

**عوائق تنفيذ الحوكمة متغيرا تفاعليا للعلاقة بين
المبادئ السلوكية للحوكمة والاداء الاجتماعي
 للمنظمة التربوية¹**

(دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية البصرة)

أ.م.د. عروبة رشيد علي البدران

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد

الباحث: عباس علي محمد الكنعاني

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد

**Barriers of the implementation of governance as an interactive variable of the relationship between the behavioral principles of governance and the overall performance of the educational organization:
(A practical study in the General Directorate of Basra Education)**

Assist. Prof. Dr. Arooba Rashid Ali

Researcher: Abbas Ali Muhammad

Abstract

The objective of this study is to investigate the ways to improve the overall performance of the educational institution. In this study, the researchers used the five-dimensional governance variable (governance leadership, basic responsibilities, behavioral standards, formally and socially accepted ethical standards, rights and responsibilities of the parties of governance) as independent variables to improve the performance (I.e., Economic performance, social performance, and environmental performance). The barriers of implementing the governance were used as an interactive variable for the relationship between governance and the overall performance of the educational institution, where the dimensions of barriers (administrative and financial corruption), Culture and negative values of the local community, the administrative bureaucracy and finally the systems and legislation of the ministry.

In terms of the design and technique, the researchers relied on the quantitative design using a questionnaire which is distributed to a sample of (203) Managers randomly selected. A set of statistical methods was then SPSS.V22 and AMOS.V22).were used. The main conclusions of this study were: A clear role of the environmental influences and mismanagement practices in the poor performance of the general Directorate of Education in the province of Basra. The negative impacts of the environment (internal and external) on the organization has led to weakened its

ability to implement the governance. There was a significant statistical impact of the implementation of governance on the overall performance of the Directorate General of Education in the province of Basra. There was need to the General Directorate of the Education of Basra as an educational and educational organization to work in accordance with the principles and guidelines of the governance.

عوائق تنفيذ الحوكمة متغيرا تفاعليا

للعلاقة بين المبادئ السلوكية للحوكمة

والأداء الاجتماعي للمنظمة التربوية

(دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية
البصرة)

- المجلد الثاني عشر
- العدد الخامس والعشرون
- حزيران 2020
- استلام البحث: 2017/12/24
- قبول النشر: 2018/1/23

أ.م.د. عروبة رشيد علي البدران
الباحث: عباس علي محمد الكنعان

المستخلص

الهدف من هذه الدراسة هو البحث عن الطرائق لتحسين الاداء الشامل للمؤسسة التربوية، وقد قام الباحثان في هذه الدراسة باستخدام متغير الحوكمة بأبعاده الخمسة (قيادة الحوكمة، المسؤوليات الأساسية، المعايير السلوكية، المعايير الاخلاقية المقبولة رسميا واجتماعيا، حقوق ومسؤوليات اطراف الحوكمة) كمتغير مستقل لتحسين الاداء الشامل للمنظمة كمتغير معتمد وابعاده هي (الاداء الاقتصادي، الاداء الاجتماعي، الاداء البيئي)، واستخدمت عوائق تنفيذ الحوكمة كمتغير تفاعلي للعلاقة بين الحوكمة والاداء الشامل للمؤسسة التربوية، إذ كانت ابعاد العوائق (الفساد الاداري والمالي، الثقافة والقيم السلبية للمجتمع المحلي، البيروقراطية الادارية واخيرا نظم وتشريعات الوزارة).

اما من جانب التصميم والاسلوب فقد اعتمد الباحثان على التصميم الكمي باستخدام استمارة الاستبانة التي وزعت على عينة البحث البالغ عددها (203) تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ثم اعتمدت مجموعة من الاساليب الاحصائية من خلال برنامج (SPSS.V22-AMOS.V22))

واهم الاستنتاجات التي توصلت اليها هذه الدراسة هي الدور الواضح للتأثيرات البيئية والممارسات الادارية الخاطئة في ضعف الاداء الشامل للمديرية العامة للتربية في محافظة البصرة. كذلك ان التأثيرات السلبية في البيئة (الداخلية والخارجية) للمنظمة المبحوثة اضعفت من قدرتها على تنفيذ الحوكمة، بالإضافة الى ظهور تأثير ذي دلالة معنوية احصائية لتنفيذ الحوكمة في الاداء الاجتماعي للمديرية العامة للتربية في محافظة البصرة وحاجة المديرية العامة لتربية البصرة بصفتها منظمة تربوية وتعليمية الى العمل على وفق مبادئ وتوجهات الحوكمة.

المقدمة

تعمل المنظمات باستمرار على تحسين اداء موظفيها ، وتشكل عملية تحسين الاداء مصدر قلق متواصلاً لكل المديرين (Colquitt et al.2015:32) لأن عملية تحسين الاداء الوظيفي هي أحد العوامل المهمة في تحسين الاداء التنظيمي، لأنها تعتمد الانسان أصلاً، وهو العامل الذي يصعب السيطرة عليه، او تحديد طاقته، اذ اصبح من الضروري الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وسياساتها، والميل نحو نماذج الادارات الابوية والتحويلية، والرشيده، لأنها الاقرب الى التعامل الانساني، وملامسة مشاعر الشخص واحاسيسه، وهذا يعني بدوره الادراك والتعامل مع الجانب غير المنظور من شخصية الانسان، التي تشكل دورها الاساسي الذي تستند اليه مواقف وسلوكيات الناس في المنظمة، وتتوجه نحو السياسات الجيدة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية من أجل تعزيز الاداء (Storey et al. 2009:4) وتحديد الخطوط العامة لعمل المنظمات التي تستهدف مستويات عالية من الاداء، وتنظيم ادارة وتشغيل الافراد العاملين، بما يجعل تحسين الاداء الوظيفي من القوى المهمة التي تقود الى تحسين اداء المنظمات (Armstrong & Stephen.2014:58).

يركز نظام الحوكمة أو الحكم الرشيد على الجوانب التي تتناغم مع الطموح الاداري للعاملين في المنظمة، وسلوكياتهم المنتجة، فالمبادئ السلوكية للحوكمة الرشيدة متمثلة في الشفافية والمشاركة والمساءلة والانفتاح، تشكل جميعا مفاتيح حل المشكلات المعقدة، وتعزز الثقة والحوار بين مختلف الاطراف ذات المصلحة، كما انها تسهم في اصلاح العمل الاداري بصفته الشاملة، وتحسن من القيم والمبادئ الاجتماعية من داخل المؤسسة التربوية ومن خارجها.

ولان المجتمع بشكل عام ومجتمع مؤسسات الدولة بشكل خاص تتخلله بعض الممارسات الادارية والقيم الاجتماعية التي تشكل قوى تؤثر سلبا في تطور المنظمات وأداءها الاجتماعي، لذا ركز البحث على الجوانب السلوكية للحوكمة الرشيدة بصفقتها الممارسات التي تضعف من التأثيرات السلبية للعلاقات والقيم الاجتماعية السائدة، وحاول اختبار مستوى تأثيرها في الاداء الاجتماعي للمديرية العامة لتربية البصرة، في توقع للدور الايجابي للمبادئ السلوكية للحوكمة الرشيدة في التغلب على القيم والعلاقات الاجتماعية الهدامة للمجتمع، وترسيخ قيم ومبادئ جديدة تسهم في تعزيز العلاقة المنتجة بين اعضاء المجتمع الداخلي للمديرية العامة لتربية البصرة، فضلا عن اسهامها الفاعل في تحسين اداء المجتمع بصفة عامة.

