتنظيمية والسياسات العامة، الثاني: القيادة: التمكين وصنع القرارات وفق المعايير المعتمدة (كالشفافية والموضوعية)، الثالث: ثقافة المؤسسة: إدارة الموارد وممارسة المساءلة، الرابع: المتابعة والتقييم والتعلم من النتائج، ووزعت الاستبانات على عينة ممثلة من الموظفين من كافة المسميات الوظيفية (العليا والوسطى والموظفين) من المستويات الثلاثة: الوزارة والمديرية والمدرسة. ومن نتائج الدراسة أن درجة مراعاة الوزارة لأبعاد الحوكمة والمساءلة بكافة مستوياتها 54.1 % بدرجة ضعيفة وفق التدرج المؤي المعتمد.

وهدف دراسة محمود (2016) التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال في الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وتم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية من (173) مدير ومديرة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام ووجود ارتباط إيجابي دال احصائيا بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل في

مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية .

وأجرت الزين (2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المديرون و الأكاديميين للحكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار الباحثة عينة للدراسة مكونة من (261) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد استخدمت أداتين لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرون والأكاديميين للحكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأن درجة تفويضهم للسلطة كانت متوسطة أيضاً.

2. دراسات ذات صلة بالأداء الوظيفي:

دراسة قام بها سكوب (Schoob, 2000) هدفت التعرف إلى بيان العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينية لدى مدراء بعض المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (212) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بعض المؤسسات التربوية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الشخصية التي تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تقلل من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء، وتسهل الأداء الوظيفي. وبينت هذه الدراسة أن الشخصية التي لا تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تزيد من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء، وتعيق أداءهم الوظيفي.

دراسة قام بها تواج (Towajj, 2000) استطلعت العلاقة بين التميز في الأداء الوظيفي والتميز في جودة الحياة وتكونت عينة الدراسة من (342) معلماً ومعلمة موزعين على (22) مدرسة في إحدى الولايات الأمريكية، وتم في هذه الدراسة إجراء مجموعة من المقابلات للمعلمين والمعلمات لاستطلاع تصوراتهم حول جودة الحياة والعلاقة مع الأداء الوظيفي لهم، وخلصت الدراسة إلى أن العوامل المساهمة في جودة الحياة هي: العلاقة الأسرية، النشاط البدني، ووقت الفراغ، الإسهام القيم في العمل. وبينت الدراسة أن المتطلبات الضرورية لجودة الحياة والتميز في الأداء الوظيفي للمعلمين هي: وجود التزام بنمط حياتي متوازن، وجود علاقات داعمة، المشاركة في الأنشطة البدنية، وجود فاعلية ونجاعة في أدوار العمل.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن عدم توفر الموازنة في العوامل السابقة يؤدي إلى ضغوط وإجهاد في العمل، ويؤثر من ثم تأثيراً سلبياً على الأداء الوظيفي، ومن هنا تبرز الحاجة لتدريب مدراء يقيمون جودة الحياة.

دراسة قام بها ديلفيكيو (Delvecchio, 2000) هدفت التعرف إلى الكشف عن العلاقة الديناميكية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وتأثير كل من الخبرة والمؤهل العلمي على العاملين في المدارس العامة في إنجلترا وقد شملت عينة الدراسة (56) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من بين العاملين في المدارس. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: "أن المعلمين يستمدون رضاهم عن العمل من مصادر مختلفة وأن التلاعب، والتحكم بمصادر الرضاء هذه مثل الرواتب، وطبيعة وزخم العمل، والإشراف لن يؤدي إلى تغيرات في مستوى الأداء الوظيفي للأفراد، وبينت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للخبرة التعليمية للمعلمين على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للمعلمين وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للمعلم فإن أداءه الوظيفي يزداد.

دراسة قام بها هارنيت جون، ويلسون (Harnett June, Wilson, 2000) بحثت في تأثيرات المراجعة التفاعلية في التدريب متعدد الوسائل على الدافعية والأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات في ولاية (كولورادو) الأمريكية، حيث تم تنسيب (47) مفحوصاً بشكل عشوائي، إلى إحدى مجموعتين علاجيتين تعرضت المجموعة الأولى إلى مراجعة نشطة، والأخرى إلى مراجعة خاملة، وتلقى المفحوصون في كلتا المجموعتين العلاجيتين نفس التدريب، ثم طلب من المفحوصين أداء نوع من العمل المكشوف الواضح، ثم قيس الأداء الوظيفي لكل مفحوص، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق مهمة ذات دلالة إحصائية بين نقاط المجموعتين في مقاييس الأداء الوظيفي. وبينت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير لجنس المفحوص على مستوى الأداء الوظيفي له.

في دراسة العوائد، (2001) هدفت إلى تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، وذلك في ضوء المهمات الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة هذه القيادات لتلك المهام تعزى للمتغيرات (الخبرة، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي)، وتكونت عينة الدراسة من (170) مدير دائرة ونائب مدير، ورئيس قسم في مركز وزارة التربية والتعليم، وقد طور الباحث استبانة مكونة من (80) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (مجال المهام الإدارية، والمهام الفنية، والمهام الإنسانية، والمهام التصورية). وقد أشارت الدراسة لعدة نتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في مديريات التربية العمانية للمهام الموكلة لهم متوسطة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات للمهام الموكلة لهم تعزى لمتغير الوظيفة لأفراد العينة لصالح نائب المدير، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات الإدارية للمهام الموكلة إليهم تعزى إلى المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة.

كما أجرى قواسمه، (2003) دراسة هدفت إلى تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من قبل المعلمين في المدرسة، وتم تطوير أداتين تم توزيعها بالطريقة الطبقيّة العشوائية على (33) مديراً ومديرة و(432) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الابتدائية والإعدادية في البحرين. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس بلغ قيمة دون المستوى المتوقع بقليل، كما أنه لا توجد فروق جوهرية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الابتدائية والإعدادية تبعا للتفاعل ما بين متغير الجنس والمدرسة.

وأجرت اليازجين (2003) دراسة هدفت التعرف إلى علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وتم تطوير أداتين توزعت على طبقية عشوائية مكونة من (326) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مستوى صراع الدور لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن كان أقل من المتوسط، وأن مستوى الأداء الوظيفي لديهم كان متوسطاً.

وهدف دراسة الجرادين (2004) التعرف إلى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم تطوير ثلاث أدوات، وتم توزيعها بالطريقة الطبقيّة العشوائية على (290) مديراً ومديرة، و(1160) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن متوسط.

وفي دراسة العميرة، أبو غرة (2004) هدفت التعرف إلى أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم، ومعرفة

إذا كان لمتغير الجنس اثر في هذه الفاعلية بالإضافة إلى معرفة إذا كان لمتغير السلطة المشرفة والمؤهل العلمي أثر في فاعلية المديرين في القيام بأدوارهم. فقد تكونت عينة الدراسة من (91) مديراً ومديرة، وقد طور الباحث استبانة شملت عدة مجالات وهي (مجالات تتعلق بأدوار المديرين في مجال الإشراف التربوي، النمو المهني للمعلمين، التخطيط، التقويم، المجتمع المحلي، شؤون التلاميذ). وقد توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية المديرين والمديرات في القيام بأدوارهم المتوقعة تعود لمتغير الجنس، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية قيام المديرين والمديرات بأدوارهم المتوقعة تعود لمتغير السلطة المشرفة ولصالح مديري مدارس وكالة الغوث ومديراتها، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية قيام المديرين والمديرات بأدوارهم المتوقعة تعود إلى المتغير المؤهل العلمي.

وأما دراسة حبتور (2007) فقد هدفت التعرف إلى معرفة العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة شبوة، وتم تطبيق استبانة مبنية توزعت على (36) مديراً من مديري المدارس الثانوية في محافظة شبوة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ومن نتائج الدراسة: أن البعد الاقتصادي له تأثير عالي جداً في فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية.

وهدف دراسة الخالدي (2008) التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة، وتم توزيعها على عينة مكونة من (270) معلماً، و(219) معلمة، وأظهرت الدراسة مجموعة نتائج منها: أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمهم كان بشكل عام مرتفعاً.

وأجرى العمرات (2010) دراسة هدفت التعرف إلى درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، ولتحقيق هدف البحث تم تطوير استبانة والتأكد

من صدقها وثباتها، وطُبقت على عينة عشوائية مكونة من (236) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البنراء، وقد بُيّنَت النتائج: أن درجة فاعلية الأداء في مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط، كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسة، والتحصيل الدراسي، والقيادة، كانت متوسطة.

وأما دراسة لوه وشو وأوي وشانج (LuoShuOi& Chang, 2010) فقد هدفت إلى اختبار أثر ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف على الأداء الوظيفي بين الموظفين في منطقة الصين الكبرى، استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت الدراسة على (380) شخصاً من ثلاث مدن رئيسية في المنطقة، ووجدت الدراسة: أن عوامل الإجهاد تتعلق بالعمل بالأداء الوظيفي. وكان لعبء العمل علاقة إيجابية بكمية العمل، في حين أن للقيود التنظيمية علاقات سلبية مع كمية العمل والحضور، كما أنه وجد أن الحصول على الدعم الاجتماعي له علاقة إيجابية مع كمية العمل، وأن سلوكيات التكيف لها علاقة عكسية مع الأداء الوظيفي.

وأما دراسة حنيف وطارق ونديم (Hanif & Tariq & Nadeem, 2011) فقد هدفت التعرف إلى معرفة دور المتغيرات الشخصية والمتعلقة بالوظائف في إجهاد المعلمين واستكشاف مستويات ومصادر التوتر وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي المدارس في إسلام آباد (باكستان). واستخدمت الاستبانة، وطُبقت على عينة مكونة من (400) معلم ومعلمة من معلمي مدارس الابتدائية والثانوية من المدارس الحكومية والمدارس الخاصة. وأظهرت النتائج: وجود علاقة سلبية كبيرة بين ضغط المعلمين والأداء الوظيفي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للإجهاد تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي.

وقام المسوري (2012) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي في مدينة درنة وبحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس

ومديريها، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة فقد أعدت استبانة لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيعها بالطريقة الطبقيّة العشوائية على عينة مكونة من (35) مديراً و(175) معلماً ومعلمة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تتنوع مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي وبحسب وجهة نظر أفراد العينة.

وأجرت المشاقبة (2014) دراسة هدفت التعرف إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانتين، وتم توزيعها على (400) معلم ومعلمة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ومن نتائج الدراسة: مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة كان مرتفعاً.

وأجرى المرازيق (2015) دراسة هدفت التعرف إلى الكشف عن درجة كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة جرش في تطبيق معايير الجودة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتم بناء استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (304) معلمين ومعلمات ممن يعملون في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة جرش، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة أي واو انزينواجيا وكينجوم (Anyanwu & Ezenwaji & Okenjom & Enyi, 2015) التعرف إلى مصادر وأعراض استراتيجيات الإجهاد والإدارة المهنية للمديرين في المدارس الثانوية في ولاية كروس ريفر، نيجيريا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة، ووزعت على عينة مكونة من (420) مدير ومديرة، وأظهرت النتائج: أن سوء بيئة العمل، والضغط من المعلمين، يؤثر على أداء مديري المدارس بغض النظر عن نوع الجنس.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تناولت الدراسات السابقة أهدافاً متنوعة، فمنها ما هدف إلى التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة مثل دراسة حلاوة وطه (2011) وناصر الدين (2012) والزين (2017) وكذلك دراسة أبو كريم والوثيني (2014) أما دراسة كيم (Kim,2007) فهدفها تحليل الهيكل التنظيمي والحوكمي للجامعات الأوروبية، وهناك دراسات هدفت إلى دراسة بعض مبادئ الحوكمة مثل دراسة كبيس (Kpis,2009).

كما تناولت الدراسات السابقة ذات الصلة بالأداء الوظيفي أهدافاً متنوعة، فمنها ما هدف إلى التعرف على علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي مثل دراسة اليازجين (2003)، ومنها ما هدف إلى التعرف على الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة مثل دراسة الجرايين (2004) ودراسة الخالدي (2008)، ومنها ما هدف إلى معرفة العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية مثل دراسة حبتور (2007) ودراسة العمرات (2010) ودراسة المسوري (2012)، ومنها ما هدف إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب الصراع التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي مثل دراسة المشاقبة (2014)، كما هدفت دراسة المرازيق (2015) إلى الكشف عن درجة كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية في تطبيق معايير الجودة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

أما هذه الدراسة فقد ركزت على درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي.

