

## الحوكمة وعلاقتها بمستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية

عادل عبد المجيد علوي<sup>2</sup>  
جامعة عدن - كلية التربية - عدن

هدى صادق أحمد عمر<sup>1</sup>  
جامعة عدن - كلية صير للعلوم والتربية

DOI: [https://doi.org/10.47372/jef.\(2025\)19.2.176](https://doi.org/10.47372/jef.(2025)19.2.176)

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة الحوكمة وجودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما. وتأتي أهمية الدراسة في إبراز واقع الأداء الإداري في الوزارة ومدى تأثيره بتطبيق مبادئ الحوكمة، مما يساهم في تقديم مؤشرات لصناع القرار لتطوير الخطط والاستراتيجيات الإدارية، وتنمية مهارات القيادات بما يحقق تحسين الأداء المؤسسي. شملت الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من (214) فرداً من القيادات الإدارية (الوزير، نائب الوزير، وكلي الوزارة، وكلاء مساعدين، مديري عموم، نواب مديري العموم، مديري الإدارات، نواب مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، المختصين) في ديوان الوزارة بالعاصمة المؤقتة عدن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، لملاءمتها لطبيعة البحث واستهداف جميع أفراد مجتمع الدراسة بما نسبته (80.4%). استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة للدراسة كما استخدمت برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات وضمان دقة النتائج، مع الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية، منها: معادلة بيرسون لقياس الاتساق الداخلي، معامل ألفا كرونباخ واختبار الثبات، التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار T-Test لعينتين مستقلتين، معامل الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين المحاور، وتحليل التباين الأحادي مع اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق. تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) كمعيار للحكم على النتائج.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة جاء بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (2,91)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بشكل كلي وفق متغيري الجنس والمؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة
- مستوى جودة الأداء الإداري جاء بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (2,88)
- العلاقة بين الحوكمة وجودة الأداء الإداري توجد علاقة إيجابية قوية بين مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة وجودة الأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0,83).

### كلمات المفتاحية: الحوكمة - جودة الأداء الإداري - القيادات الإدارية - ديوان عام وزارة التربية والتعليم.

**مقدمة:** إن التزام المؤسسات والمنظمات والهيئات المحلية بتطبيق الحوكمة يؤدي إلى ضمان النزاهة والشفافية في إدارتها، خاصة بعد ما تعرضت له من فساد وتهميش في السنوات الأخيرة ومن ثم يؤدي إلى تطويرها والتغلب على مشكلاتها المختلفة وزيادة قدرتها التنافسية والتشغيلية والمالية والإدارية بما يعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها، كما أن تبني المؤسسات والهيئات العامة للحوكمة يسهل الحصول على المعلومات المتعلقة بجوانب أداؤها المختلفة. (الأقرع 2017، ص 66).

وتعد الحوكمة وسيلة لتقاضي المفاجآت السلبية وتنظم العلاقة في النظام وتحدد زمن الإنجاز من الوضوح والمصادقية في اتخاذ القرار. وهي مجموعة من القرارات والنظم والقوانين الهادفة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والمحاولة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، إذا تقوم الحوكمة على قواعد الإنصاف والعدالة لتعزيز القانون بوصفها نظاماً شاملاً يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة ومؤشرات بشأن وجود أساليب رقابية تمنع أي تأثير سلبي في نشاط المؤسسة، وهي هيكل وعمليات توجه وتدير أعمال المؤسسة في ممارسة رشيدة لسلطات إدارة مرتكزة على القوانين والمعايير المنضبطة، إذا تأتي الحوكمة باختصار في توفير المعلومات واتاحتها للأطراف كافة والمواطنين بكل شفافية ووضوح، وكذلك إشراك العناصر البشرية جميعاً والأطراف في عملية صنع القرار واتخاذ داخل المؤسسة وذلك للوصول إلى أعلى درجات الانتاجية والكفاءة في الأداء في المؤسسة. (الخضير 2018، ص 11-15)

يُعد الأداء الإداري ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، إذ يمثل العنصر البشري العامل الأكثر تأثيراً في العملية الإدارية. فالإدارة الفعالة لا تقتصر فقط على تحقيق النتائج، بل تتطلب أيضاً القدرة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية في بيئة عمل ديناميكية. من هنا، تبرز أهمية تبني المؤسسات لاستراتيجيات متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء الإداري من تعزيز القدرات الإدارية، وضمان وضوح الأهداف، وتطوير اليات تقييم الأداء.. (Robinson. 2007.ppt9)

لا تختلف الإدارة التربوية في مفهومها وأهميتها عن الإدارة العامة، إلا في كونها تُمارس ضمن سياق تربوي يهدف إلى تربية الأفراد وتنمية شخصياتهم بصورة متكاملة، فهي مسؤولة عن إعداد الأجيال وصقل مهاراتهم من المؤسسات التربوية الرسمية مثل المدارس والجامعات، وإيضاً من المؤسسات الموازية كالمساجد والأندية ومواقع العمل (بطاح\_الطعاني 2016، ص 16).

وتعتبر المؤسسات التعليمية، على وجه الخصوص، من بين المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على الأداء الإداري لتحقيق النجاح، نظراً لدور الإدارة في تنظيم العمل التربوي وضمان جودة المخرجات التعليمية. فالقادة الإداريون، بمن فيهم المديرون والمشرفون، يلعبون دوراً محورياً في إدارة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التعليم بكفاءة. (Robinson. 2007.ppt9)

**مشكلة الدراسة:** تعد وزارة التربية والتعليم من المؤسسات الحيوية والأساسية في أي دولة، نظراً لدورها المحوري في قيادة العملية التعليمية وإدارة الخدمات التربوية والتعليمية التي تمثل العمود الفقري للتنمية المستدامة. ومع ذلك، تواجه الوزارة في الجمهورية اليمنية تحديات كبيرة تتعلق بقدرتها على تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة تستجيب للاحتياجات المتزايدة والتطورات السريعة على الصعيدين المحلي والعالمي. إن هذه التحديات تتطلب أداءً إدارياً متميزاً وقيادة قادرة على إدارة الموارد بكفاءة، بالإضافة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان الشفافية والمساءلة والعدالة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التعليمية. من عمل الباحثة كموظفة في ديوان عام وزارة التربية والتعليم، ونتيجة لخبرتها العملية المباشرة، ظهر بوضوح أن الوزارة تواجه تحديات كبيرة تتعلق بتطوير الأداء الإداري لقياداتها. الوزارة تحمل دوراً أساسياً في قيادة التعليم في البلاد وتقديم خدمات تربوية وتعليمية عظيمة، فضلاً عن رسم السياسات والخطط التعليمية التي تستجيب للاحتياجات الوطنية والطموحات المستقبلية. لتحقيق هذا الدور، يتطلب الأمر قيادات إدارية على مستوى عالٍ من الكفاءة قادرة على تطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية في جميع سياسات الوزارة وأعمالها، إلى جانب تحسين جودة الأداء الإداري لضمان إدارة العمليات التربوية والتعليمية بكفاءة.

على الرغم من أهمية تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء الإداري وتحقيق الأهداف التعليمية، إلا أن هذا الموضوع لم يتم التطرق إليه بشكل كافٍ من قبل الباحثين، خاصة في السياق المحلي. هناك فجوة بحثية واضحة تتعلق بدراسة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم بما يتماشى مع الخصائص الوطنية والواقع المحلي. هذا النقص في الدراسات يمثل عائقاً أمام تقديم حلول علمية وعملية تدعم جهود الوزارة في تحسين أدائها الإداري وضمان جودة التعليم. بناءً على ذلك، دفعت الحاجة إلى سد هذه الفجوة البحثية الباحثة إلى إجراء هذه الدراسة التي تسعى إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين جودة الأداء الإداري في ديوان عام وزارة التربية والتعليم. تهدف الدراسة إلى تحليل الواقع الحالي، واستكشاف التحديات التي تواجه القيادات الإدارية، وتقديم مقترحات عملية وقابلة للتطبيق تُسهم في تحقيق التطوير والتحديث المنشود. من خلال ذلك، تسعى الباحثة إلى تقديم مساهمة علمية تسد الفجوة البحثية القائمة وتدعم صناعات القرار في وضع سياسات تعليمية تتماشى مع الطموحات الوطنية وتواكب التطورات العالمية.

**أسئلة الدراسة:** في ضوء ما سبق تناوله من إيضاح وإيجاز لمشكلة الدراسة، يتبلور أمامنا مشكلة الدراسة من خلال الوقوف أمام السؤال الرئيس والأبرز ومحاولة الإجابة عنه وعن تفرعاته:

ما مستوى ممارسة الحوكمة وعلاقتها بمستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية؟ وتفرع عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة لدى القيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية؟
- 2- ما مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع نحو مستوى ممارسة الحوكمة وعلاقتها بمستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية يعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- الوظيفة- سنوات الخبرة العملية)؟

**أهداف الدراسة:** من تحديد مشكلة الدراسة، تسعى الباحثة إلى تحقيق أهداف الدراسة من خلال التعرف إلى:

- 1- التعرف إلى مستوى تطبيق الحوكمة في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.
- 2- التعرف إلى مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.
- 3- التعرف إلى العلاقة بين الحوكمة وجودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.
- 4- التعرف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- الوظيفة- سنوات الخبرة العملية).

**أهمية الدراسة:** تكسب هذه الدراسة أهميتها في بعدين أساسيين البعد النظري والبعد التطبيقي، حيث تسهم في إثراء المعرفة من جهة وتقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ من جهة أخرى

#### أولاً: الأهمية النظرية:

- تسهم في تعميق الفهم حول العلاقة بين الحوكمة وجودة الأداء الإداري، وإثراء المكتبة اليمنية ولو بقدر بسيط، في مجال الحوكمة وجودة الأداء الإداري، وهو مجال يعاني من نقص واضح في الدراسات التي تسلط الضوء على الممارسات الإدارية وواقع الحوكمة داخل وزارة التربية والتعليم اليمنية. في ظل محدودية الدراسات السابقة – حسب حدود علم الباحثة – التي تناولت العلاقة بين مستوى الحوكمة وجودة الأداء الإداري للقيادات في ديوان عام الوزارة، تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية خاصة في القطاع التعليمي من خلال تقديم وتحليل علمي وشامل لهذه العلاقة في السياق المحلي، مما يجعلها إضافة نوعية للمجتمع الأكاديمي والبحثي.