أولاً: المنهجية: -

1. مشكلة البحث :-

تزايد الاهتمام عالميا واقليميا ووطنيا بموضوع تطبيق الحوكمة في مستوى الدولة ، وقطاعاتها ومنظماتها المختلفة، وقد تناول الكثير من الباحثين والدارسين الحوكمة

واليات تنفيذها في مجالات مختلفة، ومن زوايا مختلفة أيضا، إلا ان القاسم المشترك بين نتائج هذه الدراسات هو الدور الفاعل للحوكمة الرشيدة في تحسين الاداء الشامل واستدامته في مستوى المنظمات بصفة عامة، وفي قطاع التربية والتعليم بصفة خاصة، إذ اشارت دراستنا (الطائي 2012) ، و (Fielden 2008) الى دور تنفيذ الحوكمة في تحسين نوعية التعليم ومخرجاته، وفي استدامة التطوير والتحسين في المؤسسة التربوية والتعليمية، وعليه فإن المنظمة التربوية في العراق بحاجة الى الفهم والعمل على وفق المبادئ السلوكية للحوكمة الرشيدة (الشفافية، العدالة، المساواة، والنزاهة)، لان ذلك سيسهم في تقويم الجانب السلوكي وتحسين الاداء الشامل، ولخص الباحثان مشكلة بحثهما على وفق التساؤل الاتي :-

((الى أي مدى يمكن تطبيق المبادئ السلوكية للحوكمة في القطاع التربوي العراقي؟
والى اي مدى ينعكس التنفيذ على مستوى الاداء الاجتماعي؟))

2. اهداف البحث :

- تحسين الأداء الاجتماعي للمديرية العامة لتربية البصرة من خلال العمل على وفق المبادئ السلوكية للحوكمة الرشيدة.
- الكشف عن المبادئ السلوكية ذات الاسهام الفاعل في تعزيز الاداء الاجتماعي للمديرية العامة لتربية البصرة ومجتمعها المحلي.
- الكشف عن الصعوبات التي تعترض تنفيذ المبادئ السلوكية للحوكمة الرشيدة في المديرية العامة للتربية البصرة مجال الدراسة .
- الكشف عن الدور الذي يمكن أن تؤديه المبادئ السلوكية للحوكمة الرشيدة في ترسيخ القيم الادارية والاجتماعية الفاضلة في المديرية ومجتمعها المحلي.

3. اهمية البحث :-

- تزويد الباحثين والدارسين بالمعلومات والبيانات التي تساعدهم على اجراء دراسات جديدة حول الجوانب المختلفة للحوكمة الرشيدة ودورها في بناء الدولة والمجتمع .
- مساعدة الدولة وتشكيلاتها المختلفة بالوسائل والطرائق التي تساعدها في تقويم البنية الاجتماعية والسلوكية، وتهيأة المناخ الملائم للتخلص من الفساد بمختلف انواعه .
- تحقيق مردودات اجتماعية واقتصادية للمنظمة التربوية العراقية، نتيجة اسهامها في تقويم السلوك وضبطه .
- تعزيز الجانب السلوكي والاخلاقيات المهنية لدى العاملين جميعا في المديرية العامة لتربية البصرة ومجتمعها المحلي .

4. الغرض من البحث ومبرراته:

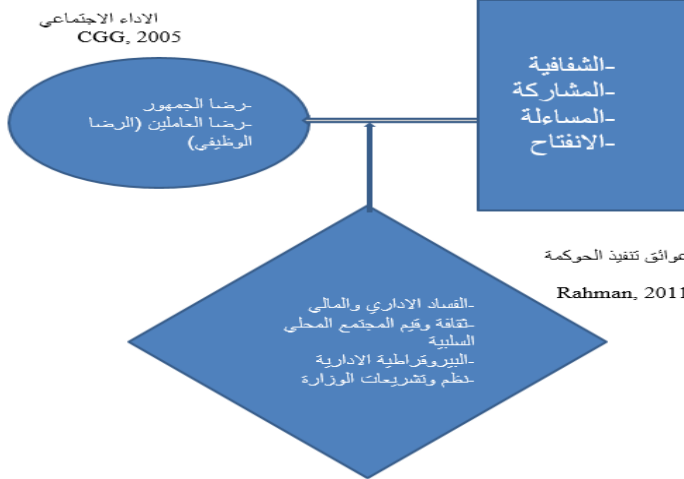
الغرض من البحث: الكشف عن الدور الذي يؤديه العمل على وفق المبادئ السلوكية للحوكمة الرشيدة في تحديد المستوى التربوي والقيمي (للعاملين بما فيهم الهيئات التدريسية والادارية) في المنظمة التربوية العراقية.
المبررات: -

عوائق تنفيذ الحوكمة متغيرا تفاعليا للعلاقة بين المبادئ السلوكية للحوكمة والاداء الاجتماعي للمنظمة التربوية...

- الحاجة الى ترسيخ القيم التربوية والاخلاقية الفاضلة لدى الملاك المسؤول عن تربية اجيال المستقبل.
 - ضبط العلاقات التنظيمية والادارية بما يجعلها فاعلة ومنتجة .
 - تعزيز روح الولاء والاحترام بين العاملين كافة في المنظمة التربوية.
 - جعل المنظمة التربوية القائدة في مجال البناء القيمي والسلوكي للمجتمع.
5. النموذج الفرضي للبحث وفرضياته :-

يتأسس النموذج الفرضي للبحث على متغيرين رئيسيين هما (المتغير المستقل: المبادئ السلوكية للحوكمة)، و (المتغير المعتمد: الاداء الاجتماعي)، والمتغير التفاعلي (متغير العوائق)، ويختبر النموذج مستوى تأثير المبادئ السلوكية للحوكمة في الاداء الاجتماعي، واضعا في الحساب الدور الذي يمكن ان تؤديه العوائق في التغيير في مستوى التأثير وقد تم وضع النموذج الفرضي للدراسة بالشكل الاتي :-

المبادئ السلوكية للحوكمة
Kenawy & Abd elgany,2009



الشكل (1-1) النموذج الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في تنسيق اداة القياس

فرضيات البحث الرئيسية:

- H1: هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية احصائية للمبادئ السلوكية للحوكمة في الاداء الاجتماعي للمنظمة. وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:
- H1a: هناك علاقة وتأثير ذي دلالة احصائية معنوية للشفافية في الاداء الاجتماعي للمنظمة.
- H1b: هناك علاقة وتأثير ذي دلالة احصائية معنوية للمشاركة في الاداء الاجتماعي للمنظمة.

H1c: هناك علاقة وتأثير ذي دلالة احصائية معنوية للمساءلة في الاداء الاجتماعي للمنظمة.

H1d: هناك علاقة وتأثير ذي دلالة احصائية معنوية للانفتاح في الاداء الاجتماعي للمنظمة.

H2: هناك تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لعوائق التنفيذ في مستوى تأثير المبادئ السلوكية للحوكمة في الاداء الاجتماعي في المديرية العامة لتربية البصرة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H2a: هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية احصائية للفساد الاداري والمالي في الاداء الاجتماعي للمنظمة.

H2b: هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية احصائية لثقافة وقيم المجتمع المحلي السلبية في الاداء الاجتماعي للمنظمة.

H2c: هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية احصائية للبيروقراطية الادارية في الاداء الاجتماعي للمنظمة.

H2d: هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية احصائية لنظم وتشريعات الوزارة في الاداء الاجتماعي للمنظمة.