وقد تباينت عينات الدراسات السابقة من حيث النوع والعدد ، فمنها ما كان يجري على مديري المدارس وعلى المديریات مثل دراسة محمود (2016) ومنها على أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات مثل دراسة حلاوة وطه (2011) وناصر الدين (2012) ، ومنها على رؤساء الأقسام مثل دراسة شرف (2015) والعريني (2014) وويقينز (Wiggins,2013) ، ودراسات أجريت على أعضاء هيئة التدريس فقط مثل دراسة الشمري (2014) وأبو كريم والثويني (2014) وهاونديسون (Hudson,2007).

وتراوح عدد العينات بين حد أدنى عدده (30) مثل دراسة هاونديسون (Hudson,2007) وحد أعلى (650) في دراسة العريني (2014).

أما الدراسة الحالية فكانت عينتها المديرون والإداريون في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية وكان عدد أفراد العينة (370).

وفيما يتعلق بالأداة المستخدمة في الدراسات السابقة فإن معظم الدراسات استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات، واستخدم بعضها الآخر أسلوب دلفاي مثل دراسة هاونديسون (Hudson,2007)، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الاستبانة لغرض جمع المعلومات، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة بتطوير الاستبانتين المستخدمتين لجمع المعلومات وطريقة اختيار العينة، وتميزت باستخدام العينة الطبقية العشوائية.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تعد الأولى حسب علم الباحث التي تناولت درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي ، مما يعد إضافة جديدة للمكتبة العربية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي تم استخدامها في الدراسة، من المنهجية، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، كما تضمن وصفاً لكيفية بناء أدوات الدراسة، وإجراءات التحقق من من صدقها وثباتها، إضافة إلى الإجراءات التي التي تم اتباعها في تطبيق الدراسة ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص النتائج.

منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال الرجوع إلى مصادر المعلومات لبيان واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارات ومدراء التربية، ورؤساء الأقسام، والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، والبالغ عددهم (922)، وتم الحصول على الأعداد الحقيقية لهم من قسم نظام إدارة المعلومات في مركز وزارة التربية والتعليم، وهم مدراء الإدارات (15)، ومدراء المديریات (23)، ورؤساء الأقسام (136)، والإداريين (748) في مركز وزارة التربية والتعليم، وكما هو مبين في الملحق رقم (6).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، فبلغت عينة الدراسة (370)، من مدراء الإدارات والمديريات، ورؤساء الأقسام، والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم، تم توزيع أدوات الدراسة على جميع أفراد العينة، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	264	71.3
	انثى	106	28.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	296	80
	دراسات عليا	74	20
المسمى الوظيفي	مدير	38	10
	رئيس قسم	107	28.9
	إداري	226	61.1
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	135	36.6
	من 5 إلى 10 سنوات	123	33.2
	10 سنوات	112	30.2
	المجموع	370	100

أداتا الدراسة

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد أداتين للدراسة بالاعتماد على الأدب النظري ذي الصلة، وتحليل الدراسات السابقة، ومنها دراسة ناصر الدين (2012)، ودراسة الزين (2017)، وحيث تناولت الأداة الأولى قياس مبادئ الحوكمة، وكان عدد فقراتها (36) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي:

المجال الأول: الشفافية وعدد فقراته (14) فقرة.

المجال الثاني: المشاركة وعدد فقراته (9) فقرات.

المجال الثالث: المساءلة وعدد فقراته (13) فقرة.

أما الأداة الثانية فتناولت مستوى الأداء الوظيفي، بالاعتماد على الأدب النظري ذي الصلة، وتحليل الدراسات السابقة أيضاً، ومنها دراسة اليازجين (2003)، ودراسة الجرادين (2004)، وكان عدد فقراتها (37) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي:

المجال الأول: طبيعة العمل وعدد فقراته (16) فقرة.

المجال الثاني: المديرون والإداريون وعدد فقراته (11) فقرة.

المجال الثالث: الموظفون وعدد فقراته (10) فقرة.

وتم إعطاء كل فقرة من فقرات الأداة وزناً وفقاً لمقياس ليكرت وذلك حسب درجة الممارسة (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، ومثلت (1.2.3.4.5) على

التوالي، وكذلك تضمنت الاستبانة معلومات عن أفراد الدراسة من حيث الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، كما في الملحق رقم (3).

صدق أدوات الدراسة

للتحقق من صدق أدوات الدراسة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الجامعة الأردنية وجامعة الشرق الأوسط وجامعة الزرقاء الخاصة وجامعة الزيتونة، إذ بلغ عدد المحكمين (12) محكماً، وطلب منهم إبداء رأيهم حول فقرات أدوات الدراسة من حيث درجة ملائمة للمجال الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية، وإمكانية إضافة أو حذف أي فقرة، إذ تم الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين من حيث الحذف والتعديل والإضافة إلى أن وصلت أدوات الدراسة إلى شكلها النهائي كما في الملحق رقم (3).

ثبات أدوات الدراسة

وللتحقق من ثبات الأداة، قام الباحث بحساب معاملات الثبات لهذه الاستبانة بتطبيقها على عينة مكونة من (20) فرداً من مجتمع الدراسة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار ويفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني، (Test-Retest) بهدف استخراج معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون للاستبانة فبلغ (0.89) لجميع مجالاتها، كما تم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرونباخ ألفا فبلغت قيمة الثبات بين (0.85-0.89) ، والجدول (2) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات الستة بطريقة بيرسون، ومعامل كرونباخ ألفا، وتعد هذه القيم كافية ومقبولة للتحقق من ثبات الأداة.

الجدول (2)

قيم معاملات الثبات للمجالات الستة والتي تتعلق بدرجة ممارسة الحوكمة وعلاقتها بالأداء
الوظيفي بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة كرونباخ ألفا

عدد الفقرات	كرونباخ الفا	الإختبار وإعادة الاختبار	المجال	
14	0.88	0.89	الشفافية	الحوكمة
9	0.86	0.88	المساءلة	
13	0.89	0.90	المشاركة	
36		0.89	الثبات العام	
16	0.85	0.87	طبيعة العمل	الأداء الوظيفي
11	0.89	0.89	المديرون والإداريون	
10	0.86	0.88	الموظفون	
37		0.88	الثبات العام	

متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

تشتمل الدراسة على المستقلة الآتية :

متغير الجنس وله نوعين :

- ذكر - أنثى

متغير المؤهل العلمي ولها مستويان :

- بكالوريوس فأقل - دراسات عليا

متغير المسمى الوظيفي ولها ثلاثة مستويات :

- مدير - رئيس قسم - إداري

متغير سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات :

- 5 سنوات فأقل - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر

ثانياً : المتغيرات التابعة

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ، ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

إجراءات الدراسة

قام الباحث بالإجراءات والخطوات التالية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق

هدف الدراسة:

- 1- تطوير أدوات الدراسة.
- 2- تم حصر مجتمع الدراسة وتحديد العينة التي سيتم تطبيق أداة الدراسة عليهم.
- 3- تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية واختيار عينة الدراسة.
- 4- إيجاد صدق الأدوات وثباتهما.
- 5- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم، كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى إدارات التربية والتعليم، (ملحق 4 و5).

6- تطبيق الاستبانة على العينة التي تم تحديدها، حيث تم توزيع الإستبانة، وتم استرجاعها، وبلغت نسبة الاسترجاع 100%.

7- تم إدخال بيانات الدراسة إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) جهاز الحاسوب، بهدف اجراء التحليلات الإحصائية المناسبة وفقاً لأسئلة الدراسة، ثم تم عرض نتائج التحليل ومناقشة النتائج بهدف الإفادة منها وتوظيفها في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتقديم التوصيات والمقترحات.

تصحيح الأدوات

تم تحديد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي وفقاً للمعادلة الآتية :

القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، أي (5-1) / 3 = 1.33، وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المتوسطات الثلاثة، وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1-2.33)، ويكون المستوى المتوسط من (2.34-3.67)، والمستوى المرتفع من (3.68-5).

المعالجة الإحصائية

وتم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية حسب أسئلة الدراسة كما يلي:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

2. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل

الارتباط بين الحوكمة والأداء الوظيفي.

3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين

مستقلتين بالنسبة لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي (One-

WayANOVA) بالنسبة لمتغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، وتم استخدام اختبار

شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع

النتائج

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، حيث هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة، ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين، وعلاقة درجة مبادئ الحوكمة بمستوى الأداء الوظيفي، والتعرف فيما إذا كانت هنالك اختلاف في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة و مستوى الأداء الوظيفي يُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن عن تساؤلاتها تم تحديد الانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة من المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة للنتائج الآتية :

نتائج السؤال الأول: "ما درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية"؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم، ويبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم لمبادئ الحوكمة.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم لمبادئ الحوكمة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	مجالات الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	2	المشاركة	3.16	0.40	متوسطة
2	1	الشفافية	3.10	0.35	متوسطة
3	3	المساءلة	2.96	0.45	متوسطة
درجة التطبيق ككل			3.07	0.40	متوسطة

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم لمبادئ الحوكمة، إذ جاءت النتيجة الكلية بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.40) بدرجة متوسطة ، اذ جاء في المرتبة الأولى مجال المشاركة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.40) بدرجة متوسطة ، تلاه في المرتبة الثانية مجال الشفافية بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.35) بدرجة متوسطة ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال المساءلة بمتوسطة حسابي (2.96) وبانحراف معياري (0.45) بدرجة متوسطة. وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لدرجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم لمبادئ الحوكمة.

المجال الأول: الشفافية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الشفافية لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم، ويبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التطبيق لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق للمجال الأول " الشفافية " مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	14	توفر الوزارة تشريعات إدارية تمتاز بالشفافية.	3.75	0.66	مرتفعة
2	3	تتشر الوزارة تقارير دورية حول أنشطتها.	3.69	0.76	مرتفعة
3	8	تتميز الوزارة باستقرار تشريعاتها.	3.62	0.78	متوسطة
4	4	يتوفر نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني للموظفين.	3.52	0.94	متوسطة
5	5	تنتهج الوزارة سياسات الوضوح في ممارسة أعمالها.	3.37	1.04	متوسطة
6	11	تعتمد الوزارة أسساً ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين.	3.34	1.10	متوسطة

متوسطة	1.00	3.07	تتعاون الوزارة مع الموظفين لتحسين نوعية الخدمة التي تقدمها.	10	7
متوسطة	0.87	2.94	توضح الوزارة أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها.	7	8
متوسطة	1.13	2.85	توفر الوزارة آلية لتلقي الشكاوى والمقترحات.	9	9
متوسطة	0.83	2.79	تتيح الوزارة الفرصة للاطلاع على خططها.	2	10
متوسطة	1.03	2.75	توفر الوزارة نظاماً للإعلام بالتشريعات المنظمة للعمل فيها.	13	11
متوسطة	1.43	2.59	تطبق الوزارة آلية لقياس رضا الموظفين بشكل دوري.	12	12
متوسطة	0.91	2.58	توفر الوزارة وثائق حول أهدافها وفلسفة العمل فيها.	1	13
متوسطة	1.29	2.53	تتوفر المصادقية بين إدارات الوزارة.	6	14
متوسطة	0.35	3.10	تطبيق الشفافية ككل		

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشفافية، إذ جاءت

الفقرة رقم (14) والتي تنص على "توفر الوزارة تشريعات إدارية تمتاز بالشفافية" في المرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.66) بدرجة مرتفعة، تليها في المرتبة الثانية

الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تتشر الوزارة تقارير دورية حول أنشطتها" بمتوسط حسابي

(3.69) وانحراف معياري (0.76) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة

والتي تنص على " تتوفر المصادقية بين إدارات الوزارة " وبمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (1.29) بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: المشاركة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المشاركة لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم، وبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التطبيق لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق للمجال الثاني " المشاركة " مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	19	تولي الوزارة اهتمامها بكل المديرين دون تمييز.	3.74	0.81	مرتفعة
2	23	تشجع الوزارة المديرين على إبداء الرأي بصدد الموضوعات المطروحة.	3.30	1.07	متوسطة
3	17	تشرك الوزارة المدبرون وفي إبداء آرائهم فيما يؤدي إلى تطوير العمل الوزاري.	3.16	1.25	متوسطة
4	15	تأخذ الوزارة بوجهات النظر فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً.	3.00	1.17	متوسطة
5	16	تعطي الوزارة الفرصة للمديرين والإداريين لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم.	2.92	0.61	متوسطة

متوسطة	0.96	2.88	22	6	تحرص الوزارة على الاستماع لمشكلات المديرين وتعمل على حلّها.
متوسطة	1.17	2.73	20	7	تتبع الوزارة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات.
متوسطة	0.99	2.67	21	8	توضع خطط التطوير بالوزارة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.
منخفضة	1.24	2.20	18	9	يتم صنع القرارات برأي الأغلبية.
متوسطة	0.40	3.16	تطبيق المشاركة ككل		

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة، إذ جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "تولي الوزارة اهتمامها بكل المديرين دون تمييز" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.81) بدرجة مرتفعة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (23) والتي تنص على "تشجع الوزارة المديرين على إبداء الرأي بصدد الموضوعات المطروحة". بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.07) بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "يتم صنع القرارات برأي الأغلبية". وبمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (1.24) بدرجة منخفضة.