- تساعد في تطوير الإطار النظري للإدارة التعليمية كونها توضح آليات الحوكمة وأثرها على كفاءة الإدارة التعليمية مما يدعم تطوير سياسات تعليمية قائمة على مبادئ الحوكمة.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- توفر بيانات ونماذج نظرية يستفيد منها صناعات القرار في وزارة التربية والتعليم اليمنية عند وضع استراتيجيات لتعزيز الحوكمة وتحسين الأداء الإداري.

- تسليط الضوء على الأداء الإداري للقيادات في وزارة التربية والتعليم، إذ أن هذا الأداء يمثل ركيزة أساسية لضمان تحسين كفاءة وجودة الخدمات التربوية والتعليمية وزيادة رضا الموظفين والمستفيدين عن الأداء الإداري والخدمات المقدمة وتحسين ثقة المجتمع في المؤسسات التعليمية، تساهم الدراسة في تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها في الأداء الإداري.

- تقديم مؤشرات ودلائل لصناع القرار في وزارة التربية والتعليم حول أهمية إعادة النظر في الأساليب الإدارية التقليدية المتبعة. من خلال نتائج الدراسة، يمكن تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير خطط واستراتيجيات تهدف إلى تعزيز المهارات الإدارية للقيادات، وتنمية معارفهم حول مبادئ الحوكمة الحديثة وآليات تطبيقها. هذه التوصيات قد تشمل مجالات مثل تحسين الشفافية، تعزيز المساءلة، وتطوير العمليات الإدارية لتصبح أكثر كفاءة وفعالية.

**حدود الدراسة:** تشمل حدود الدراسة في الآتي:

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

**الحدود البشرية:** القيادات الإدارية (الوزير، نائب الوزير، وكيل الوزارة، وكلاء مساعدين، مديري عموم، نواب مديري العموم، مديري الإدارات، نواب مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، المختصين) في ديوان عام وزارة التربية والتعليم.

**الحدود المكانية:** ديوان وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية في العاصمة المؤقتة عدن.

**الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة الحالية في العام الدراسي 2023 / 2024 م.

**مصطلحات الدراسة:** تتمثل أهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة بما يأتي:

**1-الحوكمة:** عرفتها محمد: بأنها النظام يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساءلة والرقابة والشفافية والنزاهة والمشاركة لكافة الأطراف. وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية (محمد 2011، ص82)

كما تعرف الحوكمة: بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهيكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تواجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني أخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات المتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر (النسور 2012، ص4)

وتعرف الباحثة الحوكمة اجرائياً بأنها: الممارسات والوظائف التي تنتبها وزارة التربية والتعليم اليمنية لتوجه وتدير عملياتها العامة وأنشطة برامجها لتحقيق قيم النزاهة والشفافية وتعزيز سلطة القانون.

**2- الجودة:** عرفها علميات بأنها مجموعة من الميزات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة من مدخلات، عمليات، ومخرجات لتحقيق حاجات العاملين و رغباتهم ومتطلباتهم داخل المؤسسة والمجتمع المحلي (عليمات 2004، ص53)

وعرف القيسي جودة الأداء الإداري: وهي عملية تطبيق مجموعة من المواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي من خلال العاملين في مجال التربية والتعليم. (القيسي 2013 ص74)

وتعرف الباحثة الجودة اجرائياً بأنها: هي مجموعة من الميزات والخدمات ذات الكفاءة والجهود المبذولة من قبل قيادات وزارة التربية والتعليم في المؤسسة التعليمية والتي تهدف بها الى احداث نقلة نوعية في العملية التعليمية لرفع مستوى المنتج التعليمي.

### 3-الأداء الإداري

الأداء: وقد عرف الأداء الغالبي وادريس: بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها". (الغالبي وادريس، 2007، ص77)

**الأداء الإداري:** عرفة عابدي وآخرون بأنه مستوى قدرة القيادات الإدارية على تنفيذ الأهداف المخططة بفعالية وكفاءة، وذلك من خلال استخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة لتحقيق النتائج المرجوة، ويتم قياسه بناءً على مؤشرات تشمل جودة القرارات الإدارية، تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني المحدد، ورضا العاملين عن العمليات الإدارية". (عابدين، وآخرون، 2021، ص130)

وتعرف الباحثة الأداء الإداري اجرائياً: هو قدرة العاملين (القيادات) في وزارة التربية والتعليم على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال وفاعل.

4-القيادات التربوية: التعريف اللغوي: جاء في لسان العرب من الفعل (قادة، قودا وقيادة)، القيادة مصدر القائد والقائد من يقود الجيش ونحوه.

كما يعرف آل ناجي القيادة " بأنها الأشخاص الذين يمارسون التأثير في المجموعة لتحقيق (آل ناجي 2016، ص223).

بينما عرف شنودة القيادات التربوية هم الذين يديرون القطاعات والإدارات التعليمية والبرامج والمعاهد والمؤسسات التربوية بمراحلها المختلفة حيث يشرفون على سير التعليم وأدائه. (شنودة 2007 ص532).

وتعرف الباحثة القيادات التربوية اجرائياً بأنها " قيادات وزارة التربية والتعليم في ديوان عام الوزارة والذي يمثلونها في القطاعات والإدارات المختلفة والممثلة في (الوزير، نائب الوزير، وكيل الوزارة، وكلاء مساعدين، مديري عموم، نواب مديري العموم، مديري الإدارات، نواب مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، المختصين) والذين يديرون أنشطة الوزارة ويرسمون سياساتها ويتخذون القرارات التي تؤثر في نشاط وعمل الوزارة بشكل عام والموظفين بشكل خاص لتحقيق الأداء الإداري المطلوب تحقيقه لإنجاز الأهداف والغايات التربوية والتعليمية.

5- وزارة التربية والتعليم عرفها قانون وزارة التربية والتعليم بأنها من تقوم برسم السياسة العامة للتعليم وفقاً لاحتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتضع النظام التعليمي وتحديثه وتطوير إدارته على أسس اللامركزية كما تعمل على تخطيط وإدارة العملية التربوية وإعداد الخطط التربوية. (قانون وزارة التربية والتعليم لعام 1992)

نظراً لأهمية الدراسات السابقة وضرورتها في تحديد مسار الانطلاق نحو تحقيق الهدف من الدراسة ، وتحقيق التكامل في الجهد المبذول والبناء عليه للوصول للهدف ، تعرض الباحثة مجموعة من الدراسات و الأبحاث و الأدلة السابقة القريبة من الدراسة أو التي تناولته من بعيد والتجارب العملية ذات العلاقة في مجالات الحوكمة وعلاقتها بمستوى جودة الأداء الإداري للقيادات التربوية بديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية سواء في جميع المجالات لمتغيرات الدراسة أو أحدها ، المشابهة أو القريبة منه، وقد وجدت الباحثة العديد من الدراسات والأبحاث في هذه المجالات نستطيع القول بأن الباحثة وجدت وفرة في مجالات الحوكمة وجودة الأداء بشكل عام، وقلة فيما يرتبط بقيادات ديوان وزارة التربية والتعليم، لذلك اختارت الباحثة دراسات وأبحاث ودراسات وطنية وعربية وعالمية تناولت مجالات مشابهة أو قريبة لمجال هذه الدراسة لإثراء الدراسة والاستفادة منها، وأضافت هذه الدراسات والأبحاث للدراسة الحالية فوائد عديدة.

وستستعرض الباحثة ملخصاً تحليلياً بعد تناولها لجملة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية يتناول أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة وبين هذه الدراسة وما ستضيفه وتتميز عنه هذه الدراسة عن غيرها بعد استعراض لهذه الدراسات وفقاً للأسبقية التاريخية للدراسات بشقيها العربية والأجنبية.

### أولاً: دراسات تتعلق بالحوكمة

#### دراسات محلية

1- دراسة الجنيد (2016) هدفت هذه الدراسة الموسومة " النموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم اليمنية في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة وهدفت الدراسة " إلى بناء أنموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم اليمنية من خلال التعرف على: واقع البيئة الداخلية لمنظومة الحوكمة في الوزارة وتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف فيها. كذلك الى واقع البيئة الخارجية لمنظومة الحوكمة في الوزارة وتشخيص الفرص والمخاطر والتهديدات ذات العلاقة، كذلك متطلبات تطبيق منظومة الحوكمة في الوزارة وصولاً إلى الوضع الذي ينبغي أن يكون لنظام الحوكمة فيها، في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة، من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية. وتكونت عينة الدراسة من (11) خبيراً في مجال الإدارة التربوية لبناء الأنموذج والحكم عليه، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كما استخدم أيضاً طريقة دلفي لدراسات المستقبلية، وكذا منهج النظم في بناء أنموذج البحث. وتوصل البحث الى عدد من النتائج أهمها:

ان الاداء عمومًا حصل على قبول الخبراء بدرجة عالية جداً في الجولة الثانية، وهو ما يعكس أهميتها من وجهة نظر الخبراء مقياساً معيارياً لتشخيص واقع الحوكمة في الوزارة على صعيد البيئتين الداخلية والخارجية من جانب، والاتفاق على الشروط والمتطلبات اللازمة لتطبيق الحوكمة من البيئة اليمنية من جانب آخر.