6. طريقة الدراسة ومنهجها :-

اتباع الباحثان في طريقة الدراسة النظرية والمعالجات الميدانية تكامل المنهجين الاستنباطي والاستقرائي، حيث العرض والمناقشة والاستخلاص بالاستناد إلى الشواهد والادلة المنطقية في الجانب النظري، والتحليل الكمي الاحصائي المعتمد المنهجية العلمية في الجانب الميداني من الدراسة. تم جمع البيانات على وفق أداة قياس محكمة ومختبرة أعدها الباحثان لأغراض الدراسة.

ثانياً: المدخل النظري :-

❖ مفهوم المبادئ السلوكية للحوكمة الرشيدة واهميتها للمنظمة التربوية.

هي الممارسات الجيدة التي تعزز القيم ككل، وتؤدي الى إظهار قيم الحوكمة من خلال السلوك واهم هذه القيم هي (الشفافية، النزاهة، الموضوعية، المساءلة، الانفتاح والافصاح). (OPM and CIPFA, 2004:20)

وقد وردت تعريفات متعددة للحوكمة منها، (الحوكمة هي ضمان لأطر السياسات الاستراتيجية الموجودة جنباً إلى جنب مع الاشراف الفعال وبناء التحالفات، وتوفير نظام مناسب للحوافز والمساءلة. (Hovenga et al 2013:8).

وعرفت على انها (مجموعة من المسؤوليات والممارسات والسياسات والإجراءات، التي تمارسها السلطة التنفيذية من خلال الوكالة، لتقديم التوجه الاستراتيجي، والمساعدة في تحقيق الاهداف وادارة المخاطر واستغلال الموارد بطريقة صحيحة مع المساءلة عن الأداء. (13 : 2006 . ANAO) ، وتم تعريفها ايضا بأنها (قدرة القيادة الادارية على ممارسة سلطتها وتقديم الخدمات للمجتمعات المحلية بشكل عادل بحيث

عوائق تنفيذ الحوكمة متغيرا تفاعليا للعلاقة بين المبادئ السلوكية للحوكمة والاداء الاجتماعي للمنظمة التربوية...

تكون قادرة على ادارة المجتمع المدني وتعزيز التنمية بطريقة ديمقراطية على ان تلتزم القيادة بمسؤولياتها تجاه المجتمع المحلي وتتميز بالشفافية في ادارة الشؤون العامة الامر الذي يؤدي الى ضمان فاعليتها (Helao,2015:246).

يستخلص من التعاريف سابقة الذكر، أن (الحوكمة عبارة عن نظام يعتمد على مجموعة من الاجراءات والقواعد لتنفيذ تلك الإجراءات، الهدف منها هو جعل اهداف المنظمة واضحة وصريحة، وجعل اعمالها تتميز بالشفافية، بحيث تخدم المنظمة جميع الاطراف ذات العلاقة بعملها (اصحاب المصالح)، دون ان يتعارض ذلك مع تحقيق اهداف المنظمة)، وهذا يعني أن :-

- ان الحوكمة نظام يصف العلاقة بين الادارة وبقية الاطراف اصحاب المصلحة.
- يهدف نظام الحوكمة الى حماية اصحاب المصالح.
- يضمن تحقيق الرقابة الفاعلة لمجلس الادارة والمجتمع.
- ينطوي نظام الحوكمة على مجموعة من المبادئ والسياسات والاجراءات واليات التنفيذ
- تتضمن مبادئ الحوكمة مجموعة من المبادئ التي تنظم سلوك الناس وعلاقاتهم من داخل المنظمة
- ويقصد بالمبادئ السلوكية للحوكمة (المبادئ التي تنظم وتضبط العلاقة بين اصحاب المصالح كافة)، ووردت تصنيفات متنوعة لهذه المبادئ منها :-
- تصنيف : (Commonwealth of Australia,2007)

(1) المساءلة Accountability

(2) الشفافية/الافصاح Transparency/openness

(3) النزاهة integrity

(4) الاشراف Stewardship

(5) الكفاءة Efficiency

(6) القيادة leadership

● تصنيف : (Kenawy & Abd elgany,2009)

(1) المشاركة Sharing

(2) حكم القانون Rule of law

(3) الشفافية Transparency

(4) الاستجابة السريعة Quick response

(5) الاتفاق والاجماع Agreement and unanimity

(6) العدالة والشمولية Equality and comprehensiveness

● تصنيف : (Al-Khaldi,2014)

المساءلة - الشفافية - الاستجابة - الحياد - الفاعلية والكفاءة - الاستخدام الأفضل للموارد بطريقة مستدامة - سيادة القانون - المشاركة - القرارات ذات التوجه الاجتماعي .

استنادا الى ما تقدم ذكره حدد الباحثان المبادئ السلوكية للحوكمة بما يأتي :-

(1) سيادة القانون The rule of law

بمعنى ان يسود الاعتقاد والاعتراف بان القانون هو السلطة العليا في الادارة العامة وان الجميع متساويين من الناحية القانونية، اي الحيادية في تنفيذ القانون.

(2) المشاركة Participation

بمعنى مشاركة الجميع في السياسات المعتمدة للعمل، اي ان يكون للجمهور المحلي الحق في وصول صوتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

(3) العدالة Fairness

اي المساواة فيما يتعلق بالحقوق السياسية والاقتصادية للمواطنين من مختلف الاجناس، والطبقات بغض النظر عن المؤهلات التعليمية والمعتقدات الدينية والتوجهات السياسية.

(4) الشفافية Transparency

أي أن تكون المعلومات متاحة لجميع المواطنين.

(5) المساءلة Accountability

أي بمعنى ان تكون جميع المنظمات سواء كانت حكومية ام غير حكومية مسؤولة امام الجمهور الذين يتأثرون بعملها وقراراتها.

(6) الكفاءة Efficiency

ويقصد بها الكفاءة الادارية والتي تعني استغلال الموارد واستخدامها بشكل صحيح لخدمة المصالح العامة.

(7) الاستقرار Stability

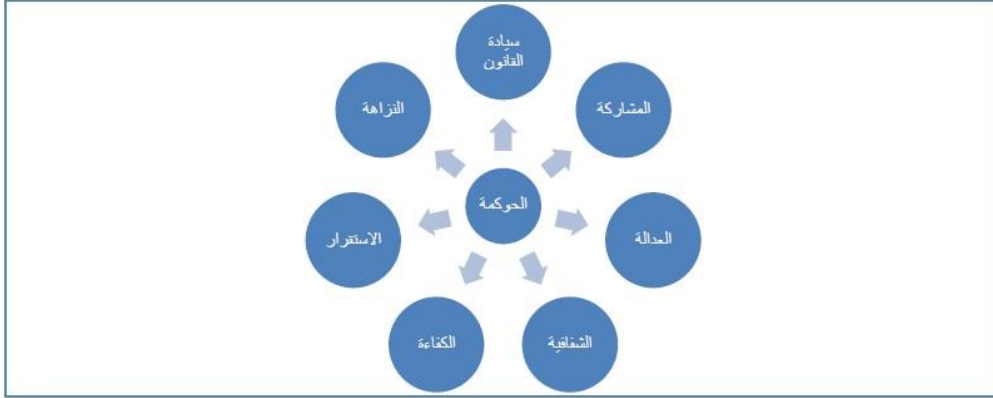
الذي يشير الى الامان والسلام والتماسك في السياسة العامة وما الى ذلك من الامور الايجابية.

(8) النزاهة Integrity

بمعنى ان المسؤولين الحكوميين وغيرهم من صناع القرار يجب ان يمثلون الى العمل على وفق القانون، وعدم الاساءة في استخدام السلطة والصلاحيات المتاحة لهم لتحقيق المكاسب الشخصية لهم، او السعي للحصول على الاموال بالأشكال غير المشروعة .