المجال الثالث: المساءلة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المساءلة لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم، ويبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التطبيق لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق للمجال الثالث " المساءلة" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	33	تتيح آليات المساءلة في الوزارة المراقبة في أي وقت.	3.59	0.80	متوسطة
2	29	تتم المساءلة بناءً على معلومات موثوقة.	3.53	0.93	متوسطة
3	36	تسمح الوزارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.	3.35	1.10	متوسطة
4	27	تلتزم الوزارة بتطبيق المساءلة بعيداً عن المحسوبية.	3.27	0.70	متوسطة
5	26	يطلع المديرون وعلى لائحة العقوبات لمعرفة تدرج العقوبة في حالة تكرارها.	3.26	0.72	متوسطة
6	28	تشجع المساءلة على تحفيز القائد في عمله.	3.18	1.25	متوسطة
7	25	توضّح آلية المساءلة في مركز الوزارة.	3.15	1.02	متوسطة
8	24	تنفذ الوزارة نظام المساءلة بفاعلية.	3.13	0.62	متوسطة

متوسطة	1.18	3.05	تعتمد الوزارة نظام داخلي فعال لمراقبة السلوك المهني.	34	9
متوسطة	0.86	2.95	تستخدم المساءلة لتطوير أداء المديرين والإداريين.	32	10
متوسطة	1.31	2.94	تطبق قواعد المساءلة على المستويين الفردي والجماعي بعدالة.	30	11
متوسطة	1.25	2.92	تجري الوزارة عملية تقييم ذاتي بمشاركة الأطراف المعنية من خلال (استبانات, اجتماعات, ندوات).	35	12
متوسطة	1.40	2.71	تُعرف الوزارة الموظفين على حقوقهم, والمسؤوليات المناطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم فيها.	31	13
متوسطة	0.45	2.96	تطبيق المساءلة ككل		

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المساءلة، إذ جاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على " تتيح آليات المساءلة في الوزارة المراقبة في أي وقت" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.80) بدرجة متوسطة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (29) والتي تنص على " تتم المساءلة بناءً على معلومات موثوقة " بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.93) بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (31) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " تُعرف الوزارة الموظفين على حقوقهم, والمسؤوليات المناطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم فيها" وبمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.40) بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم، ويبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	مجالات الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
1	3	الموظفون	2.98	0.52	متوسطة
2	1	طبيعة العمل	2.80	0.30	متوسطة
3	2	المديرون والإداريون	2.48	0.53	متوسطة
		مستوى التطبيق ككل	2.75	0.45	متوسطة

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، إذ جاءت النتيجة الكلية بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.45) بدرجة متوسطة، إذ جاء في المرتبة الأولى مجال الموظفون بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.52) بدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال

طبيعة العمل بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.30) بدرجة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال المديرون والإداريون بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.53) بدرجة متوسطة. وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

المجال الأول: طبيعة العمل

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مجال طبيعة العمل لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، ويبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مجال طبيعة العمل للمديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق المجال الأول " طبيعة العمل " مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	8	أوضح إجراءات العمل لجميع العاملين.	3.53	0.77	متوسطة
2	4	أمتلك المهارة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهمات الوظيفية.	3.45	0.90	متوسطة
3	11	أحاول جمع كل البيانات اللازمة لحل أي مشكلة في الإدارة.	3.20	1.11	متوسطة

متوسطة	1.12	3.26	أوفر السجلات (الفنية والإدارية) حسب الأصول.	3	4
متوسطة	0.91	3.26	أحرص على الحضور في الوقت المحدد.	5	5
متوسطة	1.00	3.10	أضع خطة مسبقة للمهام المراد تنفيذها من قبل كل من يعمل في الإدارة.	10	6
متوسطة	1.09	2.97	أحرص على أن يكون للإدارة تعليمات واضحة لتسيير العمل.	9	7
متوسطة	0.76	2.95	أناقش أهداف الإدارة بوضوح مع جميع العاملين ليسهل تحقيقها.	7	8
متوسطة	0.88	2.90	أعتمد المرونة في تطبيق التعليمات.	13	9
متوسطة	0.93	2.87	أعمل على إنهاء حالة التداخل بين عمل الأفراد في الإدارة.	14	10
متوسطة	1.33	2.75	أستخدم عديداً من الحلول عند مناقشة أي مشكلة.	12	11
متوسطة	1.28	2.65	أتابع حضور جميع العاملين في الإدارة.	6	12
متوسطة	0.85	2.60	أقوم بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة.	1	13
متوسطة	0.74	2.59	أقوم بتأدية المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	2	14
متوسطة	1.01	2.57	أستخدم الإشراف المباشر على العاملين لتلافي أي قصور في الأداء.	15	15

متوسطة	0.65	2.51	أحرص على متابعة ما يستجد في مجال العمل.	16	16
متوسطة	0.30	2.80	مستوى تطبيق طبيعة العمل ككل		

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال طبيعة العمل، إذ جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على " أوضح إجراءات العمل لجميع العاملين " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.77) بدرجة متوسطة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) والتي تنص على "أمتلك المهارة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهمات الوظيفية" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.90) بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " أحرص على متابعة ما يستجد في مجال العمل" وبمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.65) بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: المديرون والإداريون

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، ويبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطبيق لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق للمجال الثاني " المديرون

والإداريون " مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	27	أعدّ التقارير بالشكل المطلوب.	3.27	0.70	متوسطة
2	26	أشخص المشكلات والعمل على معالجتها.	3.17	0.83	متوسطة
3	24	أضع الخطط وبرامج العمل التنفيذية على ضوء الخطة الاستراتيجية.	3.05	0.73	متوسطة
4	19	أنتقد بأوقات الدوام الرسمي.	2.96	1.05	متوسطة
5	25	أتابع أداء المرؤوسين وتقييمهم بموضوعية وعدالة.	2.89	1.19	متوسطة
6	17	أحيط بالتشريعات الإدارية.	2.65	1.11	متوسطة
7	23	أتابع إنجاز العمل بالوقت المطلوب.	2.55	0.95	متوسطة
8	22	أستخدم الاتصال الفعال وأعمل بروح الفريق.	2.40	0.78	متوسطة
9	21	ألم ببرامج العمل المقررة على مستوى الوحدة التنظيمية	2.37	0.82	متوسطة
10	20	أحرص على استخدام الوقت في عمل منتج.	2.17	0.65	منخفضة

11	18	أعرف أهداف الوزارة ورسالتها.	2.11	0.93	منخفضة
مستوى تطبيق المديرين والإداريين ككل					
			2.48	0.53	متوسطة

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المديرين والإداريين، إذ جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على "أعدّ التقارير بالشكل المطلوب" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.27) وانحراف معياري (0.70) بدرجة متوسطة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (26) والتي تنص على "أشخص المشكلات والعمل على معالجتها" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.83) بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "أعرف أهداف الوزارة ورسالتها" وبمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.93) بدرجة منخفضة.

المجال الثالث: الموظفون

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق الأداء الوظيفي للموظفون في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، ويبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطبيق لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق للمجال الثالث " الموظفون " مرتبة
تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	36	أفوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين.	3.35	1.10	متوسطة
2	37	أهَيَّ الأجراء المناسبة للموظفين الجدد للتكيف مع نظام الإدارة.	3.32	1.25	متوسطة
3	33	أخطط لإشراك الموظفين في دورات تدريبية.	3.27	1.14	متوسطة
4	29	أتابع الموظفين من الناحية الوظيفية ومن الناحية الاجتماعية.	3.22	1.205	متوسطة
5	28	أحرص على تمكين الموظفين.	3.18	1.25	متوسطة
6	34	أعالج جوانب الضعف لدى الموظفين.	2.81	1.29	متوسطة
7	32	أشجع المرؤوسين على النقد البناء لمصلحة العمل.	2.71	1.03	متوسطة
8	30	أعزز المرؤوسين المميزين وأحفزهم.	2.64	1.40	متوسطة
9	35	أشجع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.	2.63	1.34	متوسطة

متوسطة	1.43	2.48	أعقد لقاءات دورية مع المرؤوسين.	31	10
متوسطة	0.52	2.98	مستوى تطبيق الموظفون ككل		

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الموظفين، إذ جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على " أفوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (1.10) بدرجة متوسطة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (37) والتي تنص على "أهَيِّءُ الأجواء المناسبة للموظفين الجدد للتكيف مع نظام الإدارة" بمتوسط حسابي (3.3) وانحراف معياري (1.25) بدرجة متوسطة ، بينما جاءت الفقرة رقم (31) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "أعقد لقاءات دورية مع المرؤوسين" وبمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (1.43) بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج معامل الارتباط (بيرسون) بين درجات مبادئ الحوكمة ومستويات الأداء الوظيفي، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

معامل الارتباط بيرسون (pearson) بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية

المجالات	مبادئ الحوكمة			الأداء الوظيفي		
	الشفافية	المشاركة	المساءلة	طبيعة العمل	المديرون والإداريون	الموظفون
مبادئ الحوكمة	الشفافية	1	.38**	.86**	.81**	.52**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.119
	المشاركة	.38**	1	.41**	.33**	.361**
	مستوى الدلالة	.000		.000	.000	.000
	المساءلة	.86**	.41**	1	.68**	.05
	مستوى الدلالة	.000	.000		.000	.339
الأداء الوظيفي	طبيعة العمل	.81**	.33**	.68**	1	.09
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000		.056
	المديرون والإداريون	-.08	.36**	-.05	.09	1
	مستوى الدلالة	.119	.000	.339	.056	.000
	الموظفون	.52**	.24**	.64**	.41**	-.14**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.004

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

ويتضح من الجدول رقم (11) معاملات ارتباط بيرسون (pearson) بين مجالات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وبين مجالات مستوى الأداء الوظيفي، حيث يبين الجدول ارتباط مرتفع بين مجال الشفافية ومجالات: طبيعة العمل، والموظفون، وارتباط ضعيف بينه وبين مجال المديرين والإداريين، وكذلك ارتباط مرتفع بين مجال المشاركة وكل من المجالات التالية: طبيعة العمل، المديرين والإداريين، الموظفون، وأخيرا يوجد ارتباط مرتفع بين مجال المساءلة ومجالات: طبيعة العمل، والموظفون، وارتباط منخفض بينه وبين مجال المديرين والإداريين.

نتائج السؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو التالي:

1- متغير الجنس:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير الجنس

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	الجنس	المجال
3.16	0.32	5.89	368	.000	ذكر	الشفافية
2.93	0.36				انثى	
3.00	0.46	2.89	368	.004	ذكر	المشاركة
2.85	0.42				انثى	
3.26	0.34	8.35	368	.000	ذكر	المساءلة
2.90	0.41				انثى	
3.14	0.30	7.00	368	.000	ذكر	الكلي
2.89	0.33				انثى	

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مجموعتي الذكور والإناث على مبادئ الحوكمة وذلك حسب متغير الجنس على الدرجة الكلية، وكذلك على جميع المجالات : الشفافية، المشاركة، والمساءلة، وجاءت الفروق لصالح الذكور على جميع المجالات.

2- متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لدرجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الشفافية	بكالوريوس فأقل	3.15	0.34	5.17	368	.000
	دراسات عليا	2.91	0.35			
المشاركة	بكالوريوس فأقل	2.98	0.46	1.97	368	.049
	دراسات عليا	2.86	0.44			
المساءلة	بكالوريوس فأقل	3.20	0.37	4.29	368	.000
	دراسات عليا	2.98	0.44			
الكلية	بكالوريوس فأقل	3.12	0.32	4.65	368	.000
	دراسات عليا	2.93	0.34			

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة وذلك حسب متغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية، وكذلك على جميع المجالات: الشفافية، المشاركة، والمساءلة، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل وعلى جميع المجالات.

3- متغير المسمى الوظيفي:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجات المديرين والإداريين على مبادئ الحوكمة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وتم إجراء تحليل التباين الإحادي لدرجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ويبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة حسب متغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المجال
0.37	3.06	مدير	الشفافية
0.32	2.96	رئيس قسم	
0.34	3.17	إداري	
0.45	2.93	مدير	المشاركة
0.46	2.93	رئيس قسم	
0.45	2.97	إداري	
0.44	3.09	مدير	المساءلة
0.43	3.10	رئيس قسم	
0.37	3.19	إداري	
0.35	3.10	مدير	الدرجة الكلية
0.45	2.90	رئيس قسم	
0.40	3.16	إداري	

يبين الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على درجة ممارسة مبادئ الحوكمة لدى المديرين والإداريين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، إذ حصل أصحاب فئة إداري على أعلى متوسط حسابي (3.16)، وجاء في الرتبة الثانية فئة (المدير) بمتوسط حسابي (3.10) ، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (رئيس قسم) إذ بلغ (2.90)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (15).

الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	3.24	2	1.62	13.75	.000*
	داخل المجموعات	43.32	367	.12	43.32	
	المجموع	46.57	369			
المشاركة	بين المجموعات	.15	2	.08	.35	.70
	داخل المجموعات	77.73	37	.21		
	المجموع	77.88	369			
المساءلة	بين المجموعات	.86	2	.43	2.70	.07
	داخل المجموعات	58.38	367	.15		
	المجموع	59.24	369			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.25	2	.62	5.65	.004*
	داخل المجموعات	40.62	367	.11		
	المجموع	41.87	369			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الحوكمة لدى المديرين والإداريين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (5.65)، وبدرجة دلالة إحصائية (0.04)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الشفافية إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (13.75) وبدلالة إحصائية (0.00)، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات : المشاركة، والمساءلة، ولبيان الفروق تم عمل اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يوضحه الجدول (16).

الجدول (16)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر متغير المسمى الوظيفي على مجال الشفافية

المسمى الوظيفي (أ)	المسمى الوظيفي (ب)	فرق المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
مدير	رئيس قسم	0.09	0.06	.349
	إداري	-0.11	0.06	.175
رئيس قسم	مدير	-0.09	0.06	.349
	إداري	-0.20	0.04	.000*
إداري	مدير	0.11	0.06	.175
	رئيس قسم	0.20	0.04	.000*
الدرجة الكلية	مدير	-0.10	0.06	.262
	رئيس قسم	-0.15	0.05	0.175
	إداري	0.16	0.05	0.087

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة على مستويات المسمى الوظيفي في مجال الشفافية وذلك بين فئة مدير وفئة رئيس قسم وفئة إداري، وخلصت النتيجة لصالح الإداري بدرجة كلية مقدارها (0.16).

4- متغير سنوات الخبرة:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المديرين والإداريين على مبادئ الحوكمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتم إجراء تحليل التباين الإحادي لدرجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويبين الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المجال
0.33	3.23	أقل من 5 سنوات	الشفافية
0.33	3.08	5 – أقل من 10 سنوات	
0.35	2.97	10 سنوات	
0.46	3.03	أقل من 5 سنوات	المشاركة
0.45	2.93	5 – أقل من 10 سنوات	
0.44	2.90	10 سنوات	
0.33	3.28	أقل من 5 سنوات	المساءلة
0.38	3.19	5 – أقل من 10 سنوات	
0.41	2.97	10 سنوات	
0.35	3.10	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.45	2.96	5 – أقل من 10 سنوات	
0.40	3.16	10 سنوات	

يبين الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على درجة ممارسة مبادئ الحوكمة لدى المديرين والإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي (3.16)، وجاء في الرتبة الثانية فئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.10)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) إذ بلغ (2.96)، ولبين دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الإحادي (One Way Anova)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (18).

الجدول (18)

تحليل التباين الإحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	4.375	2	2.187	19.026	0.072*
	داخل المجموعات	42.195	367	0.115		
	المجموع	46.570	369			
المشاركة	بين المجموعات	1.124	2	0.562	2.687	0.069
	داخل المجموعات	76.764	367	0.209		
	المجموع	77.888	369			
المساعدة	بين المجموعات	6.161	2	3.080	21.29	0.000*
	داخل المجموعات	53.085	367	0.145		
	المجموع	59.246	369			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.755	2	1.878	1.87	0.000*
	داخل المجموعات	38.123	367	0.104		
	المجموع	41.878	369			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الحوكمة لدى المديرين والإداريين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.87)، وبدرجة دلالة إحصائية (0.00)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المساءلة إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (21.29) وبدلالة إحصائية (0.00)، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات: المشاركة، الشفافية، ولبيان الفروق تم عمل اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يوضحه الجدول (19).

الجدول (19)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر متغير سنوات الخبرة على مجال المساءلة

سنوات الخبرة (أ)	سنوات الخبرة (ب)	فرق المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	5 - أقل من 10	0.08	0.047	.168
	10 سنوات فأكثر	0.31	0.048	.000*
5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.08	0.047	.168
	10 سنوات فأكثر	0.22	0.049	.000*
10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.31	0.048	.000*
	10 سنوات فأكثر	-0.22	0.049	.000*
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	0.20	0.048	0.84
	5 - أقل من 10 سنوات	0.15	0.048	0.84
	10 سنوات فأكثر	-0.27	0.049	0.000*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويتبين أيضاً من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة على مستويات سنوات الخبرة وذلك في مجال المساءلة، وذلك بين فئة أقل من 5 سنوات وفئة 10 سنوات فأكثر، ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر. وكذلك بين فئة من 5 سنوات

إلى أقل من 10 سنوات وبين فئة 10 سنوات فأكثر، ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر في مجال المساءلة.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس :

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (20) يوضح ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين وفقاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
طبيعة العمل	ذكر	2.83	0.32	2.24	368	.025*
	انثى	2.75	0.25			
المديرون والإداريون	ذكر	2.34	0.52	-8.30	368	.000*
	انثى	2.81	0.40			

الموظفون	ذكر	3.00	0.55	1.65	368	.099
	انثى	2.90	.410			
الدرجة الكلية	ذكر	3.16	0.30	7.00	368	.000*
	انثى	2.90	0.33			

يتضح من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مجموعتي الذكور والإناث على الأداء الوظيفي وذلك حسب متغير الجنس وعلى الدرجة الكلية، وكذلك في المجالات: طبيعة العمل، والمديرون والإداريون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكور والإناث في الأداء الوظيفي في مجال الموظفون، وجاءت الفروق لصالح الذكور في المجالات: طبيعة العمل، الموظفون، وجاءت لصالح الإناث في مجال المديرون والإداريون.

2- متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (21) يوضح ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
طبيعة العمل	بكالوريوس فأقل	2.82	0.31	1.797	368	.073
	دراسات عليا	2.75	0.26			
المديرون والإداريون	بكالوريوس فأقل	2.40	0.53	-5.836	368	.000*
	دراسات عليا	2.79	0.41			
الموظفون	بكالوريوس فأقل	2.97	0.54	-.118	368	.906
	دراسات عليا	2.98	0.44			
الكلية	بكالوريوس فأقل	3.12	0.32	4.65	368	.000*
	دراسات عليا	2.93	0.34			

يتضح من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين وذلك حسب متغير المؤهل العلمي وذلك على الدرجة الكلية، وكذلك يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المديرين والإداريين، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين حسب متغير المؤهل العلمي في المجالات: طبيعة العمل، الموظفون، وجاءت الفروق لصالح فئة الدراسات العليا في المجالات: المديرين والإداريين، والموظفون، وجاءت الفروق لصالح فئة بكالوريوس فأقل في مجال طبيعة العمل.

3- متغير المسمى الوظيفي:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وتم إجراء تحليل التباين الإحادي لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ويبين الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين حسب متغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المجال
0.31	2.75	مدير	طبيعة العمل
0.23	2.77	رئيس قسم	
0.32	2.83	إداري	
0.39	2.81	مدير	المديرون والإداريون
0.52	2.52	رئيس قسم	
0.53	2.40	إداري	
0.44	3.09	مدير	الموظفون
0.41	3.05	رئيس قسم	
0.57	2.92	إداري	

0.30	2.81	مدير	الدرجة الكلية
0.53	2.48	رئيس قسم	
0.52	2.98	إداري	

يبين الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، إذ حصل أصحاب فئة (إداري) على أعلى متوسط حسابي (2.98)، وجاء في الرتبة الثانية فئة (المدير) بمتوسط حسابي (2.81)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (رئيس قسم) إذ بلغ (2.48)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى مجالات الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (23).

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الأداء الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
طبيعة العمل	بين المجموعات	.46	2	.23	2.51	.08
	داخل المجموعات	34.00	367	.09		
	المجموع	34.46	369			
المديرون والإداريون	بين المجموعات	5.60	2	2.80	10.32	.000*
	داخل المجموعات	99.66	367	.27		
	المجموع	105.27	369			
الموظفون	بين المجموعات	1.72	2	.86	3.19	.062
	داخل المجموعات	99.05	367	.27		
	المجموع	100.77	369			

بين المجموعات	.58	2	.29	3.49	.031*
داخل المجموعات	30.85	367	.08		
المجموع	31.44	369			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (3.49)، وبدرجة دلالة إحصائية (0.031)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المديرين والإداريين إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (10.32) وبدلالة إحصائية (0.00)، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات : طبيعة العمل، الموظفون، ولبيان الفروق تم عمل اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يوضحه الجدول (24).

الجدول (24)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر متغير المسمى الوظيفي على مجال المديرين والإداريين

المسمى الوظيفي (أ)	المسمى الوظيفي (ب)	فرق المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
مدير	رئيس قسم	0.28	.09	.017*
	إداري	0.40	.09	.000*
رئيس قسم	مدير	-0.28	.09	.017*
	إداري	0.12	.06	.136
إداري	مدير	-0.40	.09	.000*
	رئيس قسم	-0.12	.06	.136

0.0085*	0.09	0.34	مدير	الدرجة الكلية
0.0765*	0.08	-0.08	رئيس قسم	
0.068*	0.08	-0.26	إداري	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي على مستويات المسمى الوظيفي وذلك في مجال المديرين والإداريين، وذلك بين فئة المدير وفئة رئيس القسم ولصالح رئيس القسم، وبين فئة المدير وفئة الإداري ولصالح الإداري في مجال المديرين والإداريين.

4- متغير سنوات الخبرة:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتم إجراء تحليل التباين الأحادي لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويبين الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المجال
.34	2.82	أقل من 5 سنوات	طبيعة العمل
.28	2.80	5 - أقل من 10 سنوات	

	أكثر من 10 سنوات	2.79	.27
المديرون والإداريون	أقل من 5 سنوات	2.21	.46
	5 – أقل من 10 سنوات	2.43	.49
	أكثر من 10 سنوات	2.86	.42
الموظفون	أقل من 5 سنوات	3.20	.37
	5 – أقل من 10 سنوات	2.99	.54
	أكثر من 10 سنوات	2.69	.51
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	2.81	.30
	5 – أقل من 10 سنوات	2.48	.53
	أكثر من 10 سنوات	2.98	.52

يبين الجدول (25) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي (2.98)، وجاء في الرتبة الثانية فئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (2.81)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) إذ بلغ (2.48)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الإحادي (One Way Anova)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (26).