#### الدراسات العربية

1- دراسة البراهيم (2015) هدفت الدراسة الموسومة " الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية " إلى تعرف واقع الحوكمة والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر القيادات التربوية بالوزارة، وتحديد مؤشرات الأداء التي يمكن استخدامها لاكتشاف وتقييم الأداء في وزارة التربية والتعليم في المملكة، وتقديم مجموعة من الحلول الممكنة لتحسين مستوى الأداء بوزارة التربية والتعليم. واستخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة استبياناً طبق على عينة عشوائية طبقية مكونة من (139) من القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بمستوياتها الثلاث (العليا - الوسطى - التنفيذية). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

ما يتعلق بالحوكمة والسياسات التربوية، ومواءمة السياسات والتشريعات، وتطوير الهيكلة التنظيمية، ومن التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة غياب المعايير في اختيار القيادات الإدارية، ومن مؤشرات الاكتشاف وتقييم الأداء (إدارة الميزانية والموارد)، ومن مؤشرات الأداء (المدفوعات غير الرسمية من قبل أولياء الأمور)، ومن الحلول الممكنة لتحسين مستوى الأداء تعزيز الوازع الديني عند منسوبي وزارة التربية والتعليم.

2- دراسة الجمل (2018) هدفت هذه الدراسة الموسومة " تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي " دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل الى التعرف الى درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمديرية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. كما تكونت عينة الدراسة من (48) رئيس قسم. حيث استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة ولجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين كانت متوسطة بشكل عام باستثناء مجال المشاركة والذي كان بدرجة مرتفعة، كما تبين أن درجة، الحد من الاغتراب الوظيفي كانت متوسطة. وتبين أيضاً أن الوزارة تشترك مديرياتها في تقويم النتائج الخاصة بالعمل المدرسي وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية، كما أنها تنشر تقارير دورية حول انجازاتها، وتتسق كذلك أنشطتها وبرامجها مع المجتمع المحلي.

#### الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Jennifer & Diem (2015) هدفت الدراسة الموسومة "دور الحوكمة في اصلاح الإدارة المدرسية والتعليم العام في مدينة أوماها" الى التعرف على دور الحوكمة في اصلاح الإدارة المدرسية في التعليم العام في العاصمة أوماها في نبراسكا وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمسحي لتحقيق أهداف الدراسة وقد تكونت عينة الدراسة من (21) عضواً من الأعضاء المشرفين على المدارس التي تطبق الحوكمة في التعليم وقد تم بناء استبانة خاصة لاستطلاع آراء عينة الدراسة وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: ان اصلاح المدارس وفق نظام الحوكمة في أوماها ساهم بشكل كبير في تطوير النظرة نحو مدارس التعليم من قبل المجتمع المحلي كما أصبح للمجتمع المحلي دور في مجالس المدارس خلافاً للسابق.

#### المحور الثاني: دراسات تتعلق بالأداء الإداري

دراسات محلية: دراسة المداعي (2013): هدفت هذه الدراسة الموسومة " تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديريات التعليمية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة" الى تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديريات التعليمية بالجمهورية اليمنية في

ضوء إدارة الجودة الشاملة والكشف عن أهم المعوقات التي تعيق تطوير أدائهم، ومعرفة مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير أدائهم الإداري في مجالات القيادة الإدارية- التخطيط الاستراتيجي- خدمة المجتمع)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي. وتكونت الاستبانة كأداة للدراسة من خمس مجالات تم تطبيقها على عينة الدراسة (مديرون-نواب-رؤساء أقسام) والبالغ عددهم (112) موزعين على (14) مديرية تعليمية، وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من المقترحات لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديرية التعليمية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

### الدراسات العربية:

2- دراسة القرني (2022): هدفت هذه الدراسة والتي أجريت في المملكة العربية السعودية والموسومة " واقع الأداء الوظيفي للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن" الى الكشف عن واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، حيث كانت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (432) من القيادات التربوية في الإدارة العامة للإشراف التربوي في جهاز وزارة التعليم، بالإضافة الى القيادات التربوية في إدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم في مناطق المملكة العربية السعودية وأسفرت النتائج عما يلي: حصول بعد "إدارة التعلم والنمو المهني" على درجة توافر متوسطة. حصول واقع أداء القيادات التربوية فيما يتعلق ببعيد إدارة العمليات الداخلية على درجة توافر متوسطة، حصول واقع أداء القيادات التربوية فيما يتعلق ببعيد الإدارة المالية على درجة توافر متوسطة.

### الدراسات الأجنبية:

دراسة Toprak (2019): هدفت الدراسة الموسومة "صنع القرار التربوي في المؤسسات التعليمية مبادئ الحوكمة وقضية المجالس التعليمية الوطنية" التعرف على كيفية اتخاذ القرار في المجالس الوطنية بناء على مبادئ الحوكمة في تركيا، والتعرف على واقع الحوكمة في تلك المجالس واعتمدت الدراسة المنهج النوعي حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (8) أعضاء في المجلس الوطني التعليمي الثامن عشر، وتم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس الوطني التركي كانت منخفضة حيث جاء مجال العدالة في المرتبة الأولى، وكان مجال المشاركة في المرتبة الأخيرة، كما أن درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس جاءت بتقدير عام عالي. أوجه الشبه والاختلاف فيما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: بناءً على ما تناوله الباحثة من استعراض للدراسات السابقة، قامت الباحثة بإجراء تحليل لهذه الدراسات ومقارنتها بالدراسة الحالية لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف من حيث الهدف، المنهج، الأداء والعينة. وما يميز هذه الدراسة عن سابقتها وما ستساهم هذه الدراسة إلى إضافته في هذا المجال.

أولاً: من حيث الأهداف: نظراً لاختلاف الباحثين وموضوعات دراساتهم فقد اختلفت الدراسات السابقة من حيث الأهداف تبعاً لذلك، الدراسات التي تناولت الحوكمة هدفت بعض الدراسات الى التعرف على دور الحوكمة بمتغير اخر مثل الحد من الاغتراب الوظيفي كدراسة (الجمال 2018)، أو دور الحوكمة في اصلاح الإدارة المدرسية كدراسة (Jennifer & Dien 2015)، أو دور الحوكمة في رفع مستوى الأداء كدراسة (البراهيم 2015)، في حين هدفت بعض الدراسات الى بناء نموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية اليمنية كدراسة (الجنيد 2016)، أما الدراسات التي تناولت الاداء الإداري فنجد ان بعض الدراسات هدفت الى تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية كدراسة (المداعي 2013)، وقد هدفت دراسات أخرى الى التعرف على كيفية صنع القرار التربوي في المجالس التعليمية كدراسة (Toprak 2019)، أو الكشف عن واقع أداء القيادات التربوية في وزارة لتربية والتعليم وفق نموذج الأداء المتوازن كدراسة (القرني 2022)، ومما سبق فقد استخلصت الباحثة أن الدراسة الحالية تتفق مع هذه الدراسات من حيث: تناولت بعض مجالات الدراسة المشابهة من جهة تناولت بعضها الأداء المؤسسي والبعض الآخر الحوكمة.

واختلفت من حيث ان هذه الدراسة ستتناول الحوكمة وعلاقتها بمستوى جودة الأداء الإداري للقيادات التربوية بديوان عام وزارة التربية والتعليم اليمنية في ظل المتغيرات التي حدثت وتحدثت من حروب وأوبئة وكوارث طبيعية وأزمات أثرت بكافة نواحي العملية التربوية والتعليمية من أفراد وإجراءات وسياسات وغيرها.

ثانياً: من حيث المنهج: أغلب الدراسات تعددت في المنهج المستخدم فيها نظراً لتعدد الأهداف فكل باحث اتبع المنهج الذي يحقق هدف دراسته، معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي بأنواعه المتعددة التحليلي والمسحي والارتباطي، ومن الدراسات التي اتبعت المنهج الوصفي المسحي كدراسة: (المداعي 2013)، ودراسة (القرني 2022)، ومن الدراسات التي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي كدراسة: (الجمال 2018)، ودراسة (البراهيم 2015)، منها من استخدم المنهج الوصفي بنوعه المسحي والتحليلي كدراسة: (Jennifer & Diem 2015)، والبعض اتبع المنهج النظم كدراسة (الجنيد 2016)، كما اعتمدت البعض على المنهج النوعي كدراسة (Toprak 2019) أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي لملاءمتها لطبيعة البحث وكونه المنهج الذي يحقق الأهداف المرجوة من الدراسة. وبالتالي فإن الدراسة الحالية اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المعتمد للدراسة.

ثالثاً: من حيث الأداء: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات الخاصة بها، واختلفت مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (الجنيد 2016) التي استعملت التحليل البيئي وخبرات الخبراء، كما استخدمت المقابلات أداة للدراسة كدراسة (Toprak 2019).

رابعاً: من حيث العينة: تعددت وتنوعت عينات الدراسات السابقة بتنوع الأهداف والفرضيات الموضوعية لهذه الدراسات، منها من تكونت عينة دراسته من الخبراء والقيادات الإدارية ورؤساء اقسام في وزارة التربية والتعليم كدراسة (الجنيد 2016) والدراسة (الجمال 2018) ودراسة (البراهيم 2015) ودراسة (القرني 2022)، ومنها ما تكونت عينته من القادة التربويين والإداريين ومدراء ونواب ورؤساء اقسام في مديريات التربية والتعليم كدراسة (المداعي 2013)، ومنها ما تكونت عينته من مدراء والمشرفين والمعلمين في مدارس التعليم العام كدراسة (Jennifer & Diem 2015).

(Diem 2015 &)، ومنهم من تكونت عينته من الخبراء وأعضاء مجالس ومعلمين وموظفين في مؤسسات تعليمية والمجلس الوطني التعليمي (Toprak 2019) أما الدراسة الحالية فقد تكونت عينتها من العاملين في وزارة التربية والتعليم اليمنية. وقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عديدة منها:

- 1- إثراء الجانب النظري للدراسة: ساعدت الدراسات السابقة في تقديم التعاريف الدقيقة لمفاهيم الحوكمة وجودة الأداء الإداري واثراء الدراسة الحالية بالمراجع والادبيات حول متغيرات الدراسة.
  - 2- توجيه المنهجية: استفادة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج البحثي الأنسب وأداة القياس الملائمة.
  - 3- دعم الفرضيات: قدمت الدراسات السابقة أدلة على العلاقة بين الحوكمة وجودة الأداء الإداري، مما دعم صياغة فرضيات الدراسة الحالية.
  - 4- منطلقاً أساسياً للدراسة الحالية: الاستفادة من التوصيات والمقترحات الدراسات السابقة ولتي شكلت انطلاقة أساسية وهامة في هذه الدراسة.
- أبرز ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ترى الباحثة انا هذه الدراسة ستسلط الضوء على الحوكمة وعلاقتها بمستوى جودة الأداء الإداري للقيادات التربوية بديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، والتي من شأنها التركيز على الواقع اليمني وفق ظروفه الراهنة من تحديات الصراخ التي اثر بشكل مؤكد على كافة القطاعات ومنها قطاع التعليم، وخصوصاً أن وزارة التربية والتعليم أنشئت في العاصمة المؤقتة عدن في العام 2017م ومالها من مترتبات وأثار في إداء قياداتها التربوية ومستوى أدائهم وعلاقته بالحوكمة.