عوائق تنفيذ الحوكمة متغيرا تفاعليا للعلاقة بين المبادئ السلوكية للحوكمة والاداء الاجتماعي للمنظمة التربوية...

والشكل (1-2) يوضح خلاصة الخصائص للمبادئ السلوكية للحوكمة: -



شكل (1-2) خلاصة المبادئ السلوكية للحوكمة

المصدر: - من اعداد الباحثين بالاعتماد على (Zhenglai and Guo,2011:17)

❖ الاداء الاجتماعي: - Social performance

ان المنظمات ومن خلال سعيها المستمر والدؤوب لتحسين ادائها الشامل فانه يجب عليها تحسين ادائها الاجتماعي اذ ان تحسين الاداء الاجتماعي ينعكس ايجابا على الاداء الكلي للمنظمة، حيث ان كل منظمة مسؤولة عن الاهداف التي كانت نصت عليها في رسالتها الاساسية لذلك يمكن القول بان الاداء الاجتماعي هو ((عبارة عن ترجمة مدى فاعلية المنظمة في المجتمع الذي تعمل فيه تماشيا مع القيم الاجتماعية المقبولة في المجتمع بما يحقق رضا ذلك المجتمع (ACCION,2007:1)

كما عرف الاداء الاجتماعي على انه ادامة التواصل المنتج مع المجتمع المحلي والداخلي للمنظمة ويقاس برضا المجتمع، ورضا الجمهور الداخلي. (CGG,2005:22) اي ان العنصرين الاساسيين للاداء الاجتماعي هما تحقيق رضا الجمهور ورضا العاملين وسنتكلم عن هذين العنصرين بشكل موجز.

رضا الجمهور: - Public satisfaction

رضا الجمهور هو النتيجة المرغوبة التي تتمكن المؤسسة من تحقيقها من خلال الحصول على ارضاء الافراد الذين يخصهم عمل المؤسسة Malik et al.,2010:2;cited in Kotler & Clark1987

وفيما يخص عمل المؤسسات التربوية فان هناك مجموعة من العوامل التي اذا توفرت في المؤسسة فإنها ستسهم في تحقيق الرضا لعملاء المنظمة بشكل عام وان اهم هذه العوامل هي: - (Malik ,et al.2010:3)

- (1) التميز والتخصص في التعليم.
- (2) القدرة على الحصول على الطبقات المطلوبة في المجتمع.
- (3) وجود المستشار المعرفي.
- (4) ان يكون اعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الخبرات.

- (5) الجودة الشاملة للتعليم.
- (6) الاعتراف بأهمية التعليم كاستثمار جدير بالاهتمام.
- (7) مستشار قابل للتوجيه.
- (8) ان يكون الحرم الجامعي امن.
- (9) المتطلبات الرئيسية واضحة ومقبولة.
- (10) توفر المستشار.
- (11) مختبرات حاسوبية كافية.
- (12) أعضاء هيئة التدريس عادلة وغير منحازة.
- (13) الحصول على المعلومات.

من ذلك ومن خلال مراجعة الادبيات السابقة المتنوعة يمكننا استنتاج او وضع تصور لبعض العوامل التي يطلبها تحقيق رضا الجمهور المحلي للمؤسسة التربوية وكما يأتي:-

- توفير الكوادر التعليمية والتدريسية الكفوءة التي تحسن من مستوى العملية التربوية.
- ان يكون الاشراف بنوعيه التربوي والتخصصي قادرا على اداء الادوار المطلوبة منه من حيث المراقبة والاشراف على الاداء.
- ان يكون اختيار الادارات بطريقة مهنية بعيدا عن التحيز.
- تفعيل دور قسم الابحاث في المؤسسة.
- ان يكون قسم الاعلام على مستوى عال من النشاط، الامر الذي يعكس العلاقة الطيبة بين المؤسسة والجمهور.
- ان يكون هناك تعاون بناء بين قسم التعليم الاهلي والاجنبي وبين اصحاب المشروعات من المؤسسات التربوية الخاصة المتكاملة.
- ان تكون الادارة العليا للمؤسسة واضحة وشفافة في تعاملاتها مع الجمهور المحلي، وجميع الاطراف التي يخصها عمل المؤسسة التربوية.

رضا العاملين (الرضا الوظيفي): - Job Satisfaction

الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح الذي يحصل عند الافراد من خلال شعورهم بان الوظيفة تفي او تسمح بتحقيق القيم المهمة التي يطمحون اليها، ان تعريف الرضا الوظيفي يتضمن ثلاثة مكونات اساسية وهي: - (Hollenbeck, 2010:106 & Wagner)

القيم، اهمية القيم والادراك، او بمعنى اخر يمكن القول ان الرضا الوظيفي هو ما يريد ان يحصل عليه الشخص من العمل بوعي او بدون وعي والقيم تكون نسبيا اقل من الاحتياجات لان الاحتياجات هي أفضل ما يمكن التفكير فيه. والمكون الثاني من الرضا الوظيفي هو أهمية تلك القيم. الناس تختلف ليس فقط في القيم التي يحملونها، ولكن أيضا في الأوزان التي يتم اعطاؤها لتلك القيم، وهذه الاختلافات تؤثر تأثيرا حاسما في درجة الرضا الوظيفي. ان قيمة العمل تختلف

من شخص لآخر فقد يكون لدى شخص القيمة الالهة هي الامن في حين يهتم شخص اخر بقيمة الحصول على السفر، في حين تكون القيمة الالهة لدى شخص اخر هي الاستمتاع بالعمل ومساعدة الاخرين.

العنصر الأخير من تعريفنا للرضا الوظيفي هو الادراك، يعكس الرضا تصورنا للحالة الراهنة وقيمنا، اي ان الشخص كلما أدرك قيمة العمل الذي يقوم به كلما أدى الى الشعور بالرضا عن العمل.

الرضا الوظيفي هو أحد الاليات الفردية التي تؤثر بشكل مباشر على الاداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، اي ان الموظفين الراضين عن وظائفهم سيؤدون وظائفهم بشكل أفضل ويختارون البقاء في منظماتهم لفترات اطول من الزمن، اي انه يمكن تعريف الرضا الوظيفي على انه المشاعر الايجابية للفرد تجاه عمله والتي تجعل الفرد يؤدي عمله بأفضل وجه ويندفع للمشاركة بشكل فاعل في اداء المهام. (Colquitt et al.2015:98)

وقد عرف (Daft,2010:380) الرضا الوظيفي على انه الموقف الايجابي الذي يشعر به المرء تجاه عمله ، و اشار الى اختلاف القيم التي يهتم بها الافراد والتي تحقق لهم الرضا فبعضهم يعد الاجر المالي والحصول على المكافآت هي القيمة الالهة ، وبعضهم يركز كقيمة اساسية على العلاقات الطيبة مع الزملاء وبعضهم يركز على العلاقات الايجابية مع الرؤساء والمشرفين في العمل ويعدها هي القيمة الاساسية التي تحقق له الرضا وهكذا.

الرضا الوظيفي يعد عاملاً مهماً جداً لتحسين اداء الموظف وقد ايد العديد من الباحثين حقيقة ان الموظفين الراضين عن عملهم هم الموظفون المنتجون فعلاً، كما يعد الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الابعاد من قبل مختلف الباحثين حيث يعتمد على المعتقدات ونظام القيم والمواقف والقدرات الفردية (Singhai ,et al.2016:67) ان المنظمات الناجحة تركز على تحقيق الرضا لدى الموظفين ذلك لأنها تعلم ان رضا الموظف امر غاية في الالهة لتحسين الاداء، وان هناك العديد من الجوانب يجب التركيز عليها وتوفيرها لتسهم في تحقيق الرضا للموظف ومن بين هذه العوامل التواصل الجيد، ملائمة الوظيفة وتوفير التقدير والاحترام ووضوح الاهداف (Shmailan,2015:1).