الجدول (26)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين في
مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
طبيعة العمل	بين المجموعات	.04	2	.02	.24	.78
	داخل المجموعات	34.42	367	.09		
	المجموع	34.46	369			
المديرون والإداريون	بين المجموعات	26.34	2	13.17	61.25	.000*
	داخل المجموعات	78.92	367	.21		
	المجموع	105.27	369			
الموظفون	بين المجموعات	16.44	2	8.22	0.15	.86
	داخل المجموعات	84.33	367	.23		
	المجموع	100.77	369			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.09	2	.04	.54	.58
	داخل المجموعات	31.35	367	.08		
	المجموع	31.44	369	31.44		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة

الكلية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.54)، وبدرجة دلالة إحصائية (0.58)، وكذلك

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال طبيعة العمل والموظفون، وظهرت فروق ذات

دلالة إحصائية في مجال : المديرون والإداريون، ولبيان الفروق تم عمل اختبار شيفيه

(Scheffe) للمقارنات البعدية كما يوضحه الجدول (27).

الجدول (27)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر متغير سنوات الخبرة على مجال المديرين والإداريين

سنوات الخبرة (أ)	سنوات الخبرة (ب)	فرق المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	- .22	.057	.001*
	10 سنوات فأكثر	- .65	.059	.000*
5 – أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.22	.057	.001*
	10 سنوات فأكثر	- .42	.060	.000*
10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	.65	.059	.000*
	5- أقل من 10 سنوات	.42	.060	.000*
الكلية	أقل من 5 سنوات	- 0.44	0.058	0.0005*
	5 – أقل من 10 سنوات	- 0.10	0.059	0.0005*
	10 سنوات فأكثر	0.54	0.059	0.000*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a = 0.05)

يتبين من الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى

الأداء الوظيفي على مستويات سنوات الخبرة في مجال المديرين والإداريين، وذلك بين فئة

(أقل من 5 سنوات) وفئة (5 إلى أقل من 10 سنوات)، ولصالح فئة (من 5 إلى أقل من 10

سنوات)، وكذلك بين فئة (أقل من 5 سنوات) وبين فئة (10 سنوات فأكثر)، ولصالح فئة

(10 سنوات فأكثر) في مجال المديرين والإداريين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات التي انبثقت عنها. إذ هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، كما هدفت الدراسة التعرف فيما إذا كان هناك اختلاف في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات الدراسة، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، ولتحقيق هدف الدراسة جمعت البيانات وتم تحليلها، وبينت النتائج ما يلي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية" ؟

أشارت النتائج بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة مرتبة حسب المتوسطات، إذ جاءت النتيجة الكلية بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.40) بدرجة متوسطة، مجال المشاركة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.40) بدرجة متوسطة، ومجال الشفافية بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.35) بدرجة متوسطة، ومجال المساءلة بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.45) بدرجة متوسطة.

المجال الأول: الشفافية

أشارت نتائج مجال الشفافية أن الفقرة رقم (14) والتي تنص على " توفر الوزارة تشريعات إدارية تمتاز بالشفافية " بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.66) ودرجة التطبيق مرتفعة مما يعزى إلى أن وزارة التربية والتعليم تتيح الفرصة للإداريين للاطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية المختلفة، أما الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تنشر الوزارة تقارير دورية حول أنشطتها" جاءت بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.76) ودرجة التطبيق مرتفعة جداً ويعزى ذلك أن الوزارة تعمل جادة على نشر التقارير وترغب باطلاع الإداريين على المعلومات والإجراءات الإدارية المختلفة بشكل دوري، وأشارت النتائج أيضاً أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على "تتوفر المصادقية بين إدارات الوزارة" جاءت بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (1.29) ودرجة التطبيق متوسطة ويعزى ذلك إلى أن بعض الإجراءات المتبعة بين إدارات الوزارة يشوبها بعض الضبابية نتيجة اتباع بعض الأفراد السرية في الأداء، وهذا يتطلب لبعض الإدارات التي يتعلق عملها بقضايا الرواتب والترقيات والتنقلات والمحاسبية.

المجال الثاني: المشاركة

أشارت نتائج مجال المشاركة أن الفقرة رقم (19) والتي تنص على "تولي الوزارة اهتمامها بكل المديرين دون تمييز" بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.81) بدرجة تطبيق مرتفعة ، ويعزى ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تولي اهتمامها بجميع الإداريين وبمختلف المسميات الوظيفية، أما الفقرة رقم (23) والتي تنص على " تشجع الوزارة المديرين على إبداء الرأي بصدد الموضوعات المطروحة" جاءت بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة تطبيق متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن إتاحة الفرصة أمام الإداريين لإبداء آرائهم إزاء

القرارات الإدارية المختلفة، وأشارت النتائج أن الفقرة رقم (18) والتي تنص على " يتم صنع القرارات برأي الأغلبية " جاءت بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة تطبيق منخفضة، ويعزى ذلك إلى أن صناعة القرارات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم تتم من خلال قنوات محددة منها مجلس التربية.

المجال الثالث: المساءلة

أشارت نتائج مجال المساءلة، أن الفقرة رقم (33) والتي تنص على " تتيح آليات المساءلة في الوزارة المراقبة في أي وقت " و بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبانحراف معياري (0.80) وبدرجة تطبيق متوسطة، ويعزى ذلك إلى آليات المساءلة في مركز وزارة التربية والتعليم تعتمد عدة زيارات تكون بغض النظر عن التوقيت، أما الفقرة رقم (29) والتي تنص على "تتم المساءلة بناءً على معلومات موثوقة " جاءت بمتوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (0.93) وبدرجة تطبيق متوسطة، ويعزى ذلك أن عملية المساءلة تتم بعد عدة زيارات، وإجراء العديد من التقييمات، وبناء على ذلك يتم جمع معلومات موثوقة، أما الفقرة رقم (31) والتي تنص على "تُعرف الوزارة الموظفين على حقوقهم، والمسؤوليات المناطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم فيها " جاءت بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.40) وبدرجة تطبيق متوسطة، ويعزى ذلك إلى أنه يتم قبل عملية المساءلة إجراء زيارات استطلاعية هدفها تحديد نقاط الضعف والقوة، لتتم فيما بعد إجراء عملية المساءلة.

وتتسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة حلاوة وطه (2011) أن الحوكمة موجودة في جامعة القدس ولكنها ليست بالمستوى المطلوب، كما تتفق مع دراسة ابو كريم والوثيني (2014) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لكليات التربية في جامعة حائل وجامعة الملك

سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، كما تتفق مع دراسة الشمري (2014) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، كما تتفق مع دراسة شرف (2015) التي توصلت إلى أن تطبيق الحوكمة في بعض المجالات كانت متوسطة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة محمود (2016) التي توصلت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت بدرجة متوسطة أيضاً.

وتختلف هذه النتيجة التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة في كون ممارسة الحوكمة كان بمستوى متوسط عما وصلت إليها دراسة النتائج التي توصلت إليها دراسة ناصر الدين (2012) حيث وجدت أن تطبيق الحوكمة كان مرتفعاً في جامعة الشرق الأوسط، كما أنها تختلف مع النتيجة التي توصلت إليها الزهراني (2012) والتي بينت نتائجها أن الجامعات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة بدرجة مرتفعة أيضاً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ؟

أشارت النتائج بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية مرتبة حسب المتوسطات، إذ جاءت النتيجة الكلية بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.45) بدرجة متوسطة، مجال الموظفون بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.52) بدرجة متوسطة، ومجال

طبيعة العمل بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.30) بدرجة متوسطة، ومجال المديرين والإداريين بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.45) بدرجة متوسطة.

المجال الأول: طبيعة العمل

أشارت نتائج مجال طبيعة العمل أن الفقرة رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال طبيعة العمل، إذ جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على " أوضح إجراءات العمل لجميع العاملين " في بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.77) بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تولي اهتماماً بنشر تعليمات العمل على جميع الإداريين مثل توزيع كتيبات تتضمن سلوكيات وأخلاقيات العمل، أما الفقرة رقم (4) والتي تنص على "أمتلك المهارة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهمات الوظيفية" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.90) جاءت بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية يلتحقون بالعديد من الدورات التدريبية والتي تتعلق بالقيادة التعليمية، وهي ليست حكراً لفئة معينة من الإداريين، بل يمكن لجميع الفئات الوظيفية الإلتحاق بها إلى جانب العديد من الدورات التدريبية الأخرى، بينما جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على " أحرص على متابعة ما يستجد في مجال العمل " بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.65) بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى حرص الإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية على التنمية المستدامة ومعرفة كل ما هو جديد في مجال عمله.

المجال الثاني: المديرون والإداريون

أشارت نتائج مجال المديرون والإداريون أن الفقرة رقم (27) والتي تنص على " أعدّ التقارير بالشكل المطلوب" وبمتوسط حسابي بلغ (3.27) وبانحراف معياري (0.70) جاءت بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن آلية كتابة التقارير في مركز وزارة التربية والتعليم تخضع لعمليات مراجعة مستمرة ومراحل دقيقة تضمن جودة التقرير، أما الفقرة رقم (26) والتي تنص على "أشخص المشكلات واعمل على معالجتها" بمتوسط حسابي (3.17) وبانحراف معياري (0.83) جاءت بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن عملية تشخيص المشكلات تبدأ ملاحظة أولية، ثم تبدأ عملية التشخيص والمراقبة ويتم بعد ذلك عمل زيارات بشكل دوري والعمل على معالجتها، أما الفقرة رقم (18) والتي تنص على " أعرف أهداف الوزارة ورسالتها " وبمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.93) جاءت بدرجة منخفضة ويعزى ذلك إلى وجود قصور في دور وزارة التربية والتعليم في تعريف الإداريين برؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم الأردنية في الإدارات والأقسام المختلفة.

المجال الثالث: الموظفون

أشارت نتائج مجال الموظفون أن الفقرة رقم (14) والتي تنص على " أفوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين" وبمتوسط حسابي بلغ (3.35) وبانحراف معياري (1.10) جاءت بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أنه يتم تفويض بعض الصلاحيات للموظفين من أجل سرعة الإنجاز، وتجنب بعض التعقيدات التي قد تعيق سير العمل، كما أن وزارة التربية والتعليم انتقلت في السنوات الأخيرة إلى طور اللامركزية في كثير من إجراءاتها، أما الفقرة رقم (37) والتي تنص على "أهَيِّئ الأجواء المناسبة للموظفين الجدد للتكيف مع نظام الإدارة " بمتوسط حسابي (3.32) وبانحراف معياري

(1.25) جاءت الفقرة بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى حرص الوزارة على توفير الجو الوظيفي المناسب الذي يشعر الموظف الجديد بالألفة ويدعوه إلى التكيف مع محيط العمل، و جاءت الفقرة رقم (31) والتي تنص على " أعقد لقاءات دورية مع الرؤوسين " وبمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (1.43) بدرجة متوسطة، ويدل ذلك على عقد لقاءات واجتماعات دورية مع الموظفين، حرصاً على تبادل الآراء ووجهات النظر بين الرئيس والمرؤوس فيما يتعلق بالعمل، ويتم من خلال اللقاءات تنظيم العمل في الأقسام والتعريف بالحقوق والواجبات، بالإضافة إلى أنه تعتبر اللقاءات الدورية بمثابة قنوات اتصال وتواصل بين الإدارات العليا والموظفون فيما يتعلق بالتشريعات وأنظمة العمل.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة اليازجين (2004) من أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن متوسط ، كما تتسجم مع دراسة المرازيق (2015) والتي أوضحت نتائجها أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة.