### الحوكمة:

الحوكمة في المؤسسات التعليمية: بالرغم من ظهور الحوكمة في بادئ الأمر في المجال الاقتصادي، لكنها انتقلت بعد ذلك الى العديد من المجالات والمؤسسات - منها المؤسسات التربوية - ولاقت استحساناً كبيراً، نتيجة ما يحققه تطبيق الحوكمة الجيدة من فعالية وجود عالية، حتى أصبحت معياراً لتحديد جودة تلك المؤسسات. (محمد، 2015، ص262)

ومن هنا اتجهت المؤسسات التعليمية الى تطبيق الحوكمة، من خلال مجموعة من القوانين، والنظم، والقرارات، التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المنافسة والفعالية لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، الى جانب تنظيم العمليات والعلاقات فيما بين المؤسسات التعليمية، والجهات المعنية الأخرى (المليجي، 2011، ص252).

ولا تقتصر الحوكمة في مجال التعليم على نظام الإدارة والتنظيم الإداري للتعليم فقط، بل تتعلق بمعناها الأوسع بالعمليات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بواسطتها صياغة السياسات، وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد، وتطبيق الإصلاحات ورصد تنفيذها.

كما تهدف الحوكمة في المؤسسات التعليمية الى وضع أسس العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح أو المستفيدين: (الطلبة، أولياء الأمور، والمعلمين، ومجلس الأمناء، المجتمع المحلي، وغير ذلك)، مما يؤدي الى وضوح حقوق وواجبات كل طرف الأمر الذي قد يسهم في إيجاد جو من الثقة بين الأطراف، مما يعكس إيجابياً على أداء المؤسسة وكفاءتها. (بيومي، 2009، ص164) (عطوة وعلي، 2012، ص472).

مفهوم الحوكمة في المؤسسات التعليمية: لا يوجد اتفاق على تعريف الحوكمة بين الباحثين، وذلك بسبب تناوله من زوايا متعددة حسب اهتمامات الباحثين وتخصصاتهم ومجالات دراستهم للحوكمة، ومن تعريفات الحوكمة المرتبطة بالمؤسسات التعليمية ما يلي:

يعرفها عطوة وعلي بأنها: "المنهج الإداري الذي يزود المؤسسة التعليمية بالإجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الذي تدار من خلاله العمليات بكفاءة، فتضع الإطار لاتخاذ القرارات والإجراءات داخل المؤسسة على أساس من الشفافية والمحاسبية والأدوار المحددة والواضحة للعاملين". (عطوة وعلي، 2012، ص. 460)

بينما الخضير يعرفها بأنها: "منهجية علمية تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة لتحقيق أهداف المؤسسة للحصول على أعلى جودة بأقل جهد وتكلفة". (الخضير، 2018، ص. 12)

ويرى الزاندي أن الحوكمة في مكاتب التعليم هي: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة مكاتب التعليم، ويحدد من خلاله الواجبات والمسؤوليات لجميع الأطراف، في إطار مجموعة من الإجراءات التي تضمن التمكين والشفافية والمساءلة والعدالة للجميع، من أجل تحقيق أهداف المكاتب وتجويد عمليتي التعليم والتعلم ومخرجات التعليم". (الزنددي، 2019، ص10)

في حين Kadir يحدد الحوكمة التعليمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من المسؤوليات والإجراءات التي تمارسها المؤسسة لتوفير التوجيه الاستراتيجي لضمان تحقيق الأهداف التعليمية من خلال الاستخدام الفعال للموارد والمساءلة ومشاركة الناس في صنع القرار". (Kadir, 2019, P.2)

ومما سبق، يتضح أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم الحوكمة في التعليم، إلا أنه يمكن استنتاج بعض العناصر المشتركة في تعريف المفهوم، وتتمثل هذه العناصر في: أنها مجموعة من القوانين واللوائح والأنظمة، وتهدف إلى تجويد الأداء المؤسسي ورفع كفاءته، وتحدد الواجبات والمسؤوليات لجميع الأطراف، وأنها مبنية على أسس من الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة.

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف مفهوم الحوكمة في إدارة التعليم بأنها: الآلية المبنية على منهجية علمية، والقائمة على مؤشرات تقيس الأداء الفعلي ومدى تحقيق القوانين والأنظمة واللوائح في ضوء تحديد الواجبات والمسؤوليات لجميع العاملين، وتهدف إلى تجويد الأداء ورفع كفاءته، وتحقيق الشفافية، والعدالة في مبادئ المساءلة والمحاسبية. (العبدلي، 2020، ص 50-51)

أهمية الحوكمة في المؤسسات التعليمية: وذكر الفرا ان أهمية حوكمة مؤسسات التعليم تتمثل فيما يلي: (الفرا 2013، ص26)

- مساعدة ادارة مؤسسات التعليم في صياغة وبناء استراتيجية تؤدي الى كفاءة الاداء الاداري.

- الفصل بين المستويات الإدارية والتنظيمية والرقابية.

- توفير الارشادات اللازمة لمؤسسات التعليم بكيفية تحقيق الالتزام بأفضل المعايير والممارسات.

- تعزيز الإطار الرقابي والتنظيمي لمؤسسات التعليم.

مكونات نظام حوكمة مؤسسات التعليمية: تعد الحوكمة المؤسسية نظاماً له عملياته، ومدخلاته، ومخرجاته، وتتلخص كما أوردها فيما يلي:

1- مدخلات النظام: وهي ما تحتاج اليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من متطلبات قانونية، وتشريعية، وإدارية، واقتصادية.

2- نظام تشغيل الحوكمة أو عمليات الحوكمة: ويقصد بها: الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، والمشرفة على التطبيق، والجهات الرقابية، وكل جهاز إداري داخل المؤسسة أو خارجها، الذي يسهم في تنفيذ الحوكمة، وتشجيع الالتزام بها، وتطويرها، والارتقاء بفعاليتها.

3- مخرجات نظام الحوكمة: الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاته، لكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير، والقواعد، والقوانين المنظمة للأداء، والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات، والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق الإفصاح والشفافية. (الزائدي 2019، ص488)

مبادئ الحوكمة في التعليم: أشار الفراء إلى تسعة من المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة كما واوردها الفراء هي:

- 1- مشاركة كافة الأطراف ذات العرقلة في اتخاذ القرار.
- 2- العدالة في تطبيق القوانين والأنظمة دون اقصاء لحد مع مراعاة المصلحة العامة.
- 3- توفير معلومات كافية وشاملة عن أداء المؤسسة فيما يمكن من متابعتها ومراقبتها مع ضمان التدفق الحر للمعلومات.
- 4- جاهزية المؤسسات والقائمين عليها لخدمة الجمهورية بما يليب طموحاته.
- 5- الاجماع حول مصلحة الجميع مع العمل على تحقيق ذلك، والاجماع حول ماذا يعني النفع العام للموظف والنفع العام للجماعات المحلية وما الإجراءات المتخذة لتحقيق ذلك.
- 6- العدل الاجتماعي لجميع المواطنين القائم على المساواة مع وضع سياسات ذات الولاية لتحسين أوضاع الفئات المحرومة.
- 7- الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع التي تليب حاجات الجمهور وتحقيق الأهداف المرجوة.
- 8- وجود نظام للمحاسبة والمساءلة وتطبيقه على جميع متخذي القرار.
- 9- وجود الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى تحدد من قبل مؤسسات المجتمع والدولة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية. (الفراء 2013، ص9)

آليات تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم (وزارة التربية والتعليم):

1. تطوير البنية التنظيمية: يرى السلمي أن تطوير البنية التنظيمية كآلية من آليات تطبيق الحوكمة في وزارات التربية والتعليم " يؤدي إصلاح الهياكل التنظيمية إلى تحقيق مزيد من الاستقلالية للمؤسسات التعليمية وبالتالي إلى توزيع الصلاحيات بين الإدارات الإقليمية والمحلية. (السلمي 2018، ص121)
2. تفعيل نظم إدارة المعلومات:
- تشير منظمة اليونيسكو إلى أن تفعيل نظم إدارة المعلومات " تساهم نظم إدارة المعلومات في تعزيز الشفافية من خلال توفير بيانات دقيقة عن الأداء التعليمي باستخدام التكنولوجيا لإدارة البيانات وتقديم الخدمات التعليمية. (UNESCO 2018، ص46)
3. إنشاء وحدات رقابية داخلية وخارجية:
- تتبنى منظمة الشفافية الدولية إنشاء وحدات رقابية داخلية وخارجية والتي " تُعد وحدات الرقابة الداخلية أدوات أساسية في دعم مبدأ المساءلة، بالإضافة إلى وحدات مستقلة لمراجعة الأداء الإداري والتعليمي. (منظمة الشفافية الدولية، 2021، ص59)
4. تطوير الكوادر البشرية:
- يعتبر الشافي أن تطوير الكوادر البشرية هو " الاستثمار في رأس المال البشري يدعم تحقيق الحوكمة المستدامة في المؤسسات التعليمية عن طريق إعداد برامج تدريبية للإداريين حول مبادئ الحوكمة". (الشافي، 2019، ص75)