عرض وتحليل المبادئ السلوكية للحوكمة ودورها في مستوى الاداء الاجتماعي:-

تعد "الحوكمة" نظاماً للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، إذ تحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية (المديرين والموظفين والعملاء) وتوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المؤسسة (Cadbury,1992:14) كما تعد نظاماً قائماً بحد ذاته، يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصادقية في بيئة العمل (Helao,2015:246).

وتتعلق الحوكمة بالموازنة ما بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية بطريقة منظمة ومدروسة، والتأكد من أن المؤسسة تتم إدارتها وتسيير أعمالها بالشكل الفعال والسليم، ولا يعد نظام الحوكمة رشيدا إلا إذا توافرت فيه المبادئ السلوكية كل من: (سيادة القانون، المساءلة، الشفافية، العدالة، المشاركة، النزاهة، الاستقرار، والكفاءة) (Kenawy & Abd elgany, 2009:87) وتستخدم المبادئ السلوكية للحوكمة في توفير و توجيه سياسة التربية والتعليم وفي تقييم أدائها. من أجل التقديم الفعال للخدمة التربوية والتعليمية، يجب أن يكون لدى واضعي السياسات العامة مجموعة من الاهداف الواضحة للمستويات المختلفة في المؤسسة التعليمية، بما يساعد على ترجمة السياسة بعد ذلك إلى برامج قابلة للحياة يمكن تنفيذها من قبل الجهات المختصة، مثل: ان يكون لدى الجهات المسؤولة في قطاعي التربية والتعليم أهدافا تربوية وتعليمية محددة، وترجم تلك الأهداف إلى برامج تعليمية وتربوية قابلة للتنفيذ من خلال بناء المدارس، وتوظيف المعلمين، وما إلى ذلك. ويجب أن تتضمن هذه العملية حوافز مناسبة ومعلومات عن الأداء وآليات للمساءلة في كل مستوى من مستويات النظام التربوي والتعليمي، وهذا يمكن كثيرا من بلوغ معايير الأداء الاجتماعي المرغوبة (Lewis & Pettersson, 2009:5) تتحدد العلاقة التفاعلية بين المبادئ السلوكية للحوكمة الرشيدة ومستوى الاداء الاجتماعي بين العاملين جميعا من داخل المؤسسة التربوية، او بين المؤسسة بصفقتها الشاملة والمجتمع، كما موضح في الشكل. (2-2)

الجدول (2-2) عوائق تنفيذ الحوكمة

ت	عنوان الدراسة او الكتاب	الباحث او الكاتب والتاريخ	الايعاد
1	The good Governance Challenge: Egypt, Lebanon, Morocco and Palestine. تحديات الحوكمة في مصر، لبنان، المغرب وفلسطين	Ti, 2010 :10-14	<ul style="list-style-type: none"> Entrenched nature of corruption الطبيعة الراسخة للفساد Lack of cooperation among the pillars الى التعاون بين الركائز Incomplete Integrity System عدم اكتمال نظام النزاهة Political interference in the work of public and private التدخل السياسي في عمل القطاعين العام والخاص. Implementation gap between legal reform and institutional

عوائق تنفيذ الحوكمة متغيرا تفاعليا للعلاقة بين المبادئ السلوكية للحوكمة والاداء الاجتماعي للمنظمة التربوية...

<p>Practice فجوة التطبيق بين الاصلاح القانوني والممارسة المؤسسية</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lack of whistleblowing mechanisms <p>عدم وجود آليات للإبلاغ عن المخالفات</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflation of private and public interests <p>ارتباط المصالح الخاصة والعامة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limited access to public information <p>محدودية الوصول الى المعلومات العامة</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • السياسات البيروقراطية المحلية • راس المال الاجتماعي الضعيف 	<p>Waheduzza - man,2010:2 36</p>	<p>People's Participation for Good Governance: A Study of Rural Development Programs in Bangladesh</p> <p>مشاركة الشعب في الحوكمة: دراسة عن برامج التنمية الريفية في بنغلاديش</p>	<p>2</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التقدم البطيء في تحسين الخدمات بسبب البيروقراطية • الفساد • القواعد والممارسات داخل الهيكل التنظيمي • المجتمع السلبي 	<p>Rahman,A. B.,2011: 87-88</p>	<p>Good governance: challenges and prospect For Indonesia</p> <p>الحوكمة: التحديات والافاق المحتملة</p>	<p>3</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Awareness of local communities • توعية المجتمعات المحلية • Economics الحالة الاقتصادية • Social capital راس المال الاجتماعي • Differences in organizational types among agencies الاختلافات في الانواع التنظيمية بين الوكالات • Conflicts for power among agencies الصراعات من اجل السلطة • Lack of incentive sharing mechanisms among participating agencies عدم وجود اليات لتقسيم الحوافز 	<p>Ho., et al,2012: 25-29</p>	<p>Perceived barriers to effective multilevel governance of human-natural systems: an analysis of Marine Protected Areas in Vietnam.</p> <p>الحواجز المتصورة أمام الإدارة الفعالة متعددة المستويات للنظم البشرية - الطبيعية: تحليل للمناطق البحرية المحمية في فيتنام.</p>	<p>4</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Poverty الفقر • Corruption الفساد • Corrupt Leadership القيادة الفاسدة • انخفاض المستوى الثقافي للمجتمع المدني والقيود الحكومية. • Unresponsive Government حكومة غير مستجيبة • Conflict الصراع • Denial of Human Rights الحرمان من حقوق الانسان. 	<p>Wani,H.A.,2014: 13-18</p>	<p>Constraints and impediments of good Governance in Africa: future prospects</p> <p>قيود وعوائق الحوكمة في افريقيا: الافاق المستقبلية</p>	<p>5</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ضعف القيادة الادارية في المنظمات • انخفاض مستوى المشاركة لأصحاب المصالح في القرارات المهمة غير الروتينية • الفساد الاداري والمالي • سوء تقديم الخدمات 	<p>Helao,T., 2015:317</p>	<p>An evaluation of good governance and service delivery at Sub-national levels in Namibia: the case of the Oshana region</p> <p>تقييم الحوكمة وخدمة التسليم على المستويات الوطنية في ناميبيا: حالة منطقة أوشانا</p>	<p>6</p>

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات المذكورة

ثالثا: الدراسة الميدانية: -

اختبار التوزيع الطبيعي: Normality distribution test

يتحدد الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل بنوع بيانات متغيرات الدراسة، فإذا كانت البيانات معلمية (تتبع توزيع احتمالي) فإن الأسلوب المعلمي هو الأسلوب الأنسب، إما إذا كان البيانات غير معلمية (لا يمكن وصفها بأي توزيع احتمالي) فالأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء اللا معلمي) (Sekaran and Bougie, 2010:337-338). ومن أهم التوزيعات الاحتمالية الاحصائية هو التوزيع الطبيعي والذي يشترط وجوده عند استخدام تحليل الانحدار وكثير من الاساليب الاحصائية الاخرى لذا يجب اختبار البيانات لمعرفة فيما اذا كانت تتوزع التوزيع الطبيعي وهناك طرائق مختلفة يوصى بها لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات أشهرها اختبار (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا ام لا (Cooper and Schindler, 2014:612). وعلى وفق هذا الأسلوب فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً إذا كانت القيمة المحسوبة للاختبار أكبر من مستوى D المعياري التي يمكن استخدام المعادلة الآتية لغرض حسابها:

$(D = 1.36 \div \sqrt{N})$ إذ ان N هو حجم العينة (Massey, 1951:70). وبما ان حجم العينة لهذه الدراسة هو 203 فإن D المعياري لهذه الدراسة يساوي 0.095. والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (3-1) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات

المتغير	Test Statistic	المتغير	Test Statistic	المتغير	Test Statistic
الشفافية	.109	الفساد المالي والإداري	.104	رضا الجمهور	.112
المشاركة	.109	ثقافة وقيم المجتمع المحلي	.140	رضا العاملين	.136
المساءلة	.116	البيروقراطية الإدارية	.168	المبادئ السلوكية للحوكمة	.128
الانفتاح	.115	نظم وتشريعات الوزارة	.115	عوائق تنفيذ الحوكمة	.162
				الاداء الاجتماعي	.176

المصدر: من اعداد الباحثان معتمدا على مخرجات برنامج SPSS. V.22

الاتساق الداخلي النهائي: -

يعني الاتساق الداخلي للاستبانة (انه المدى الذي تكون فيه فقرات المقياس ممثلة بشكل صحيح لكل مقياس مستخدم في الدراسة)، وبالتالي التأكد من مدى خلو اداة جمع البيانات من اي خطأ مقصود (Hair et al., 2010:4). والذي يقيس تأثير كل فقرة من فقرات الاستبانة على المتغير الأساسي، حيث يتم الغاء كل سؤال يكون ارتباطه اقل من 0.40 والإبقاء على بقية الاسئلة التي يكون ارتباطها اكبر من 0.40 (Pallant, 2011:6). والجدول (3-1) يوضح معاملات الصدق الداخلي النهائي لأداة جمع المعلومات من خلال استخدام تحليل (Corrected Item-Total Correlation) والذي يقيس مدى الاتساق الداخلي بين درجة كل فقرة في البُعد، والدرجة الكلية لجميع الفقرات التي يتضمنها ذلك البُعد. وتُعد الفقرة أو السؤال الذي يكون له (Corrected Item-Total Correlation) (0.40) فأكثر، ذات اتساق داخلي جيد ومقبول ويمكن التعويل عليه في التحليل الإحصائي (Pallant, 2007:98).

الجدول (3-2): معاملات الصدق الداخلي النهائي لأداة جمع المعلومات

الفقرات	Corrected Item-Total Correlation	الفقرات	Corrected Item-Total Correlation	الفقرات	Corrected Item-Total Correlation	الفقرات	Corrected Item-Total Correlation
Q1	.545	Q19	.527	Q37	.537	Q55	.526
Q2	.481	Q20	.568	Q38	.595	Q56	.639
Q3	.546	Q21	.561	Q39	.666	Q57	.456
Q4	.630	Q22	.609	Q40	.575	Q58	.527
Q5	.529	Q23	.491	Q41	.536	Q59	.438
Q6	.475	Q24	.487	Q42	.551	Q60	.489
Q7	.486	Q25	.473	Q43	.639	Q61	.513
Q8	.543	Q26	.530	Q44	.642	Q62	.575
Q9	.495	Q27	.583	Q45	.521	Q63	.558

عوائق تنفيذ الحوكمة متغيرا تفاعليا للعلاقة بين المبادئ السلوكية للحوكمة والاداء الاجتماعي للمنظمة التربوية...

.493	Q64	.696	Q46	.541	Q28	.519	Q10
.503	Q65	.622	Q47	.355	Q29	.489	Q11
.453	Q66	.466	Q48	.479	Q30	.454	Q12
.582	Q67	.517	Q49	.476	Q31	.462	Q13
.545	Q68	.452	Q50	.548	Q32	.603	Q14
.449	Q69	.515	Q51	.525	Q33	.499	Q15
.422	Q70	.514	Q52	.551	Q34	.513	Q16
		.563	Q53	.552	Q35	.552	Q17
		.519	Q54	.532	Q36	.474	Q18

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج SPSS.V22

❖ الوصف الاحصائي للمتغيرات الرئيسية: -

يتبين من الجدول (3-3) الوصف الاحصائي بشكل موجز لمتغيرات الدراسة وكما

يأتي: -

Descriptive Statistics

المتغير	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
المعايير السلوكية للحوكمة	203	2.8818	.05133	.73140
العوائق	203	3.1683	.03675	.52231
الاداء الاجتماعي	203	2.8148	.05789	.82485

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V.22 يتضح من الجدول المذكور أنفاً ما يأتي :-

- بلغت قيمة الانحراف المعياري للمتغيرات الثلاثة كل من (المعايير السلوكية للحوكمة، العوائق، الاداء الاجتماعي)، (0.73 ، 0.52 ، 0.82 على التوالي)، مشيرة الى صغر التباينات وتجانس اراء افراد العينة حول وسطها.
- بلغت قيمة الخطأ المعياري للمتغيرات الثلاثة كل من (المعايير السلوكية للحوكمة الرشيدة، العوائق، الاداء الاجتماعي)، (0.51، 0.36، 0.57 على التوالي)، مشيرة الى صغر نسبة الاخطاء المتوقعة، ومؤكدة دقة القياس.
- بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغيرات الثلاثة (2.88، 3.16، 2.81 على التوالي) مشيرة الى اهتمام ضعيف نسبيا من قبل افراد العينة بالمتغيرات الثلاثة موضوع الدراسة.

النتيجة: ظهور اهتمام ضعيف نسبيا بالمعايير السلوكية للحوكمة الرشيدة نتيجة للعوائق التي تعترض التنفيذ أدى الى ضعف الاداء الاجتماعي

- ❖ اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام نموذج التحليل التفاعلي :-
وقد تم توضيح ذلك من خلال الجدول (3-2) في ادناه: -

الجدول (3-4) اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام نموذج التحليل التفاعلي

Sig	F	change R2	R2	R	نماذج التحليلات التفاعلية
0.00	72.64	0.266	0.266	0.519	1 - انحدار الاداء الاجتماعي على المعايير السلوكية
0.00	11.58	0.040	0.306	0.553	2 - انحدار الاداء الاجتماعي على (في العوائق) المعايير السلوكية

المصدر: -من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V.22

اتضح من الجدول المذكور أنفاً المتضمن نموذج التحليلات التفاعلية ما يأتي :-

1. بلغت قيمة معامل ارتباط الاداء الاجتماعي مع المعايير السلوكية مجتمعة (0.519) مشيرة الى علاقة ارتباط قوية نسبيا بين البعد الاجتماعي والمعايير السلوكية للحوكمة الرشيدة .
2. بلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.266) وهذا يعني ان المعايير السلوكية للحوكمة الرشيدة تفسر (26.6 %) من التغيير في الاداء الاجتماعي للمديرية العامة لتربية البصرة.