وتختلف هذه النتيجة التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة في كون مستوى الأداء الوظيفي كان متوسط عما وصلت إليها النتائج في دراسة الخالدي (2008) ، حيث وجدت أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمها كان بشكل عام مرتفعاً، كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة قواسمة (2003) والتي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الابتدائية والاعدادية في البحرين كان دون المستوى المتوقع بقليل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين

في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

أشارت النتائج أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء الوظيفي على وجود علاقة ايجابية ، وهي علاقة دالة احصائياً ، ولعل السبب في وضوح هذه العلاقة إلى الطبيعية التفاعلية بين طرفي المعادلة والتأثير المتبادل بينهما، فكلما ارتفعت درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم، فإن النتيجة المتوقعة ستظهر تحسناً ملموساً في الأداء الوظيفي.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة محمود (2016) التي أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام ، ووجود ارتباط ايجابي دال احصائياً بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، كما اتفقت مع دراسة الزين (2017) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة ، وأن درجة تفويضهم للسلطة كانت متوسطة أيضاً .

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اليازجين (2003) والتي توصلت إلى أن مستوى صراع الدور لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأردن كان أقل من المتوسط، وأن مستوى الأداء الوظيفي لديهم كان متوسطاً .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) لدرجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل

العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

1- متغير الجنس:

أشارت نتائج الدراسة أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) على درجات مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس، وذلك في جميع المجالات: الشفافية، المشاركة، والمساءلة، وجاءت الفروق لصالح الذكور في جميع المجالات، ولعل ذلك يعود أن درجة الاهتمام والتقدير بالتعليمات كانت لدى الذكور أكبر منها من الإناث، واختلفت الدراسة مع دراسة (المرزوق، 2015)، حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع معايير الجودة ككل باستثناء معيار الرضا، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

2- متغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الشفافية والمساءلة، وجاءت الفروق لصالح فئة بكالوريوس فأقل، ولعل ذلك يعود إلى الإداريين من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل يبدون رغبة في تطبيق الشفافية والمساءلة من خلال الإطلاع على الأنظمة والتشريعات في الوزارة ، واستخدام وزارة التربية والتعليم نظام المساءلة لتطوير الإداريين، ولعل ذلك يعود إلى رغبة الإداريين من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل بالإنجاح بدورات تدريبية عن الحوكمة والأداء الوظيفي عوضاً عن التحاقهم في برنامج للدراسات العليا.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة العوائد (2001) حيث أظهرت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات الإدارية للمهام الموكلة اليهم تعزى إلى المؤهل العلمي.

3- متغير المسمى الوظيفي:

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي باستثناء مجال الشفافية، وتم استخدام المقارنات البعدية وبينت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة رئيس القسم والإداري، وكانت الفروق لصالح الإداري في مجال الشفافية، وهذا يعزى إن هناك قدرة كبيرة على استخدام الشفافية عند الإداريون، ويعود ذلك أيضاً بأن الإداريون يمتلك البعض منهم مؤهلات أعلى، ولديهم القدرة على ممارسة الشفافية في جميع القنوات الإدارية، ولا يمارس عليهم الضغوط مثل المحسوبة والمصالح مقارنة برؤساء الأقسام أو المدراء، مما يزيد من استخدام الشفافية. وتتفق الدراسة مع دراسة (الشناق، 2009)، حيث أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجال الشفافية.

4- متغير سنوات الخبرة:

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة باستثناء مجال المساءلة، وتم استخدام المقارنات البعدية وبينت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة أقل من 5 سنوات وفئة 10 سنوات فأكثر، ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر. وكذلك بين فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات وبين فئة 10 سنوات فأكثر، وكانت أيضاً لصالح فئة 10 سنوات فأكثر في مجال المساءلة. وهذا يعزى أن من خدمتهم 10 سنوات فأكثر لديهم دراية أكثر بدرجة تطبيق الحوكمة فيما يتعلق بمجال المساءلة، فضلاً عن خضوعهم إلى دورات تدريبية، واشتراكهم في ندوات ومحاضرات تتعلق بالحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم في مجال المساءلة، أما الذين لديهم خبرة تقل عن 10 سنوات فقد خضعوا إلى

دورات أقل في الحوكمة، وقد تعرفوا إلى مفهوم الحوكمة ومجالاتها وتحديداً المسألة من قبل رؤسائهم أو زملائهم، لذلك فإن خبرتهم تكون محدودة. واتفقت الدراسة مع دراسة (ناصر الدين، 2016)، والتي تشير إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولمن خدمتهم أكثر من سنتين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

1- متغير الجنس :

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) على مستويات الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجالات: طبيعة العمل، المديرون والإداريون، وجاءت الفروق لصالح الذكور في مجال طبيعة العمل، ولعل ذلك يعود أن الذكور كانوا أكثر حرصاً على متابعة ما يستجد في مجال العمل، وجاءت لصالح الإناث في مجال المديرون والإداريون، ولعل ذلك يعود إلى تميز الإناث عن الذكور في تشخيص المشكلات والعمل على معالجتها، واستخدام الإتصال الفعال والعمل بروح الفريق، وذلك على الرغم من قلة المناصب القيادية التي تتولاها الإناث مقارنة مع الذكور، واتفقت الدراسة مع دراسة (المرزايق، 2015)، حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع معايير الجودة ككل باستثناء معيار الرضا، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

2- متغير المؤهل العلمي :

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العملي باستثناء مجال المديرين والإداريين، وجاءت الفروق لصالح فئة الدراسات العليا في المجالات: المديرين والإداريين، والموظفون، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل في مجال طبيعة العمل، ولعل ذلك يعزى أن المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم أكثر إلماماً ببرامج العمل المقررة على مستوى الوحدة التنظيمية، ويقومون بوضع الخطط وبرامج العمل التنفيذية على ضوء الخطة الإستراتيجية.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة العوائد (2001) حيث أظهرت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات الإدارية للمهام الموكلة اليهم تعزى إلى المؤهل العلمي.

3- متغير المسمى الوظيفي :

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي باستثناء مجال المديرين والإداريين، وتم استخدام المقارنات البعدية وبينت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك بين فئة المدير وفئة رئيس القسم ولصالح رئيس القسم، وبين فئة المدير وفئة الإداري ولصالح الإداري في مجال المديرين والإداريين، وهذا يعزى أن الإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية يطمح لأن يكون قائداً تربوي من خلال تمثل مجال المديرين والإداريين من التقيد بأوقات الدوام الرسمي،

والحرص على استخدام الوقت في عمل منتج، والمشاركة في وضع الخطط والبرامج وغيرها من مظاهر المديرين والإداريين.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشناق، 2009)، حيث أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجال الشفافية.

4- متغير سنوات الخبرة :

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة باستثناء مجال المديرين والإداريين، وتم استخدام المقارنات البعدية وبينت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق الأداء الوظيفي على مستويات سنوات الخبرة وذلك في مجال المديرين والإداريين، وذلك بين فئة أقل من 5 سنوات وفئة 5 إلى أقل من 10 سنوات، ولصالح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وكذلك بين فئة أقل من 5 سنوات وبين فئة 10 سنوات، ولصالح فئة 10 سنوات في مجال المديرين والإداريين.

وهذا يعزى إلى أن من خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات وكذلك من خدمتهم 10 سنوات فأكثر لديهم دراية أكثر بدرجة الأداء الوظيفي، فضلاً عن خضوعهم إلى دورات تدريبية، واشتراكهم في ندوات ومحاضرات تتعلق بالأداء الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم في مجال المديرين والإداريين، أما الذين لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات، فإن خبرتهم تكون محدودة في الأداء الوظيفي وخاصة فيما يتعلق بمجال المديرين والإداريين. واتفقت الدراسة مع دراسة (ناصر الدين، 2016)، والتي تشير إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولمن خدمتهم أكثر من سنتين.

الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة كانت بدرجة متوسطة، أما مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين كانت متوسطة، وكذلك يوجد علاقة قوية بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء الوظيفي.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة تطبيق متوسطة في ممارسة الشفافية، وهذا يدل على عدم إخفاء المعلومات عن الإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم، حيث تعتمد الوزارة أساساً ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية.
3. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد اختلافات في درجة تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين تعزى للجنس والمؤهل العلمي.
4. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد اختلافات في درجة تطبيق الحوكمة لدى المديرين و الإداريين تعزى للمسمى الوظيفي في مجال الشفافية، وسنوات الخبرة في مجال المساءلة.
5. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد اختلافات في مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والإداريين تعزى للمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة وذلك في مجال المديرين والإداريين.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

أولاً : التوصيات التي تتعلق بالحوكمة:

1. ضرورة الإهتمام في تطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على ممارستها في كافة المجالات لما لهذا المفهوم من أثر كبير في تحقيق العدالة والمساواة والمحافظة على المصالح وتنمية القدرات التنافسية.

2. إجراء دراسة مماثلة لدرجة تطبيق الحوكمة في باقي الدوائر والمؤسسات الرسمية، من

خلال ربط الحوكمة بالرقابة لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.

ثانياً: التوصيات التي تتعلق بالأداء الوظيفي:

1. ضرورة الاهتمام بمفهوم الأداء الوظيفي مما ينتج عنه تأدية المهمات المطلوبة طبقاً

لمعايير الجودة المطلوبة، واعتماد المرونة في تطبيق التعليمات.

2. بناء قدرات موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث يعتبر المورد البشري هو رأس المال

بالنسبة لوزارة التربية والتعليم والقطاع الحكومي بشكل عام، وعلى الإدارة العليا تحفيز وتوفير

البيئة التي تمكن الإداريين من الأداء الوظيفي الجيد.

3. إجراء دراسة مماثلة أيضاً لدرجة ممارسة الأداء الوظيفي في باقي الدوائر والمؤسسات

الرسمية، مما يساهم في وضع تصور لهذه المفاهيم بشكل إيجابي.

المراجع العربية:

القرآن الكريم.

الإمام، صلاح الدين (2010). إدارة الحكم الرشيد في المصارف دراسة تحليلية. مؤتمر التفكير

الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، كلية العلوم الاقتصادية، العراق.

أبو دقة، موسى (2013). أوراق ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة : هيئة

الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم والعالي، غزة، فلسطين.

أبوكریم، أحمد والثويني، طارق (2014). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل

وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية 15(3)،

94-55.

بحر، يوسف عبد عطية وأبو سلطان، مياسة سعيد محمد (2013). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته

بالأداء الوظيفي للعاملين في مركز وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة". مجلة جامعة

فلسطين للأبحاث والدراسات، (5)، 213-178.

البخاري، محمد بن إسماعيل (240هـ). صحيح البخاري، الرياض: بيت الأفكار الدولية، مسند

النساء، باب: سيرين أخت مارية، ح776.

برقعان، أحمد والقرشي، عبدالله (2012) حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، بحث

مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17) كانون الأول،

جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

- الجرادين، نجاح خليل (2004). الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حبتور، صالح ناصر (2007). العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة شبوة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن.
- حاتمة، عبد السلام محمود وسلامة، كايد محمد (2017). "درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن: من وجهة نظر المديرين والإداريين فيها". مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 11 (1)، 102-122.
- الحداد، جعفر يوسف عبد الله (2016). "الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت". مجلة كلية التربية - جامعة بنها، 27 (107)، 289-302.
- الحراحشة، حسن محمد (2010). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان.
- حسام الدين، غضبان (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة. عمان: دار الحامد للنشر.
- حسين، سحراء أنور (2013). "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (36)، 207-227.
- حسين، سندس (2006). أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي. بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية. المعهد العربي للمحاسبين القانونيين. بغداد، العراق.
- حلاوة جمال وطه، نداء (2011). واقع الحوكمة في جامعة القدس. جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة القدس فلسطين: دار العلوم التنموية.

الخالدي، مشعل خالد (2008). مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلميهـم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

خليفات، عبد الفتاح صالح والمطارنة، شرين محمد (2010). "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن". مجلة جامعة دمشق، 26 (2+1)، 599-642.

الزين، هديل (2017). درجة ممارسة المديرين و التربويين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

زييدات، خولة أحمد (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التربية والتعليم في لواء قصبة المفرق. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

سرحان، ياسر (2014). المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة. ط1، الرياض: معهد الإدارة العام.