#### الأداء الإداري

الأداء الإداري في مؤسسات التعليم إن الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية هو مصطلح يعبر عن الكفاءة والفعالية التي يظهرها القادة الإداريون في إدارة الأنشطة المدرسية أو الجامعية بشكل يحقق الأهداف التعليمية بكفاءة. يشمل الأداء الإداري مهارات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، التي تؤثر بشكل مباشر على تحسين بيئة العمل التعليمية وتحقيق نتائج ملموسة في المخرجات التعليمية. (محمد 2015، ص6)

مفهوم الأداء الإداري في مؤسسات التعليم: يشير عبد السلام إلى مفهوم الأداء الإداري في مؤسسات التعليم بأنه " الأداء الإداري يعني قدرة المديرين والقادة التربويين على اتخاذ قرارات فعالة واستراتيجيات تربوية مناسبة لتحقيق الأهداف التعليمية داخل المؤسسة. هذا الأداء يتطلب قياس مدى تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية باستخدام معايير متعددة. (عبد السلام، 2010، ص123)

تقييم الأداء الإداري في مؤسسات التعليم: من أجل تحقيق الأداء الإداري الفعال في مؤسسات التعليم، يجب أن يكون هناك أنظمة تقييم مستمرة. هذه الأنظمة تشمل تقييم المعلمين، الكفاءات الإدارية، وتقييم الأداء الطلابي باستخدام تقنيات علمية وقابلة للقياس. كما يُعد أداة رئيسية لتحسين جودة الإدارة وضمان تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة. في وزارات التربية والتعليم، يهدف التقييم إلى قياس أداء الإدارات المختلفة، تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات لتحسين الأداء. (الحسيني 2020، ص12-16)

أهمية جودة الأداء الإداري في مؤسسات التعليم يشير الخطيب إلى أهمية جودة الأداء الإداري في مؤسسات التعليم على النحو التالي: (الخطيب 2015، ص72-74).

1. تحقيق الكفاءة التشغيلية: ضمان استغلال الموارد البشرية والمادية بشكل أمثل لتحقيق الأهداف.
2. تحسين مخرجات العملية التعليمية: تحسين جودة التعليم من خلال دعم الإدارات التعليمية بالكوادر المؤهلة.
- معايير جودة الأداء الإداري في مؤسسات التعليم يتناول شومان معايير جودة الأداء الإداري في مؤسسات التعليم كالتالي: (شومان 2018، ص102-104)
1. التخطيط الاستراتيجي: تحديد أهداف واضحة وتطوير خطط قابلة للتنفيذ لتحقيقها.
2. الكفاءة والفعالية: قياس مدى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.

أدوات قياس جودة الأداء الإداري في مؤسسات التعليم هنالك أدوات لقياس جودة الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية منها: (الحسيني 2020، ص78-115)

- 1- الاستبيانات والمقابلات: تستخدم لقياس مستوى رضا العاملين والمستفيدين عن الأداء الإداري وجودته.
- 2- التقارير الدورية: تُستخدم لمقارنة الإنجازات الفعلية مع الأهداف المخططة وتحليل الفجوات.
- وزارة التربية والتعليم والوضع الحالي للتعليم في اليمن تُعد وزارة التربية والتعليم اليمنية من الوزارات الرئيسية في الحكومة اليمنية، وهي مسؤولة عن إدارة النظام التعليمي في البلاد. تشمل مهام الوزارة الإشراف على التعليم في جميع المراحل، بما في ذلك التعليم الأساسي، الثانوي، والتعليم الفني والتقني، كما تقوم الوزارة بإعداد المناهج الدراسية وتطوير السياسات التربوية. إن أهمية هذه الوزارة لا تقتصر فقط على التعليم، بل تمتد لتأثيرها المباشر على تنمية المجتمع اليمني وتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي. ومع ذلك، تواجه الوزارة العديد من التحديات الكبرى التي تتراوح بين ضعف البنية التحتية في المدارس، وندرة الموارد، وصعوبة توفير التعليم في بعض المناطق بسبب النزاع المستمر في اليمن ونتيجة الوضع السياسي والاقتصادي في البلاد. (المركز الوطني للمعلومات)
- مهام واختصاصات وزارة التربية والتعليم تهدف الوزارة إلى تقديم الخدمة التعليمية للفئات العمرية المحددة في القوانين المنظمة لذلك ومحو أية من فاتهم التعليم ووضع وتنفيذ الخطط والبرامج اللازمة لإنجاز المهام المناطة بها استناداً على الدستور والسياسة العامة للدولة وخطة التنمية الاجتماعية وتحتوي على وجه الخصوص المهام التالية:
- 1- تخطيط وإدارة العملية التربوية والتعليمية الصفية واللاصفية في مراحل رياض الأطفال والتعليم الأساسي والثانوي العام وما في مستواه على أساس المناهج التربوية والدراسية.
- 2- إعداد الخطط الوطنية الشاملة لمحو الأمية وتنفيذها والعمل على إتاحة الفرص لتعليم المتحررين منها في صفوف المتابعة ونظام تعليم الكبار وفقاً لمفهوم التعليم المستمر.
- 3- وضع وتنفيذ خطط وبرامج التعليم الفني والعمل على تطويره بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- 4- وضع المناهج والبرامج الدراسية المواكبة للتطورات الجارية في المجتمع وجعلها أساساً للتربية والتعليم في المؤسسات التعليمية التابعة للوزارة ومرافقها.
- 5- إعداد وتوفير الكتب المدرسية والمراجع والمواد التدريسية المقررة للمؤسسات التعليمية التابعة للوزارة.
- 6- توفير الفئات التربوية اللازمة أعدادها ورعايتها والعمل على تطويرها.
- 7- توفير الوسائل التعليمية والتقنيات التربوية اللازمة للعمل التربوي والتعليمي.
- 8- رسم سياسة القبول في التعليم العام وفقاً لاحتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 9- العمل على ربط سياسات ومناهج مراحل التعليم العام بالمراحل التعليمية الأعلى.
- 10- تخطيط وإدارة البحث العلمي في مجال التربية والتعليم.
- 11- تعميم الخبرات بين الإدارات العامة للتربية والتعليم في المحافظات ومديري المدارس والمدرسين في مختلف أنحاء الجمهورية بهدف الاستفادة والتعرف على النشاطات الجارية.
- 12- العمل على تطوير المؤسسات التعليمية التابعة لها بما يتلاءم وحاجات المجتمع ومتطلبات تطوره اللاحقة.
- 13- إيجاد علاقة وطيدة بين المدرسة والأسرة والمؤسسات الاجتماعية لضمان عملية تربوية فعالة متكاملة ووضع النظم العملية لتحقيق ذلك.
- 14- العمل على توطيد وترسيخ العلاقات التربوية والتعليمية مع وزارات التربية والتعليم للدول العربية وفقاً للاتفاقيات المبرمة في مجال التربية والتعليم.
- 15- إقامة وتوثيق الصلات مع الوزارات المماثلة في البلدان العربية والإسلامية والأجنبية وكذا مع المنظمات الإقليمية والدولية المتخصصة في شؤون التربية والتعليم.
- 16- تمثيل الجمهورية في المؤتمرات والاجتماعات اللجان والمنظمات والندوات الإقليمية والدولية ذات العلاقة بشؤون التربية والتعليم.
- اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم: أنشئت اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم لتنظيم المهام والاختصاصات في جميع قطاعات الوزارة والإدارات التابعة لها في ديوان عام الوزارة أو على مستوى مكاتب التربية والتعليم في المحافظات والمديريات، وقد أنشئت اللائحة التنظيمية بقرار جمهوري رقم (28) لسنة 1993م.
- والجدير بالذكر فقد تضمنت اللائحة أحكام عامة نشير إلى أهم موادها على النحو التالي: (اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم، 1993م)
- مادة (44) يولي الوزير أهمية خاصة لتطوير العمل وتبسيط إجراءاته وتحسين تنفيذ الأعمال بالتطبيق لمبادئ التنظيم وبخاصة فيما يتعلق بتفويض بعض سلطاته لمروسيه في الوزارة والوحدات التابعة في المحافظات وتشجيع تطبيق هذا المبدأ في إطار وزارته.
- مادة (45) يصدر الوزير كافة القرارات والتعليمات اللازمة لتنفيذ هذه اللائحة وتحقيق أغراضها.
- مادة (46) يكون للوزارة بحسب الأصول مكاتب في المحافظات بمستوى إدارة أو إدارة عامة طبقاً لطبيعة وحجم النشاط وعدد المنتفعين بالخدمات التي يقوم بها المكتب وغير ذلك من المعايير يتفق بشأنها مع وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري.
- مادة (47) يصدر الوزير قرار دمج أو إلغاء إدارة فرعية أو قسم على أن يتبع في إنشاء أي منها قواعد التنظيم الإداري.
- أولاً: منهج الدراسة:** اعتمدت الباحثة لتحقيق أهداف هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي المسحي، وذلك لمناسبته لمثل هذه البحوث كون الباحثة قامت باستهداف معظم مجتمع الدراسة في ديوان عام وزارة التربية والتعليم، كذلك اعتمدت الباحثة المنهج الارتباطي لإيجاد العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية، ويعتبر هذان المنهجان هما الأنسب لهذه الدراسة لذلك تم اختيارهما لها.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينها: في هذه الدراسة، تناولت الباحثة مجتمع الدراسة باستهدافها كل مجتمع الدراسة المتمثلة في القوى العاملة في وزارة التربية والتعليم وهم (الوزير، نائب الوزير، وكلي الوزارة، وكلاء مساعدين، مديري عموم، نواب مديري العموم، مديري الإدارات، نواب مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، المختصين)، والبالغ عددهم (214) فرداً وفق إحصائيات ديوان عام الوزارة للعام 2024م، والجدول رقم (1-3) الآتي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للإحصائيات:

جدول (يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

م	الفئات	العدد		النسبة المئوية
		مجموع	إناث	
1	الوزير	1	0	0.47%
2	نائب الوزير	1	0	0.47%
3	وكلي الوزارة	10	2	4.7%
4	وكيل مساعد	2	0	0.93%
5	مديري عموم	41	9	19.2%
6	نواب مديري العموم	2	0	0.93%
7	مديري الإدارات	67	20	31.3%
8	نواب مديري الإدارات	3	0	1.4%
9	رؤساء الأقسام	51	21	23.8%
10	مختصين	36	16	16.8%
—	المجموع	214	68	100%

اختير مجتمع الدراسة بالطريقة الحصر الشامل، حيث وزعت الباحثة (214) استبانة على أفراد المجتمع كامل وبعد استعادة الاستبانات أتضح أن الصالحة منها لتحليل الإحصائي (162) استبانة، وبهذا تكون المجتمع الفعلي للدراسة مكونة من (162) فرداً، موزعين وفق خصائصهم الديموغرافية المحددة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

#### رابعاً: أداة الدراسة:

**خطوات بناء الأداة:** قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث تحديد الأقسام والمحاور والمجالات التي تشملها أداة الدراسة، وصياغة فقرات كل مجال، وقد تم صياغة العبارات بما يتلاءم مع كل مجال في الاستبانة، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها الأولية (82) فقرة، منها (41) فقرة في المحور الأول، و(41) فقرة لتغطية المحور الثاني كما يتضح في الملحق رقم (1) والذي يوضح استبانة الدراسة في صورتها الأولية.