3. بلغت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (لنموذج الاختبار 1) ($P > 0.00$) (معنوية علاقة وتأثير العوامل السلوكية للحوكمة الرشيدة في الاداء الاجتماعي للمديرية العامة لتربية البصرة.
 4. بلغت قيمة معامل ارتباط الاداء الاجتماعي مع تفاعل (المعايير السلوكية والعوائق مجتمعة) بلغت (0.553) مشيرة الى علاقة ارتباط قوية نسبيا بين البعد الاجتماعي وتفاعل المعايير السلوكية للحوكمة الرشيدة والعوائق .
 5. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) لتفاعل (المعايير السلوكية للحوكمة والعوائق) (0.306) وهذا يعني ان (تفاعل المعايير السلوكية للحوكمة الرشيدة والعوائق) تفسر (30.6%) من التغيير في الاداء الاجتماعي للمديرية العامة لتربية البصرة.
 6. بلغت قيمة معامل التغيير للعوائق في الاداء الاجتماعي (0.04) أي أن العوائق قد أضعفت من التغيير المتوقع بنسبة 4 %
 7. بلغت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (لنموذج الاختبار 2) ($P > 0.00$) (معنوية علاقة وتأثير العوامل السلوكية للحوكمة الرشيدة من خلال العوائق في الاداء الاجتماعي للمديرية العامة لتربية البصرة .
- رابعا: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات:

1- مناقشة النتائج :

اصبح التركيز الاداري في المنظمات المعاصرة على ادارة الموارد البشرية وسياساتها، والتوجه نحو تبني النماذج الادارية ذات الطبيعة الانسانية والقيمية، مثل الادارة الابوية والادارة التحويلية والنموذج الياباني للإدارة، وكان توجه نماذج ادارة المنظمات لمجتمع ما بعد عصر الصناعة الاعتماد على وجهة نظر اخلاقيات الأعمال (للمساعدة على تحقيق الغايات والرؤى للحياة السعيدة في المؤسسات التي تتصف بالعدالة، والمساعدة على تحسين التعايش العادل في إطار المجتمع الانساني، والتي تشكل في محصلتها احترام حرية الانسان واستقلاليتيه)، وهذه تتطلب تطوير فلسفة ونظرية جديدة للقيادة تستخدم القيم والأخلاقيات لتميز النمط الجديد من القيادة، فهي فلسفة توطر التحديات القيمية التي تطلبها خصائص القيادة الإدارية الجيدة، وتصوغ منها نظرية (القيادة الفاضلة) التي تنطوي على الفضائل التي ينبغي أن يتصف بها القائد، يتم الحكم على المنظمات في مجتمع ما بعد عصر الصناعة طبقا لأفكار أخرى غير الأداء الاقتصادي، وتعد الأخلاقيات الجزء المهم في مصداقية الإدارة، وكانت ادارة الحوكمة أو الحوكمة، احد النماذج التي تتماشى مع طبيعة البيئة العالمية المعاصرة، وتدفع باتجاه ترسيخ مبادئ الادارة الفاضلة.

أن المبادئ السلوكية التي انطوت عليها الحوكمة (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة والانفتاح)، وحماية حقوق الاكثرية، جعلت منها نظاما رشيدا يتناغم مع الطموح الاداري للعاملين في المنظمة، ويذوب الفواصل بين الادارة والعاملين من جانب، ويعزز من الولاء التنظيمي من جانب آخر، وإذ أن البيئة الادارية العراقية يشوبها الكثير من مظاهر الفساد الاداري والمالي وممارساته، فهذا يعني حاجة المنظمات

العراقية بصفة عامة إلى تبني ادارة الحوكمة وممارساتها والتركيز اكثر على مبادئها السلوكية، لان المؤسسة التربوية العراقية اكثر حاجة لهذه المبادئ الانسانية، لان ممارستها تعني خاصة وأنها تهتم ببناء الانسان واعداد الاجيال التي تتحمل المسؤولية البنائية والتربوية الحالية والمستقبلية للبلد. ولقد اظهر البحث الحالي في دراسته حول تنفيذ المبادئ السلوكية لنظام الحوكمة بعض النقاط التي تحتاج الى المناقشة والتوضيح، وكما يأتي :-

اهتمت معظم الدراسات بأنواعها المختلفة (العالمية، العربية، والمحلية) بدراسة الجانبين الرئيسين للحوكمة (الجانب المالي المتعلق بحوكمة الشركات، والجانب السلوكي المتعلق بالحوكمة)، وذلك لان الحوكمة نشأت لمعالجة الهزات الاقتصادية التي تعرضت لها المصارف والمؤسسات المالية الاخرى، ومن ثم انتقلت لمعالجة المشكلات التنظيمية وضمان حقوق اصحاب المصالح.

واظهر البحث اهتمام ضعيف نسبيا بمبادئ الحوكمة، وسبب ذلك محدودية إدراك افراد العينة للمبادئ السلوكية للحوكمة الرشيدة، على الرغم من ان هذه المبادئ جزء من السوك الفاضل الذي يطمح له الجميع، فضلا عن تعقيدات المواطن العراقي من السلبات الاجتماعية والادارية المنتشرة في وظائف الدولة.

واظهرت النتائج ان القوى التي يتوقع ان تعترض تنفيذ المبادئ السلوكية للحوكمة، لم يعد لها تأثيرا سلبيا واضحا، بل العكس فان تأثيرها ايجابي وضعيف، وذلك بسبب توافق المبادئ السلوكية للحوكمة مع المبادئ الادارية الفاضلة التي يطمح لها كل موظف عراقي خاصة في المؤسسات التربوية.

2- الاستنتاجات:

- 1) محدودية وعي مفاهيم الحوكمة وممارساتها في المنظمات العراقية بشكل عام والمنظمة قيد الدراسة بشكل خاص.
- 2) هناك دور واضح للتأثيرات البيئية والممارسات الادارية الخاطئة في ضعف الاستجابة الاجتماعية للمبادئ السلوكية للحوكمة الرشيدة.
- 3) التوازن في قوة تأثيرات (العوائق الداخلية والخارجية) على الاداء الاجتماعي الشامل للمديرية العامة للتربية في محافظة البصرة.
- 4) التقارب بين بعض التعليمات الرسمية والممارسات الادارية في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة مع بعض مبادئ وسلوكيات الحوكمة.
- 5) حاجة المديرية العامة للتربية البصرة بصفقتها منظمة تربوية وتعليمية الى العمل على وفق مبادئ وسلوكيات الحوكمة.
- 6) توافر الرغبة لدى الادارات الوسطى والمنتسبين في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة لتنفيذ الممارسات السلوكية للحوكمة في مديرياتهم.

7) ظهور بعض التأثيرات السلبية للقيم الاجتماعية والعشائرية في مستوى النتائج المتوقعة من تنفيذ المبادئ السلوكية للحوكمة الرشيدة في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة.

3- التوصيات:

التوصية الاولى: نشر ثقافة الحوكمة في كل مستويات المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة (التنظيمية، الادارية والعاملين بصفة عامة) من خلال:

• برامج المؤتمرات والندوات واللقاءات المكرسة للتعريف بمفاهيم ومبادئ الحوكمة، وادواتها والمنافع المترتبة عليها والعوائق التي تعترضها.

• الاستفادة من كل قنوات الاعلام المنظورة والمسموعة للتعريف بمفاهيم الحوكمة والمنافع المتوقعة منها في مستوى المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة والمحافظة والبلد بشكل عام.

• تخصيص مكتبة خاصة في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة تنطوي على الكتب والمراجع والبحوث بما فيها الرسائل والاطاريح التي تتناول موضوع الحوكمة من جوانب مختلفة.

• نشر الملصقات الجدارية والأدلة الاسترشادية والنشرات الجدارية لنشر ثقافة الحوكمة لدى كل العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة.

• التوصية الثانية: الكشف عن العوائق التي تعترض تنفيذ الحوكمة في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة، ومحاولة التغلب عليها باعتماد ما يلي:

• اجراء استطلاعات ودراسات مسحية للكشف عن القوى التي تمنع من تنفيذ الحوكمة واسبابها وسلسلتها حسب الاولوية والاهمية.