شحاتة، حسن والنجار، زينب (إعداد) (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. مراجعة: حامد عمار، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

شرف، هناء (2015). "واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية". (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

- شريف، أثير (2008). دور الحاكمية في عملية إعداد الموازنة العامة للدولة في العراق دراسة حالة. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. بغداد، العراق.
- الشرباتي، هشام (2015). تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- الشمري، سعد عقاب (2014). درجة ممارسة القيادات الإدارية من جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان : الأردن.
- الشناق، راضي (2009). مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الشياب، أحمد وأبوحمور، عنان (2011). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان: الأكاديميون للنشر.
- صلاح الدين، صفاء محمد (2016). "دور الذكاء العاطفي في التحصيل العلمي والأداء الوظيفي". مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 17 (3)، 219-253.
- عبد الحافظ، شفيق وعبد الرازق، وسام (2007). دور الحوكمة في الإصلاح الإداري. هيئة النزاهة في العراق. استرجعت بتاريخ 2018/2/14 من المصدر <http://www.nazaha.iq>.
- العديلي، ناصر محمد (1993). إدارة السلوك التنظيمي. ط1، الرياض: د.ن.
- العريني، منال عبد العزيز (2014). بحث بعنوان واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية المتخصصة، (12)، 114 - 148 .

عقلان، افراح محمد (2015). واقع اوليات الحوكمة الأكاديمية في جامعة تعز. *مجلة العلوم التربوية*، 1(1)، 15-56 .

العمايير، محمد؛ وأبو غرة، محمد (2004). درجة فعالية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليمية في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم، *مجلة جامعة دمشق*، مجلد 20 (1)، 52-64 .

العمرات، محمد (2010). "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها". *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 6 (4) ، 349-359.

العوائد، مسعود سعيد(2001). *تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهمات الموكلة لهم كما يراها العاملين في تلك المديريات*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.

الغالبى، طاهر وصالح العامري(2008). *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر.

فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2014). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الفيروزآبادي، مجد الدين محمد (1987). *القاموس المحيط*، ط2، بيروت: مؤسسة الرسالة.

قواسمة، أحمد (2003). *تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين*، مجلة الدراسات

العلوم التربوية، مجلد 30 ، (1).

اللوزي، موسى سلامة والزهراني، عمر عطية (2012). "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية: دراسة

تحليلية". مجلة العلوم الإدارية، 39 (1)، 1-28.

محمود، جمال معزوز (2016). 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، نابلس، فلسطين.

المرزايق، علي جمال (2015). كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة جرش في

تطبيق معايير الجودة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، الأردن.

المسوري، أحمد عبد القادر (2012). "واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من

وجهة نظر المديرين والمعلمين". مجلة الأستاذ، (201)، 665-688.

المشاقبة، زينب أحمد حمدان (2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء

الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة. (رسالة ماجستير غير منشورة)،

الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012 أ). الحاكمية والتفكير الاستراتيجي. عمان: المكتبة الوطنية.

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012 ب). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من

وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. بحث مقدم لجامعة الشرق

الأوسط، عمان، الأردن.

ناصر الدين، يعقوب عادل(2012 ج).الحاكمية وأبعادها والإصلاح المجتمعي.ورقة عمل مقدمة

إلى ملتقى الإصلاح المجتمعي الشامل. هيئة الإغاثة الأردنية، عمان،الأردن، 2012/3/24.

الهنيني، إيمان أحمد (2004). تطوير نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .

وزارة التربية والتعليم العالي(2015). نظام المتابعة والتقييم للخطة الإستراتيجية الثالثة 2014-

2019، تقرير المتابعة والتقييم للعام 2014 (تقرير سنة الأساس)، (رام الله: قسم

التخطيط والإحصاء، 2015).

اليازجين، حليلة عبد الفتاح شهاب (2003). علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

يوسف، أمير (2011). الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. ط1، الإسكندرية: مكتبة الوفاء.

المراجع باللغة الانجليزية :

Anyanwu,J & Ezenwaji, I & Okenjom, G & Enyi, C

(2015). Occupational Stress and Management Strategies of Secondary School Principals in Cross River State, Nigeria. **Journal of Education and Practice**, 6 (27), 37-42.

Cooper, M,C (2005). **Educational governance of the morongo unifiedschool district** , (Unpublished doctoral dissertation) ,Capella University,USA.

Delivecchio, W., (2000), The dynamic Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance, **Dal-B,60/07**, p. 3604. Diver, K, (1999), "Avoiding empowerment traps". Management Review, 88(1), 51-55.

Hanif, R & Tariq, S &Nadeem, M (2011). Personal and Job Related Predictors of Teacher Stress and Job Performance among School Teachers. **Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences**, 5 (2), 319-329

Hudson, B ,C. (2007). **Unions and faculty senates:Across - case analysis of governance within private universities**, (Unpublished Master thesis) Fordham University, New York , USA.

Kim, Terri(2007).**Changing university governance and management in the UK and elsewhere under market conditions: Issues of quality assurance and accountability**. London: Brunel University.

KPIS(2009). **Key performance indicators(KPIS) for governance of public universities in Malaysian, Department of higher education Malaysia.** Asian Centre for research on university learning and teaching.

Luo, L & Shu-Fang ,K & Oi-Ling, S & Chang-Qin, L (2010). Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in Greater China. **International Journal of Psychology**, 45 (4), 294-302.

Robbinss, J., & Wiersema, M. (1995).**“Are source based approach to multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio Inter relationships and corporate financial performance”**, Strategic Management Journ.6 (29), 45-80

Schoob, Christian, (2000), Personality and Job Performance Under nonRoutine Conditions, **Dal-B, 61/11**, p. 6173.

Towajj, Nadia, Shelagh, (2000). Exploring the relationship between Excellence in Job Performance and Excellence in Quality of life. **Journal Personal Selling**, 21(5), 97 – 122.

Wiggins,L.A. (2013).**The self-perceived leadership styles of chief stateschool officers and models of Educational governance.**(Unpublished Master thesis) Morgantown University, West Virginia

Wilson, J., (2000). The Effect of interactive Review on Motivation and Job Performance in Survey Research Workers. **Dal-A, 60/10**, P. 4350.

ملحق (1)



بسم الله الرحمن الرحيم
المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

تحكيم استبانة

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل:..... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير عن "درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي"؛ إذ تهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كما يأتي:
(أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم حول عباراتها من حيث انتماؤها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

الباحث

ممدوح علي جروح الخضير

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

الاسم	
الرتبة الأكاديمية	
جهة العمل	
التخصص	

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المسمى الوظيفي: مدير ☐ رئيس قسم ☐ إداري ☐

التخصص: إنساني ☐ علمي ☐

المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ☐ دراسات عليا ☐

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات-أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات

فأكثر ☐

1. الاستبانة الأولى : الحوكمة

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للحوكمة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: الشفافية						
1.	توفر الوزارة وثائق حول أهدافها وفلسفة العمل فيها.					
2.	تتيح الوزارة الفرصة للمديرين والإداريين للاطلاع على خططها وإشراكهم في صياغتها.					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للحكومة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
3.	تتسق الوزارة أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين أو مع فئة الموظفين المستهدفين.					
4.	تنتشر الوزارة تقارير دورية حول أنشطتها.					
5.	توضح التشريعات الإدارية المطبقة في الوزارة.					
6.	يوجد نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني للموظفين.					
7.	تنتهج الوزارة سياسات الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة.					
8.	تجري الوزارة عملية تقويم ذاتي بمشاركة الأطراف المعنية من خلال (استبانات, اجتماعات, ندوات).					
9.	تتوفر المصداقية والثقة بين إدارات الوزارة.					
10.	تتخذ الوزارة نظام المساءلة بفاعلية وعلنية.					
11.	توضح الوزارة أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها.					
12.	توفر الوزارة أنظمة وتعليمات واضحة للإبلاغ عن حالات تلقي موظفيها لعروض الهدايا والرشاوي وممارسات الفساد.					
13.	تتميز الوزارة باستقرار تشريعاتها وسهولة فهمها وانسجامها.					
14.	تسمح الوزارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.					
15.	توفر الوزارة آلية لتلقي الشكاوى والمقترحات.					
16.	تتعاون الوزارة مع الموظفين لتحسين نوعية الخدمة التي تقدمها.					
17.	تعتمد الوزارة أسساً ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين عند تطبيق إجراءات وسياسات الموارد البشرية مثل التدريب، الترقية، والحوافز، وغيرها.					
18.	تطبق الوزارة آلية لقياس رضى الموظفين بشكل دوري ويتم دراستها وتحليل نتائجها ونشرها بشفافية.					
19.	توفر الوزارة نظاماً للإعلام بالتشريعات المنظمة للعمل فيها.					
20.	توفر الوزارة أنظمة وتعليمات تمتاز بالشفافية.					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للحكومة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
21.	توفر الوزارة نظاماً مالياً متطوراً.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للحكومة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: المشاركة						
1.	يتم الأخذ بوجهات نظر المديرين والإداريين فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل هتماً مباشراً.					
2.	تعطي الوزارة الفرصة للقادة الإداريين لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم وتجب على استفساراتهم بكل سلاسة.					
3.	يشارك المديرين والإداريين في الوزارة في إبداء آرائهم فيما يؤدي إلى تطوير العمل الوزاري.					
4.	يتم اتخاذ القرارات برأي الأغلبية.					
5.	تولي الوزارة اهتمامها بكل المديرين دون تمييز.					
6.	تتبع الوزارة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات.					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للحوكمة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
7.	توضع خطط التطوير بالوزارة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.					
8.	مشاركة المديرين والإداريين في وضع استراتيجية الوزارة.					
9.	تحرص الوزارة على الاستماع لمشكلات المديرين واحتياجاتهم وتعمل على تلبيتها.					
10.	تشجع الوزارة المديرين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.					
11.	تدعم الوزارة رسم السياسات وتطويرها بطريقة تضمن مشاركة الجميع.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للحوكمة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث: المساءلة						
1.	توضح آلية المساءلة في مركز الوزارة.					
2.	يطلع المديرين و على لائحة العقوبات ومعرفة تدرج العقوبة في حالة تكرارها.					
3.	تلتزم الوزارة بتطبيق المساءلة بعيداً عن المحسوبية.					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للحوكمة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
4.	تشجع المساءلة على تحفيز القائد في عمله.					
5.	تتم المساءلة بناءً على معلومات موثوقة.					
6.	تطبّق قواعد المساءلة على المستويين الفردي والجماعي بعدالة.					
7.	تعرّف الوزارة الموظفين على حقوقهم، والمسؤوليات المنوطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم فيها.					
8.	تعمل المساءلة على تقليل هدر المال والوقت والجهد إلى أدنى درجة ممكنة.					
9.	تستخدم المساءلة لتطوير الأداء للقادة الإداريين.					
10.	تتيح آليات المساءلة في الوزارة بالمراقبة والمراجعة في أي وقت.					
11.	تعتمد الوزارة على نظام داخلي فعال لمراقبة السلوك المهني .					

أُقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

2. الاستبانة الثانية : الأداء الوظيفي

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للأداء الوظيفي		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: طبيعة العمل						
1.	يقوم المدير بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
2.	يؤدي المدير للمهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
3.	يوفر السجلات (الفنية والإدارية) حسب الأصول.					
4.	يمتلك المدير المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.					
5.	يحرص المدير على الحضور في الوقت المحدد.					
6.	يتابع حضور جميع المرؤوسين والإداريين في الإدارة.					
7.	يناقش أهداف الإدارة بوضوح مع جميع العاملين ليسهل تحقيقها.					
8.	يوضح المدير إجراءات العمل لأن تكون واضحة لجميع العاملين.					
9.	يحرص على أن يكون للإدارة تعليمات واضحة لتسيير العمل.					
10.	يضع خطة مسبقة للمهام المراد تنفيذها من قبل كل من يعمل في الإدارة.					
11.	يكلف كل من يعمل في الإدارة حسب اختصاصه.					
12.	يمنح بعض صلاحياته للعاملين في الإدارة.					
13.	يحاول جمع كل البيانات اللازمة لحل أي مشكلة في الإدارة.					
14.	يستخدم العديد من الحلول عند مناقشة أي مشكلة.					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للأداء الوظيفي		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
15	يقدم كل التشجيع للعاملين المميزين في الإدارة.					
16	يحاول الحصول على كل مستلزمات تحقيق أهداف الإدارة.					
17	يعتمد المرونة في تطبيق التعليمات.					
18	يعمل على إنهاء حالة التداخل بين عمل الأفراد في الإدارة.					
19	يستخدم الإشراف المباشر على العاملين لتلافي أي قصور في الأداء.					
20	يحرص على متابعة ما يستجد في مجال عمله.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للأداء الوظيفي		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: المديرون والإداريون						
1.	الإحاطة بالتشريعات الوظيفية.					
2.	افهم أهداف الوزارة ورسالتها والالتزام بقيمتها.					
3.	التقيد بأوقات الدوام الرسمي.					
4.	أحرص على استخدام الوقت في عمل منتج.					
5.	إلمام ببرامج العمل المقررة على مستوى الوحدة التنظيمية، والمهارات اللازمة لتنفيذها.					
6.	الاتصال الفعال والعمل بروح الفريق.					
7.	اتابع إنجاز العمل بالدقة والسرعة المطلوبتين.					
8.	أضع الخطط وبرامج العمل التنفيذية على ضوء الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها.					
9.	أتابع متابعة أداء المرؤوسين وتقييمهم بموضوعية وعدالة.					
10.	أشخص المشكلات ومعالجتها.					
11.	أعد التقارير بالشكل المطلوب.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للأداء الوظيفي		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث: المرؤوسون (الموظفون)						
1.	احرص على تمكين الموظفين وتوفير بيئة العمل المناسبة.					
2.	اتابع الموظفين من الناحية الوظيفية ومن الناحية الاجتماعية.					
3.	يعزز المدير المرؤوسين المميزين ويحفزهم.					
4.	اعقد لقاءات دورية مع المرؤوسين.					
5.	اشجع المرؤوسين على النقد البناء لمصلحة العمل.					
6.	اخطط لإشراك موظفيه في دورات تدريبية.					
7.	عمل جاهداً لمعالجة جوانب الضعف لدى موظفيه.					
8.	اشجع على تواصل الموظفين بين بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد.					
9.	افوض بعض الصلاحيات لمرؤوسيه.					
10.	اهيئ الأجواء المناسبة للموظفين الجدد للتكيف مع نظام الإدارة.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

الملحق (2)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	اسم المحكم
الشرق الأوسط	العلوم التربوية	أ.د عباس الشريفي
الشرق الأوسط	العلوم التربوية	أ.د محمود الحديدي
الجامعة الأردنية	العلوم التربوية	أ.د سلامة طناش
الجامعة الأردنية	العلوم التربوية	أ.د بسام العمري
الشرق الأوسط	العلوم التربوية	أ.د أحمد أبو كريم
الجامعة الأردنية	العلوم التربوية	أ.د محمد الزبون
الجامعة الأردنية	العلوم التربوية	أ.د محمد القضاة
جامعة الزرقاء	العلوم التربوية	أ.د محمد العزاوي
الشرق الأوسط	العلوم التربوية	د. منذر الشبول
الشرق الأوسط	العلوم التربوية	د. فواز شحادة
الشرق الأوسط	العلوم التربوية	د. حمزة العساف
جامعة الزيتونة	العلوم التربوية	د. محمد زهران

ملحق (3)



المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

سعادة الزميل/ة الفاضل/ة: وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير عن "درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي" وتهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، كما تبحث الدراسة في أثر كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة أدائهم الوظيفي.

ولتحقيق هذا الغرض تم بناء أداتين للدراسة؛ الأولى لقياس مبادئ الحوكمة مكونة من (36) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة) والثانية لقياس الأداء الوظيفي مكونة من (37) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (طبيعة العمل، والمديرون والإداريون، والموظفون)، وقد صُممت الأداتان وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جداً)، وتُمثل (1,2,3,4,5) على التوالي.

أملاً أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً للإجابة على فقرات أدوات الدراسة، حيث أن الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث

ممدوح علي جروح الخضير

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس فأقل ☐ دراسات عليا

المسمى الوظيفي: ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ إداري

عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات – أقل من 10 سنوات

☐ 10 سنوات فأكثر.

أولاً: الحوكمة:

م	الفقرات	درجة الممارسة			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
	المجال الأول: الشفافية				
1	توفر الوزارة وثائق حول أهدافها وفلسفة العمل فيها.				
2	تتيح الوزارة الفرصة للاطلاع على خططها.				
3	تنشر الوزارة تقارير دورية حول أنشطتها.				
4	يتوفر نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني للموظفين.				
5	تنتهج الوزارة سياسات الوضوح في ممارسة أعمالها.				
6	تتوفر المصادقية بين إدارات الوزارة.				
7	توضح الوزارة أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها.				
8	تتميز الوزارة باستقرار تشريعاتها.				
9	توفر الوزارة آلية لتلقي الشكاوى والمقترحات.				
10	تتعاون الوزارة مع الموظفين لتحسين نوعية الخدمة التي تقدمها.				

					11	تعتمد الوزارة أساساً ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين.
					12	تطبق الوزارة آلية لقياس رضا الموظفين بشكل دوري.
					13	توفر الوزارة نظاماً للإعلام بالتشريعات المنظمة للعمل فيها.
					14	توفر الوزارة تشريعات إدارية تمتاز بالشفافية.
المجال الثاني: المشاركة						
					15	تأخذ الوزارة بوجهات النظر فيما يتعلق بالقضايا التي شكل اهتماماً مباشراً.
					16	تعطي الوزارة الفرصة للقادة الإداريين لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم.
					17	تشرك الوزارة المديرين و في إبداء آرائهم فيما يؤدي إلى تطوير العمل الوزاري.
					18	يتم صنع القرارات برأي الأغلبية.
					19	تولي الوزارة اهتمامها بكل المديرين دون تمييز.
					20	تتبع الوزارة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات.
					21	توضع خطط التطوير بالوزارة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.
					22	تحرص الوزارة على الاستماع لمشكلات المديرين وتعمل على حلها.
					23	تشجع الوزارة المديرين على إبداء الرأي بصدد الموضوعات المطروحة.
المجال الثالث: المساءلة						
					24	تنفذ الوزارة نظام المساءلة بفاعلية.
					25	توضّح آلية المساءلة في مركز الوزارة.
					26	يطلع المديرين و على لائحة العقوبات لمعرفة تدرج العقوبة في حالة تكرارها.

27	تلتزم الوزارة بتطبيق المساواة بعيداً عن المحسوبية.				
28	تشجع المساواة على تحفيز القائد في عمله.				
29	تتم المساواة بناءً على معلومات موثوقة.				
30	تطبق قواعد المساواة على المستويين الفردي والجماعي بعدالة.				
31	تعرف الوزارة الموظفين على حقوقهم والمسؤوليات المناطة بهم حتى يتسنى مساواتهم فيها.				
32	تستخدم المساواة لتطوير أداء المديرين والإداريين.				
33	تتيح آليات المساواة في الوزارة المراقبة في أي وقت.				
34	تعتمد الوزارة نظام داخلي فعال لمراقبة السلوك المهني.				
35	تجري الوزارة عملية تقويم ذاتي بمشاركة الأطراف المعنية من خلال (استبانات, اجتماعات, ندوات).				
36	تسمح الوزارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.				

ثانياً: الأداء الوظيفي:

م	الفقرات	درجة الممارسة			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
	المجال الأول: طبيعة العمل				
1	أقوم بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة.				
2	أقوم بتأدية المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.				
3	أوفر السجلات (الفنية والإدارية) حسب الأصول.				
4	أمتلك المهارة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.				
5	أحرص على الحضور في الوقت المحدد.				

					6	أتابع حضور جميع العاملين في الإدارة.
					7	أناقش أهداف الإدارة بوضوح مع جميع العاملين ليسهل تحقيقها.
					8	أوضح إجراءات العمل لجميع العاملين.
					9	أحرص على أن يكون للإدارة تعليمات واضحة لتسيير العمل.
					10	أضع خطة مسبقة للمهام المراد تنفيذها من قبل كل من يعمل في الإدارة.
					11	أحاول جمع كل البيانات اللازمة لحل أي مشكلة في الإدارة.
					12	أستخدم عديداً من الحلول عند مناقشة أي مشكلة.
					13	أعتمد المرونة في تطبيق التعليمات.
					14	أعمل على إنهاء حالة التداخل بين عمل الأفراد في الإدارة.
					15	أستخدم الإشراف المباشر على العاملين لتلافي أي قصور في الأداء.
					16	أحرص على متابعة ما يستجد في مجال العمل.
						المجال الثاني: المديرون والإداريون
					17	أحيط بالتشريعات الإدارية.
					18	أعرف أهداف الوزارة ورسالتها.
					19	أتقيد بأوقات الدوام الرسمي.
					20	أحرص على استخدام الوقت في عمل منتج.
					21	ألم ببرامج العمل المقررة على مستوى الوحدة التنظيمية.
					22	أستخدم الاتصال الفعّال وأعمل بروح الفريق.
					23	أتابع إنجاز العمل بالوقت المطلوب.

					أضع الخطط وبرامج العمل التنفيذية على ضوء الخطة الاستراتيجية.	24
					أتابع أداء المرؤوسين وتقييمهم بموضوعية وعدالة.	25
					أشخص المشكلات والعمل على معالجتها.	26
					أعد التقارير بالشكل المطلوب.	27
					المجال الثالث: الموظفون	
					أحرص على تمكين الموظفين.	28
					أتابع الموظفين من الناحية الوظيفية ومن الناحية الاجتماعية.	29
					أعزز المرؤوسين المميزين وأحفزهم.	30
					أعقد لقاءات دورية مع المرؤوسين.	31
					أشجع المرؤوسين على النقد البناء لمصلحة العمل.	32
					أخطط لإشراك الموظفين في دورات تدريبية.	33
					أعالج جوانب الضعف لدى الموظفين.	34
					أشجع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.	35
					أفوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين.	36
					أهينئ الأجواء المناسبة للموظفين الجدد للتكيف مع نظام الإدارة.	37

ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/1210/23
التاريخ: 2018/03/06

معالي الدكتور عمر الرزاز الأكرم
وزير التربية والتعليم
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد ،

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الطالب ممدوح علي الجروح يقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "درجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة أدائهم الوظيفي" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز إلى العاملين في وزاراتكم بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لأدوات دراسته؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

رئيس الجامعة
أ.د. محمد محمود الحيلة
٢٠١٨

مكتب الرئيس
MEU
President Office
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

المملكة الأردنية الهاشمية
ديوان وزارة التربية والتعليم
الرقم: ٢٦
إلى مدير إدارة: ٢٠١٨

هاتف: 4790222 (+9626) فاكس: 4129613 (+9626) ص.ب. 383 عمان 11831 الأردن بريد إلكتروني: enquiry@meu.edu.jo
Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: enquiry@meu.edu.jo www.meu.edu.jo

ملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى الإدارات التربوية

 وزارة التربية والتعليم	الرقم: ١٥٦٩٩ / ١٠ / ٣ التاريخ: ٨ رجب ١٤٣٩ الموافق: ٢٠١٨ / ٠٣ / ٢٦
السيد مدير إدارة.....	
الموضوع: البحث التربوي السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ؛ فأرجو العلم بأن الطالب ممدوح علي جروح الخضير يقوم بإجراء دراسة عنوانها "درجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة أدائهم الوظيفي"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات وتطبيق استبانة الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين في إدارتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن تتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي. واقبلوا الاحترام وزير التربية والتعليم مدير البحث والتطوير التربوي د. يوسف سليمان أبو النعمان  نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي نسخة/ الملف ١٠/٣ المرفقات: (٥) صفحات	
للمملكة الأردنية الهاشمية www.moe.gov.jo	

ملحق (6)

الإحصائية

المجموع الكلّي	مجموع الاناث	مجموع الذكور	غير جامعي			جامعي			الوظيفة
			مجموع	اناث	ذكور	مجموع	اناث	ذكور	
15	3	12				15	3	12	مدير اداره
23	8	15				23	8	15	مدير مديرية
136	38	98				136	38	98	رئيس قسم
748	262	486	139	36	103	609	226	383	عضو قسم
922	311	611	139	36	103	783	275	508	المجموع



Handwritten signature in blue ink, likely of the official responsible for the document.