#### صدق الأداة:

أ - صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين ومن ذوي الخبرة والاختصاص بلغ عددهم (10) محكمين، وأبداء آراءهم وملاحظاتهم في محتوى هذه الأداة، وبعد أن تم استعادة الاستبانة من المحكمين قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين وبنسبة اتفاق (80%)، وعملاً بذلك عدلت الباحثة (33) فقرة لغوياً لتصبح أكثر وضوحاً وملاءمة لقياس ما وضعت لأجله، وأضافت (20) فقرة، وتم حذف (7) فقرات، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تحتوي على: (95) فقرة، موزعة، موزعة على المحاور والمجالات الاستبانة.

**ثبات الأداة:** تم التحقق من قبل الباحث من ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات الفا كرو نباخ (Alpha)، وذلك فيما يخص كل مجال على حدة، ولأداة بشكل عام، للتأكد من ثبات الأداة، يتضح أن أداة الدراسة تتمتع بصدق وثبات جيدين، الأمر الذي يؤكد إمكانية تطبيقها على مجتمع الدراسة، والحصول على نتائج واقعية

م	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات	مستوى الدلالة
المحور الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة				
1	الشفافية	11	0.973	0.00
2	العدالة والشمول	12	0.972	0.00
3	الفاعلية والكفاءة	10	0.957	0.00
4	المساءلة	13	0.971	0.00
—	المحور الأول بشكل عام	46	0.975	0.00
المحور الثاني: جودة الأداء الإداري				
1	القيادة الفعالة	13	0.960	0.00
2	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	13	0.966	0.00
3	المشاركة والعمل الجماعي	10	0.965	0.00
4	التحسين المستمر والتميز	13	0.980	0.00
—	المحور الثاني بشكل عام	49	0.973	0.00

يشير الجدول إلى أن جميع معاملات الثبات لجميع المجالات في المحاور التي تضمنتها أداة الدراسة كانت جيدة جداً وعلية إحصائياً وكذلك المحاور بشكل عام، حيث بلغ ثبات المحور الأول ككل (0.975)، بينما بلغت معاملات ثبات المجالات فيه على التوالي (0.973-0.972-0.957-0.971)، وفي المحور الثاني ككل بلغ معامل الارتباط (0.973)، وتراوح في المجالات فيه (0.966-0.965-0.980)، ومما سبق يتضح أن أداة الدراسة تتمتع بصدق وثبات جيدين، الأمر الذي يؤكد إمكانية تطبيقها على مجتمع الدراسة، والحصول على نتائج واقعية

### عرض النتائج وتفسيرها

ملخص نتائج المحاور والمجالات التي تنتمي إليها:

جدول ملخص نتائج محاور ومجالات الاستبانة بشكل عام:

الترتيب	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور ومجالات الاستبانة	
المحور الأول: مبادئ الحوكمة					
1	متوسط	.658	2.86	الشفافية	3
2	متوسط	.668	2.91	العدالة والشمول	2
3	متوسط	.708	2.81	الفاعلية والكفاءة	4
4	متوسط	.612	3.03	المساءلة	1
متوسط		.622	2.91	المحور الأول بشكل عام	—
المحور الثاني: جودة الأداء الإداري					
1	متوسط	.701	2.78	القيادة الفعالة	3
2	متوسط	.739	2.94	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	2
3	متوسط	.756	3.05	المشاركة والعمل الجماعي	1
4	متوسط	.772	2.76	التحسين المستمر والتميز	4
متوسط		.697	2.88	المحور الثاني بشكل عام	—
عال		مستوى الارتباط 0.83		العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة والأداء الإداري للقيادات الإدارية	—

يتضح من الجدول أن المحور الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة لدى القيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية) عموماً قد حصل على مستوى تطبيق (متوسط)، بمتوسط حسابي عام (2.91)، أما المجالات فقد حصلت على مستويات تطبيق جميعها (متوسط)، أما عن ترتيب المجالات وفق النتيجة، فقد حصل المجال الرابع (المساءلة) على أعلى مستوى من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.03)، وبذلك يكون هذا المجال في الرتبة الأولى بصرف النظر عن كون مستوى التطبيق فيه متوسط، يليه في الرتبة الثانية المجال الثاني (العدالة والشمول)، بمستوى تطبيق (متوسط)، وبمتوسط حسابي (2.91)، ثم في الرتبة الثالثة يأتي المجال الأول (الشفافية)، بمتوسط حسابي (2.86)، ومستوى تطبيق (متوسط)، وفي الرتبة الرابعة والأخيرة يأتي المجال الثالث (الفاعلية والكفاءة)، بمتوسط حسابي (2.81)، ومستوى تطبيق (متوسط)، مما يعني أنه المجال الأقل تطبيقاً فيما يتعلق بمحور تطبيق مبادئ الحوكمة لدى القيادات الإدارية في الوزارة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وبغض النظر عن كون تطبيقه يأتي بنفس مستوى التطبيق لبقية المجالات إلا أنه الأقل تطبيقاً بين المجالات بالعودة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان واقع تطبيق مجالات الحوكمة في ديوان وزارة التربية والتعليم الجمهورية اليمنية تظهر أن مستويات التطبيق بشكل عام تراوحت بين المتوسط في جميع المجالات، وهو ما يعكس تبايناً في القدرة على التنفيذ الفعلي لمبادئ الحوكمة، وتعزو الباحثة هذا إلى المستوى المتوسط إلى وضع وزارة التربية والتعليم نتيجة الصراع المسلح منذ 2015م واستمراره لسنوات و الذي قسّم البلد وخلق وضع سياسي واقتصادي واجتماعي صعب جدا، مما أفضى إلى نقل العاصمة وجميع السلطات والمؤسسات والهيئات المختلفة ومنها وزارة التربية والتعليم إلى محافظة عدن وبالتالي تكون عاصمة مؤقتة للجمهورية، والتي لم يتوافر لها البنية التحتية اللازمة والفنية والكوادر للقيام بمهامها، بالإضافة إلى استمرار الحرب والأزمات السياسية الاقتصادية والاجتماعية.

كما يتضح من الجدول أن المحور الثاني (جودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية) عموماً قد حصل على مستوى تطبيق (متوسط)، بمتوسط حسابي عام (2.88)، أما بالنسبة للمجالات فقد حصلت على مستويات تطبيق جميعها (متوسط)، وقد ظهر ترتيب المجالات وفق النتيجة كما يلي: حصل المجال الثالث (المشاركة والعمل الجماعي) على أعلى مستوى تطبيق من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.05)، وبذلك يكون هذا المجال في الرتبة الأولى في المحور الثاني، يليه في الرتبة الثانية المجال الثاني (اتخاذ القرارات على أساس الحقائق)، بمستوى تطبيق (متوسط)، وبمتوسط حسابي (2.94)، ثم في الرتبة الثالثة يأتي المجال الأول (القيادة الفعالة)، بمتوسط حسابي (2.78)، ومستوى تطبيق (متوسط)، وفي الرتبة الرابعة والأخيرة يأتي المجال الرابع (التحسين المستمر والتميز)، بمتوسط حسابي (2.76)، ومستوى تطبيق (متوسط)، مما يعني أنه المجال الأقل تطبيقاً فيما يتعلق بمجالات جودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وتعزو الباحثة هذا النتيجة بأنها تعكس اهتمام القيادات بتحفيز العمل الجماعي كأداة فعالة للتعامل مع التحديات وتحقيق الأهداف المشتركة، بينما في مجال اتخاذ القرارات على أساس الحقائق فيدل على وجود محاولات للاعتماد على أساليب تحليل البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات. ومع ذلك، قد تكون هناك محدودية في توافر البيانات الدقيقة أو المهارات اللازمة لتحليلها، كما أن الباحثة توصلت إلى أن هناك جهوداً في تحسين

قدرات القيادة، إلا أنها لا تزال تواجه صعوبات تعزوه إلى نقص بناء القدرات والتدريب القيادي أو ضعف التفويض والتمكين، بالإضافة إلى غياب الموارد والدعم المؤسسي وتخفيض الموازنة العامة للوزارة وحصرها ببند محدودة مثل الرواتب والنفقات التشغيلية ساهم بشكل كبير في ضعف تبني مفاهيم التحسين المستمر والتميز وبالتالي أنصبت جهودها على التركيز على المهام اليومية وتسيير العمل أكثر من البحث عن التميز على المدى المتوسط أو البعيد. أما بالنسبة للعلاقة بين متغيرات الدراسة وهي المحور الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة والمحور الثاني: جودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية فقد ظهر أنها علاقة طردية قوية، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما وفق معادلة بيرسون (0.83)، وهذا يدل على أنه تطبيق مبادئ الحوكمة لدى القيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية يؤثر بشكل كبير في جودة أدائهم الإداري، حيث نجد أن العلاقة بينهما قوية، تعزو الباحثة ذلك إلى إدراك القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم لأهمية دور الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة واتخاذ القرارات المستندة إلى الحقائق، مما يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء الإداري. ومن أبرز الأسباب المحتملة لهذه العلاقة تحسين بيئة العمل، وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز ثقافة الجودة والابتكار، بما يدعم الكفاءة الإدارية ويساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