• تطوير المعالجات اللازمة للمشكلات والقوى التي تعترض تنفيذ الحوكمة، وضمن امكانات وقدرات المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة.

• تشكيل فريق استشاري خاص في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة يتولى مهمة تحليل وتنظيم نتائج الدراسات وتحويلها الى توصيات ومقترحات قابلة للتنفيذ.

• تطبيق مبدأ (الوقاية خير من العلاج) عن طريق تجنب الوقوع في الممارسات السلبية التي تعرقل تنفيذ الحوكمة في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة.

• التوصية الثالثة: وضع اليات وضوابط تضمن الالتزام في المبادئ السلوكية للحوكمة في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة وذلك كما في الاتي:

• وضع برنامج متكامل لتنفيذ الحوكمة في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة، تتضمن خطوات التنفيذ، مخططات التنفيذ ومتطلبات التنفيذ.

• تطوير دورات تدريبية وتعليمية للفرق المسؤولة عن تنفيذ الحوكمة في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة.

- وضع ضوابط صارمة للحد من ظواهر الفساد الإداري والمالي أو أي مخالفات أخرى تتعارض مع التوجهات القيمية والأخلاقية في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة.
- تطوير ضوابط خاصة تضمن تنفيذ الحوكمة في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة.
- التوصية الرابعة: توفير البيئة الملائمة لتنفيذ الحوكمة في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة وذلك ممكن من خلال:
- محاولة إبعاد التأثيرات الاجتماعية والأخلاقية السلبية من التأثير في القيم الاجتماعية الداخلية للعاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة.
- ترسيخ الممارسات والقيم التربوية لدى الإدارات بمختلف مستوياتها بما فيها إدارات المدارس والتدرسين والمعلمين وكافة العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة.
- إدامة العلاقة مع المجتمع المحلي، بما يجعل من المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة مصدر إشعاع ثقافي للمجتمع المحلي في المحافظة.
- توفير المناخ الاجتماعي والنفسي الملائم لتنفيذ الحوكمة في المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة.

المصادر:

المصادر العربية:

- بخيت، حيدر نعمة (2013). "الحكم الصالح في العراق ودوره في بناء الدولة". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد التاسع، العدد 28، ص 107-127.
- حلاوة، جمال وطه، نداء دار (2012). "واقع الحوكمة في جامعة القدس". مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، دورية دولية علمية محكمة ومفهرسة، العدد (5) ص 63-93.
- الطائي، منى حيدر عبد الجبار (2012). " دور الحاكمية في بناء المنظمات الفاعلة، دراسة استطلاعية تحليلية / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق". أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم الإدارة العامة.

المصادر الأجنبية:

Books:

- Armstrong , M. and Taylor , S. , (2014), " **Armstrong is handbook of human resource management practice** ". 13th ed. , Ashford colour press Ltd , UK.

- Colquitt , J. A. , Lepine , J. A. and Wesson , M. J. , (2015), **Organizational Behavior** Improving performance and commitment in the workplace. Fourth ed.
 - Daft, R.L.(2008). **Organization Theory and Design** 9Th ed, Printed in the United States of America.
 - Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). **Multivariate Data Analysis**. 7th ed., Pearson prentice Hall.
 - Hovenga,E.J.S., (2013). **Health Information Governance In A digital Environment. National Healthcare Systems and the Need for Health Information Governance**. Netherlands.
 - Pallant, J. (2011). **SPSS Survival Manual**. 4th ed., open university press, McGraw-Hill education.
 - Storey , J. , Wright , P. and Ulrich , D. (2009). " **The Rout ledge Companion to Strategic Human Resource Management . London & New York**.
 - Zhenglai,D. & Guo,S.(2011). **China's Search for Good Governance, First edition, British Library**.
- Journal & Periodicals:**
- Ho,T.V.T., Cottrell,A., Valentine,P.and Woodley,A.(2012)." Perceived barriers to effective multilevel governance of human-natural systems: an analysis of Marine Protected Areas in Vietnam".*Journal of Political Ecology* Vol.19, pp:17-35.
 - Kenawy , E. M . and Abd el gany , M. F. K. (2009) . "Corporate Governance and its potential implementation in Egypt in light of international experiences" . *Journal of public administration and policy research* , vol .1(5) pp. 84-100.
 - Malik,M.E.,Danish,R.Q. and Usma,A.(2010)." The Impact of Service Quality on Students' Satisfaction in Higher Education Institutes of Punjab".*Journal of Management Research ISSN 1941-899X, Vol. 2, No. 2: E10.PP.1-11*.
 - Rahman,A.B.(2011)." **Good Governance: Challenges And Prospect For Indonesia''**. *Widyariset, Vol. 14 No.1,PP.83-92*.
 - Shmailan,A.S.B.(2016)."The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement:

Anexplorative study".Issues in Business Management and Economics Vol.4 (1), pp. 1-8, January 2016. Available online at <http://www.journalissues.org/IBME/http://dx.doi.org/10.15739/IBME.16.001>.

- Singhai , M., Dani,S. , Hyde , A. and Patel, R. (2016)." Job Satisfaction: A Review" *Research Journal of Management Sciences Vol. 5(9), 66-68, September.*
- Wani,H. A.(2014)." Constraints And Impediments Of Good Governance In Africa: Future Prospects ". *Afro Asian Journal of Social Sciences Volume 5, No. 5.1 Quarter I.pp.1-21.*

Dissertations & Thesis:

- Al-Khalidi,F.(2014). "Good Governance And Gender Equality". A thesis submitted to Johns Hopkins University in conformity with the requirements for the degree of Master of Arts in Government Baltimore, Maryland.
- Helao,T. (2015). " An Evaluation Of Good Governance And Service Delivery At Sub-National Levels In Namibia: The Case Of The Oshana Region" Submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Public Administration at the University Of South Africa.
- Waheduzzaman,(2010). " People's Participation for Good Governance: A Study of Rural Development Programs in Bangladesh" Submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Victoria University School of Management and Information Systems Faculty of Business and Law.

Reports & Conferences:

- Accion,Insight.(2007)." Guidelines to Evaluate Social Performance ".Accion International. Boston, USA. PP.1-21.
- ANAO,(2006)." Implementation of Programme and Policy Initiatives Making implementation matter". Commonwealth of Australia.
- CGG,(2005). " Social Audit: A Toolkit A Guide for Performance Improvement and Outcome Measurement ". Printed and

published by the Director General & Executive Director, Centre for Good Governance, Road No. 25, Jubilee Hills, Hyderabad 500 033.

- Commonwealth of Australia ,(2007). "Building Better Governance". Contemporary Government Challenges, Australian Public Service Commissioner.
- Fielden, J.(2008)"Global Trends in university Governance" .Education working paper series , The world bank , number:9.
- Lewis ,M. and Pettersson ,G.(2009)." **Governance in Education: Raising Performance**". University of Sussex and World Bank.
- Robinson. A.(2008). " Governance and Political Economy Constraints to World Bank CAS Priorities in Sierra Leone". Harvard University, Department of Government, IQSS, 1737 Cambridge Street N309, Cambridge, MA 01238; e-mail: jrobinson@gov.harvard.edu.
- OPM and CIPFA, (2004)." The Good Governance Standard for Public Services ". The Independent Commission on Good Governance in Public Services. London.
- Ti,(2010)." The good governance challenge: Egypt, Lebanon, Morocco and Palestine". Transparency International. All rights reserved, ISBN: 978-3-935711-50-0.