لإيجاد العلاقة الارتباطية بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية بشكل عام، والعلاقات الارتباطية بين مجالات المحور المستقل وتأثيرها على المتغير التابع فقد تم استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كالتالي:

جدول يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة الارتباطية بين محور تطبيق مبادئ الحوكمة ومحور جودة الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم

الأداء الإداري	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	B	T	Sig.
	0.825 <sup>a</sup>	0.680	340.57	0.000	0.924	18.45	0.000

يظهر الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط (R) قد بلغ (0.825) بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم، مما يعني وجود علاقة إيجابية قوية بين المحورين بشكل عام مما يعني أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر بشكل كبير في مستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم، وقد بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.680) مما يعني أن ما قيمته (0.680) من المتغيرات في زيادة مستوى جودة الأداء الإداري هو ناتج عن تطبيق مبادئ الحوكمة، أما الباقي فهي تأثيرات أخرى ذاتية، وعملية تخص القيادات الإدارية، كما بلغت في (B) (0.924) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى زيادة جودة الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بمقدار (0.924). أما قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (340.57) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، إضافة إلى أن قيمة (T.Test) قد بلغت (18.45) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها، مما يعني وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، وتبني الوزارة استراتيجية لبناء القدرات المؤسسية لموظفيها وقياداتها الإدارية والتي بدأت منذ عام مضى ولا زالت مستمرة والتي تشمل برامج بناء قدرات خاصة بالحوكمة المؤسسية والقدرات الفنية والتنظيمية والإدارية والمالية. والأشكال الآتية تبين طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات.

جدول يبين العلاقات الارتباطية بين مجالات محور تطبيق مبادئ الحوكمة ومحور جودة الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول: الشفافية	0.764	0.000
المجال الثاني: العدالة والشمولية.	0.747	0.000
المجال الثالث: الفاعلية والكفاءة.	0.808	0.000
المجال الرابع: المساءلة.	0.799	0.000
محور تطبيق مبادئ الحوكمة ككل	0.825	0.000

يظهر الجدول أعلاه، أن معاملات الارتباط (R) بين مجالات مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، قد تراوحت بين (0.764 - 0.808) وأن القيم الاحتمالية (Sig.) جميعها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أنها دالة إحصائية وتدلل على وجود علاقات إيجابية قوية من الناحية المنهجية والبحثية بين مجالات تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الأداء الإداري. وبالعودة للجدول نجد أن أعلى العلاقات الارتباطية كان في مجال (الفاعلية والكفاءة)، حيث بلغت قيمة الارتباط بين هذا المجال والأداء الإداري (0.808) وبذلك تكون هي أقوى علاقة ارتباطية يليه مجال (المساءلة)، بقيمة ارتباط بلغت (0.799)، يليه في المرتبة الثالثة مجال (الشفافية)، بقيمة ارتباط (0.764)، وأخيراً في المرتبة الرابعة والأخيرة نجد مجال (العدالة والشمولية) بقيمة ارتباط (0.747)، وبشكل عام فإن جميع العلاقات الارتباطية بين مجالات المحور الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة) وبين المحور الثاني (جودة الأداء الإداري) علاقات إيجابية قوية.

وتعزو الباحثة هذه العلاقات الإيجابية إلى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء الإداري من خلال تعزيز جوانب متعددة مثل الشفافية والعدالة والكفاءة والفاعلية، مما يعزز اتخاذ القرارات وتحسين الجودة العامة. العلاقة الأقوى كانت بين مجال الفاعلية والكفاءة والأداء الإداري بفضل التركيز على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، بينما تلبها العلاقة بين المساءلة وجودة الأداء، مما يعكس دور المساءلة في تعزيز المسؤولية وتحقيق الرقابة الداخلية. بعد ذلك، تأتي علاقة الشفافية التي تعزز من الوضوح والتواصل بين القيادات، وأخيراً علاقة العدالة والشمولية التي

تسهم في تحقيق التوازن والإنصاف في بيئة العمل. بالتالي، تشير هذه النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري من خلال دعم القيادة الفعالة واتخاذ القرارات العادلة والمساءلة والكفاءة، مما يعكس الترابط القوي بين هذه المجالات.

جدول معاملات الارتباط الخطّي المتعدّد بين مجالات تطبيق مبادئ الحوكمة ومجالات جودة الأداء الإداري

المجالات	القيادة الفعالة	اتخاذ القرارات	المشاركة والعمل الجماعي	التحسين المستمر والتميز
الشفافية	**0.783 0.000	**0.673 0.000	**0.680 0.000	**0.733 0.000
العدالة والشمولية	**0.766 0.000	**0.677 0.000	**0.664 0.000	**0.697 0.000
الكفاءة والفاعلية	**0.893 0.000	**0.686 0.000	**0.687 0.000	**0.766 0.000
المساءلة	**0.762 0.000	**0.720 0.000	**0.764 0.000	**0.762 0.000

\*\*معنوية عند  $\alpha=0.05$

يظهر الجدول أعلاه، أن معاملات الارتباط (R) بين مجالات تطبيق مبادئ الحوكمة و مجالات الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم، قد تراوحت بين (-0.893 - 0.664) وأن القيم الاحتمالية (Sig.) جميعها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أنها دالة إحصائياً وتدل على وجود علاقات ايجابية قوية من الناحية المنهجية والبحثية بين مجالات تطبيق الحوكمة ومجالات جودة الأداء الإداري، وبالعودة للجدول نجد أن أعلى العلاقات الارتباطية كانت بين مجال (الكفاءة والفاعلية) ومجال (القيادة الفعالة)، حيث بلغت قيمة الارتباط بين هذين المجالين (0.893) وبذلك تكون هي أقوى علاقة ارتباطية، وتعتبر هذه العلاقة قوية عند هذا المستوى، تليها العلاقة بين مجال (الشفافية) ومجال (القيادة الفعالة)، بقيمة ارتباط بلغت (0.783)، بينما نجد أن أضعف العلاقات في هذه المصفوفة ظهرت بين مجال (العدالة والشمولية) ومجال (المشاركة والعمل الجماعي)، بقيمة ارتباط (0.664)، وبشكل عام فإن جميع العلاقات الارتباطية بين مجالات المحور الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة) وبين مجالات المحور الثاني (جودة الأداء الإداري) علاقات ايجابية وقوية، تعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن العلاقة الأقوى بين "الكفاءة والفاعلية" و"القيادة الفعالة" تشير إلى مدى تأثير تطبيق الكفاءة والفاعلية بشكل ملحوظ على جودة أداء القيادات الإدارية، حيث يعكس هذا الارتباط الدور الأساسي للقيادة الفعالة في توجيه الموارد وتعزيز الكفاءة والفاعلية لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية. تليها العلاقة بين "الشفافية" و"القيادة الفعالة"، والتي تعزى إلى دور الشفافية في تعزيز الأداء الإداري من خلال تعزيز الثقة وضمان وضوح الإجراءات، مما يساهم في اتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة وكفاءة. أما العلاقة الأقل قوة، والتي ظهرت بين "العدالة والشمولية" و"المشاركة والعمل الجماعي"، تعكس الحاجة إلى تحسين وتفعيل مبادئ العدالة والشمولية لتحقيق تأثير أكبر على الأداء الجماعي. قد يكون ذلك بسبب ضرورة إيجاد توازن بين تحقيق العدالة والاعتراف بتنوع الأفراد والاحتياجات لتحقيق التعاون المثمر بين الفرق. بالتالي، يمكن الاستنتاج أن تطبيق مبادئ الحوكمة، بما في ذلك الشفافية، العدالة، الكفاءة، والمساءلة، يؤثر بشكل كبير في تحسين جودة الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية في ديوان الوزارة. حيث تُظهر هذه النتائج الأهمية البالغة لتبني هذه المبادئ لتحقيق فعالية في القيادة واتخاذ القرارات، ما يعزز الأداء المؤسسي بشكل عام.

#### نتائج الدراسة وتوصياتها

أولاً: ملخص النتائج للدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة لدى القيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية: توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- حصل المحور الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة) على مستوى توافر (متوسط) بمتوسط حسابي عام (2.91)، كما حصلت مجالات المحور الأول جميعها على مستويات توافر (متوسطة)، وقد حصل مبدأ (المساءلة) على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.03)، يليه في المرتبة الثانية مبدأ (العدالة والشمول)، بمتوسط حسابي (2.91)، ثم مبدأ (الشفافية) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.86)، وأخيراً مبدأ (الفاعلية والكفاءة) في الرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (2.81).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو جميع مجالات المحور الأول (مبادئ الحوكمة)، وفي المحور الأول بشكل كلي وفق متغير عدد سنوات الخبرة.
- حصل المحور الثاني (جودة الأداء الإداري) على مستوى توافر (متوسط)، بمتوسط حسابي عام (2.88)، كما حصلت مجالات المحور الثاني جميعها على مستويات توافر (متوسطة)، وقد حصل المجال الثالث (المشاركة والعمل الجماعي)، بمتوسط حسابي (3.05)، وبذلك يكون في الرتبة الأولى، يليه في الرتبة الثانية مجال (اتخاذ القرارات على أساس الحقائق)، بمتوسط حسابي (2.94)، ثم في الرتبة الثالثة مبدأ (القيادة الفعالة)، بمتوسط حسابي (2.78)، وأخيراً في الرتبة الرابعة مجال (التحسين المستمر والتميز)، بمتوسط حسابي (2.76).
- ظهرت العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم على مستوى (عالٍ)، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.83)، وهذا يدل على وجود علاقة ايجابية قوية بينهما، أما عن العلاقات بين مجالات المحور الأول والمحور الثاني عموماً فقد كانت أعلى العلاقات الارتباطية في مجال (الفاعلية والكفاءة)، حيث بلغت قيمة الارتباط بين هذا المجال والأداء الإداري (0.808) وبذلك تكون هي أقوى علاقة ارتباطية، يليه مجال (المساءلة)، بقيمة ارتباط بلغت (0.799)، ثم في المرتبة الثالثة مجال (الشفافية)، بقيمة ارتباط (0.764)، وأخيراً في المرتبة الرابعة مجال (العدالة والشمولية) بقيمة ارتباط (0.747).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة في المجال الأول (القيادة الفعالة)، وفي المجال الثاني (اتخاذ القرارات على أساس الحقائق)، من المحور الثاني (جودة الأداء الإداري)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة، عند مستوى دلالة (0.05)، في المجالات الثالث (المشاركة والعمل الجماعي)، والرابع (التحسين المستمر والتميز)، وفي المحور الثاني إجمالاً، وقد كانت الفروق تتجه لصالح وكيل قطاع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو جميع مجالات المحور الثاني (جودة الأداء الإداري)، وفي المحور الثاني بشكل كلي وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

**ثانياً: التوصيات:** في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج، وضعت الباحثة التوصيات الآتية:

1. تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية:
- ✓ ضمان العدالة والشمولية: تبني سياسات تكافؤ الفرص في الوزارة ومكاتبها، وضمان إشراك جميع الفئات الوظيفية في عمليات اتخاذ القرار.
2. تحسين جودة الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية:
- ✓ تطوير قدرات القيادات الإدارية: تنظيم برامج تدريبية دورية للقيادات الإدارية على مهارات القيادة الفعالة وصنع القرارات المستندة إلى البيانات.
3. الاهتمام بالعوامل الوظيفية والجنديرية في الوزارة:
- ✓ دعم دور المرأة في القيادة: توفير بيئة داعمة للكوادر النسائية في الوزارة وتمكينهن من تولي المناصب القيادية، مع توفير التدريب اللازم لتعزيز أدائهن.
4. تعزيز العلاقة بين الحوكمة وجودة الأداء الإداري في الوزارة:
- ✓ ربط الحوكمة بالتحسين الإداري: إنشاء / تفعيل إدارة الجودة في الوزارة لتطبيق مبادئ الحوكمة وقياس تأثيرها على جودة الأداء الإداري بشكل مستمر داخل الوزارة.

### ثالثاً: المقترحات:

وبناءً على نتائج الدراسة وتوصياتها، تقترح الباحثة الآتي:

- 1) مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات اليمنية الأخرى
- 2) تحليل الفجوات في تطبيق الحوكمة بين الإدارات المركزية والمحلية لوزارة التربية والتعليم.
- 3) دور التدريب الإداري في تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة التربية والتعليم.
- 4) تأثير تطبيق الحوكمة على جودة الخدمات التعليمية المقدمة من وزارة التربية والتعليم.

### المراجع العربي:

1. آل ناجي، محمد عبد الله (2016)، الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، ط7، المملكة العربية السعودية، متوفرة على الموقع الإلكتروني: [https://archive.org/details/al\\_edara\\_talim?utm\\_source=chatgpt.com](https://archive.org/details/al_edara_talim?utm_source=chatgpt.com)
2. البراهيم، هيا بنت عبد العزيز (2015)، الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، مج (22)، ع (96)، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية.
3. الأقرع، نور طاهر (2017)، أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث، فلسطين.
4. الجمل، سمير سليمان (2018)، "تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، 3 (1) مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين.
5. الجنيد، عبد الوهاب محمد (2016)، نموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم اليمنية في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية كلية التربية-جامعة صنعاء.
6. الحسيني، محمود (2020)، الإدارة التربوية: الأسس والنظريات. دار النهضة العربية.
7. الحسيني، محمود (2020)، التقييم الإداري في المؤسسات التعليمية. دار النشر العربية.
8. الخضيري، ممدوح علي جروح (2018). درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، دار المنظومة للنشر، الأردن).
9. الخطيب، سامي (2015)، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
10. الزاندي، أحمد (2019)، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم محافظة جدة من وجهة المشرفين التربويين، 11(1) مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية.
11. السلمي، خالد (2018)، "الإدارة التربوية والحوكمة"، مكتبة الرشد.
12. الشافي، أحمد (2019)، "الحوكمة في القطاع العام وأثرها على جودة الأداء"، المجلد 15، العدد 4، مجلة الإدارة العامة.
13. العبدلي، محمد، (2020)، حوكمة التعليم: الأسس والممارسات لتحسين الأداء المؤسسي. القاهرة: دار الفكر العربي.
14. الغالي طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (2007)، "الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

15. الفراء، ماجد (2013)، تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية لكليات العلوم، فلسطين.
16. القرني، سعداء بنت فرحان بن سعد (2022)، واقع الأداء الوظيفي للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن.
17. القيسي، هناء محمود (2013)، فلسفة ادارة الجودة: في التربية والتعليم العالي (الاساليب والممارسات)، ط1، دار المناهج، عمان، الاردن.
18. اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم، 1993م
19. المداعي، علي محمد علي (2013)، تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديرية التعليمية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجود الشاملة.
20. المركز الوطني للمعلومات اليمن- الصفحة الرسمية – الرابط الالكتروني:  
<http://yemen-nic.info/ministations/detail.php?ID=10120>
21. المليجي، رضا إبراهيم (2011)، دراسة حول جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات التحقيق وضمان الجودة والحوكمة المؤسسية، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
22. النسور، عبد الله 2012، دليل ممارسة الحوكمة في وزارة التربية والتعليم – الأردن.
23. بيومي، عبد الله (2009)، حوكمة التعليم المجتمعي في ضوء أهداف دكاك 2000، المؤتمر السنوي السابع لإدارة تعليم الكبار في الوطن العربي. مصر.
24. بطاح، أحمد محمد، والطعاني، حسن أحمد. (2016). "الإدارة التربوية: رؤية معاصرة". عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
25. شنودة، إميل فهمي حنا. (2007). "تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل التعليم الافتراضي". في المؤتمر السنوي الخامس عشر - تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
26. شومان، أحمد (2018)، إدارة الجودة في التعليم. دار الفكر العربي.
27. عابدين، محمد واخرون (2021)، اساسيات الإدارة الحديثة: تطبيقات نظرية وعملية، القاهرة: الفكر العربي.
28. عبد السلام، محمد (2010)، "الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية"، دار المعرفة، القاهرة، مصر.
29. عطوة، محمد إبراهيم وعلي، فكري محمد السيد (2012). حوكمة النظام التعليمي: مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، ع (79)، ج (2)، مجلة كلية التربية - كلية التربية-جامعة المنصورة، مصر.
30. علميات، صالح ناصر علميات (2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية –التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. قانون رقم 45 لسنة 1992م بشأن القانون العام للتربية والتعليم.
32. لسان العرب (2003)، ابن منظور، ط 4، دار الفكر للنشر، بيروت.
33. محمد، عبد الله عوض (2015). الأداء الإداري في مؤسسات التعليم: التحليل والتقييم، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
34. محمد، مديحة (2011) دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، 18(73) مجلة مستقبل التربية العربية، مصر.
35. منظمة الشفافية الدولية (2021) تقرير سنوي.

#### المراجع انجليزي:

1. Jennifer, J. & Diem, S. (2015). Regional Government in education. A case Study of Metro Area
2. Kadir, Abdullahi. N. (2019): Good Governance Issues in Education System and Management of Secondary Schools in Kwara State, Nigeria. Retrieved, website:
3. Robinson, V. M. (2007). "The impact of leadership on student outcomes: Making sense of the evidence." Educational Administration Quarterly, 43(1), 5-44.
4. Toprak, M. (2019). An Investigation into Educational Decision-Making in a Centralized(
5. UNESCO (2018), Global Education Monitoring Report.

## Governance and its Relationship to the Level of Quality of Administrative Performance of Administrative Leaders in the General Office of the Ministry of Education in the Republic of Yemen

Huda Sadeq Ahmed Omar<sup>1</sup>

Adel Abdul Majeed Alawi<sup>2</sup>

**Abstract:** This study aimed to identify the level of governance practices and the quality of administrative performance among leadership personnel at the headquarters of the Ministry of Education in the Republic of Yemen. It also sought to explore the nature of the relationship between these two variables

The importance of this study lies in its attempt to underscore the current state of administrative performance within the Ministry and to examine the extent to which it is influenced by the application of governance principles. In doing so, the study provides decision-makers with valuable indicators for developing administrative plans and strategies, as well as for strengthening leadership capacities in ways that contribute to enhancing institutional performance.

The research population comprised 214 administrative leaders, including the Minister, Deputy Minister, Undersecretaries, Assistant Undersecretaries, Directors-General, Deputy Directors-General, Department Directors, Deputy Department Directors, Heads of Sections, and Specialists at the Ministry's headquarters in the interim capital, Aden. The study adopted the descriptive survey and correlational approaches, as they were deemed most appropriate to the nature of the research and its objective of addressing the entire study population, with a response rate of 80.4%.

The researcher used a questionnaire as the primary data collection tool and utilized the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for data analysis, ensuring accuracy through various statistical tools, including: Pearson's correlation for internal consistency, Cronbach's Alpha for reliability testing, frequencies and percentages for sample description, arithmetic means and standard deviations, T-Test for two independent samples, simple linear regression for analyzing relationships between variables, and one-way ANOVA with Scheffé's post hoc test to determine the direction of differences. A significance level of 0.05 was adopted for evaluating the results.

Key Findings:

- The level of governance practice was moderate, with a mean score of 2.91
- There were no statistically significant differences in the overall level of governance practice based on gender or educational qualification.
- No significant differences were observed in governance practices based on years of experience.
- The quality of administrative performance was also moderate, with a mean score of 2.88.
- A strong positive relationship was found between governance and the quality of administrative performance, with a correlation coefficient of 0.83.

**Keywords:** Governance - Level of quality - Administrative leaders - General office of the ministry of education.