

أثر تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية الحكومية الفلسطينية

د. معاذ أسمر

asmar@najah.edu

كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

اسلام خضير

ماجستير منازعات ضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية الفلسطينية على أداء المعلمين والمدراء في المؤسسات التعليمية الحكومية، وذلك من خلال دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تشمل مبدأ الشفافية ومبدأ المسائلة ومبدأ المشاركة ومبدأ الإفصاح والنزاهة ومبدأ العدل والمساواة على أداء المدرسين في المدارس الحكومية الفلسطينية في مديرية جنوب نابلس. خلال هذه الدراسة تم قياس متغيرات الدراسة من خلال استبيان وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات مغزى لكل من مبدأ الشفافية ومبدأ المسائلة على أداء المدرسين في المدارس الفلسطينية، من جانب آخر، أظهرت النتائج ان مبدأ المشاركة ومبدأ الإفصاح والنزاهة ومبدأ العدل والمساواة ليس لها تأثير ذو مغزى على أداء المدرسين في المدارس الحكومية الفلسطينية. تقدم هذه الدراسة مدخلات مهمة لأطراف متعددة مثل المدرسين ومدراء المدارس ومتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم وكذلك للمشرعين فيما يتعلق بتحسين جودة التعليم في فلسطين. واوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم الحوكمة والاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التعليم الحكومي الفلسطيني وضرورة اجراء دراسات شاملة على مستوى فلسطين حول الحوكمة التربوية وأثر ذلك على تحسين جودة التعليم وتمكين القطاع التربوي في فلسطين.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، أداء العاملين، التعليم الحكومي، فلسطين.

المقدمة:

تهتم المجتمعات اهتماما كبيرا بعمليات إصلاح وتطوير التعليم؛ وذلك بسبب مواجهة مجموعة من التحديات التي فرضتها التطورات والتغيرات في مختلف الميادين والمجالات، حيث تتمثل هذه التحديات في قدرة الأنظمة التربوية على مواجهة التطورات، وقد أثمرت هذه التغيرات أساليب جديدة وأكثر تطوراً في الإدارة التربوية، ومن هذه الأساليب " الحوكمة"، وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، كما تعد من الموضوعات المعاصرة التي تهتم حقل الإدارة العامة والتربوية (إبراهيم والمرزوقي، 2022). وحيث أن المفهوم الأساسي للحوكمة يقوم على أساس تغيير الأوضاع نتيجة لتوسع حجم المجتمعات، والتنوع الكبير في احتياجات الأفراد والمنظمات، كما ان الحوكمة تشمل على العديد من العناصر الأساسية للديمقراطية، مثل المشاركة والانفتاح على المجتمع المدني، واحترام حقوق الإنسان المدنية والفكرية (الصمادي والهاشمي، 2020)، كما وتشير الحوكمة بكونها مدخلاً إدارياً إلى القدرة على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية وإدخالها في إنشاء القرار والعمل على تطبيقه، وذلك عن طريق ضرورة الانتقال من كون السلطة تتبع من داخل المجتمع بمفهوم الحكومة (Government) الذي ينهض على مسلمة قيام الحكومة بالدور إلى مفهوم الحوكمة (Governance) الذي يستند إلى مشاركة جميع عناصر المجتمع للحكومة في إدارة

أمور المجتمع(الزطمة ولكحل، 2020).بالتالي تشمل الحوكمة الرشيدة على العديد من العناصر الأساسية للديموقراطية، مثل المشاركة ، والانفتاح على المجتمع المدني، واحترام حقوق الإنسان المدنية، والفكرية، والممتلكات الخاصة، والقانون سيد الأحكام في جميع نواحي الحوكمة الإدارية وتعزيز مفهوم الشفافية والاستجابة والمشاركة والعدل والفاعلية والكفاءة والمسائلة، والرؤية الإستراتيجية، حيث أن من أهم أسس الإدارة والحوكمة الرشيدة الشفافية والمساءلة، ويرتبط وجود الشفافية والمساءلة ببعضهما بحيث يدعم كل منهما الآخر. فعند غياب الشفافية لا إمكان للمسائلة، وإذا لم يكن هناك مسائلة فلن يكون للشفافية أي أهمية، ويعمل وجود هذين العنصرين الأساسيين معاً في نشأة إدارة عادلة وفعالة وكفؤة(أخضر ، 2020).على ضوء ذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر تطبيق الحوكمة على أداء المعلمين في المؤسسات التعليمية الحكومية.

مشكلة الدراسة واسئلتها:

نظر الأهمية موضوع الحوكمة و تزايد الاهتمام به في السنوات الأخيرة في المدارس، حيث اجرى دراسات والتي اوصت بتطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس لما تلعبه من دور كبير فيها، ومن أجل مواجهة المشاكل التي تواجه المدارس، ومن أجل ابتكار أساليب جديدة تتمثل في تطبيق مبادئ الحوكمة من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، ورسالتها المجتمعية في إطار من النزاهة والشفافية، والعدالة والمساءلة، والالتزام بمبدأ الإفصاح عن المعلومات المتعلقة المؤثرة على طبيعة المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة، حيث ظهرت دراسات تناولت موضوع الحوكمة في المدارس مثل دراسة (قرواني، 2019)، الا ان موضوع الحوكمة في المدارس الفلسطينية بحاجة الى دراسة وتعمق اكثر، وبالتالي تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي الاتي: **ما هو أثر تطبيق الحوكمة على أداء المعلمين في مدارس جنوب نابلس؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو اثر تطبيق الشفافية على اداء العاملين في مدارس جنوب نابلس؟
2. ما هو اثر تطبيق المساءلة على اداء العاملين في مدارس جنوب نابلس؟
3. ما هو اثر تطبيق المشاركة على اداء العاملين في مدارس جنوب نابلس؟
4. ما هو اثر تطبيق مبدأ الإفصاح والنزاهة على اداء العاملين في مدارس جنوب نابلس؟
5. ما هو اثر تطبيق مبدأ العدل والمساواة على اداء العاملين في مدارس جنوب نابلس؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة أثر تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس
- معرفة أثر تطبيق الشفافية على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس
- معرفة أثر تطبيق المساءلة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس
- معرفة أثر المشاركة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس
- معرفة أثر مبدأ الإفصاح والنزاهة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس
- معرفة أثر مبدأ العدل والمساواة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من حيث:

الأهمية النظرية: تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوع الحوكمة وواقعها في المدارس لدى مديري ولما له من أثر في فاعلية التعليم وإيجابية النتائج في المدرسة أو سلبيتها. كما أن هذه الدراسة قد تنثري الأدب النظري بما تتضمنه من معلومات حول الحوكمة وتعريفها وأهميتها وأبعادها ومقوماتها وأهدافها

الأهمية التطبيقية: وتتمثل في ما توصلت إليه الدراسة من معلومات ونتائج للدراسة وتوصيات لمديري المدارس والخاصة وأصحاب القرار المسؤولين والمخططين في واقع الحوكمة، كما وقد يستفيد منها الباحثون في إجراء المزيد من الدراسات التي لم تتمكن الدراسة الحالية من معالجتها.

معايير الحوكمة:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على إدارة وتحليل معايير الحوكمة، فقد اختلفت المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي حسب دراسة العدوان، (2017)

المشاركة: وتعنى في حق إعطاء حق المشاركة في اتخاذ القرار للجميع.

الشفافية: حيث تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها.

المساءلة: أي أن أصحاب متخذي القرارات في القطاع العام مسؤولين امام الجمهور، أمام من يهمهم الأمر.

حكم القانون (سيادة القانون): بمعنى أن الجميع، حكماً ومسؤولين ومواطنين يخضعون للقانون ولا شيء يسمو على القانون، ويجب أن تطبق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع وأن توافق هذه القوانين معايير حقوق الإنسان، وتكون ضمانة لها ولحريات الإنسان الطبيعية. (الجوهري، 2020)

كما ذكر المحمدي (2019) في دراسته من أهم معايير الحوكمة مايلي:

العدالة والمساواة: بحيث يتم توفير الفرص للجميع بكل أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم.

الكفاية والفعالية في استخدام الموارد: حيث ينتج عن ذلك حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية من قبل المؤسسات.

الاستجابة: ينبغي أن تسعى المدرسة إلى خدمة جميع أصحاب المصالح.

مراحل تطبيق الحوكمة التربوية:

ذكر الغامدي (2020) في دراسته بأنه تمر الحوكمة بعدت مراحل من أجل تطبيقها، وهي كالتالي:

1. **مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية:** حيث يتم توضيح معالم الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها، ويجب أن يكون لدى جميع الأفراد وعي كامل بالحوكمة وأهم جوانبها بالشكل الذي يساعد الأفراد العاملين على تقبلها.

2. **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** حيث تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها، وقادرة على استيعاب الحوكمة وحركتها ومن ثم التفاعل مع المستجدات والمتغيرات التابعة

3. **مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة:** إن الحوكمة تحتاج إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة المؤسسية التعليمية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي تواجه مرحلة التطبيق وتقديمها.

4. **مرحلة التنفيذ والتطبيق:** وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة الأفراد المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتم تنفيذ عدد من الممارسات كالمساءلة والمشاركة والشفافية والتمكين، ودراساتها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ، وتطبيق المعايير المهنية في مجتمع المؤسسة.

5. **مرحلة المتابعة والتطوير:** وتعد مرحلة الضمان وتوكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ العمليات الإدارية وتتطلب هذه المرحلة وجود مراقب أو أكثر، مهنتهم مراقبة وتنفيذ الحوكمة المؤسسية وتدقيق الإجراءات الخاصة بها .

نظام الحوكمة في المدارس:

يرتبط تطبيق الحوكمة في المدارس بمبادرات فعالة بغية توفير الشروط الأساسية لإصلاح التعليم فيها، وذلك في إطار معالجة أي قصور في أدائها وتعزيز نجاحاتها، بما يفضي إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المخططة، وتجويد التعليم والمخرجات التعليمية، وذلك من خلال تعزيز دور الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وضمان استغلال الوقت وعدم ضياعه ، وتحقيق ضمان الالتزام جميع العاملين في المؤسسات، وتفادي وجود أخطاء والتقليل منها، وتحقيق الاستفادة من نظم المراقبة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق، فالحوكمة تعمل على تحويل المخرجات التعليمية من أجل في تنمية المجتمع الذي تعمل فيه، كما تسعى نحو تشجيع المديرين والمعلمين على الإبداع والابتكار والتنوع في أدائهم، فضلا الحصول على معلومات دقيقة حول أداء المدرسة من جودة حول أنشطتها ، وخدماتها ومخرجاتها ، كما تهدف إلى تعزيز استقلالية المدارس في اتخاذ قراراتها الرئيسية، والسيطرة على مواردها، وتعزيز دور أولياء الأمور في دعم المدرسة، وتأكيد قراراتها لتحقيق نتائج أفضل، كما تقدم حوافز للمعلمين التي تهدف إلى تعزيز دورهم، وضمان مساءلتهم حول أدائهم ونتائجهم على المخرجات التعليمية، وربط الحوافز المقدمة لهم ، وأجورهم بمستويات أدائهم (قرواني، 2016).

يعتبر نظام الحوكمة في المدارس مرتبط بمبادرات فاعلة من أجل توفير الشروط الأساسية لإصلاح التعليم فيها، في سياق تصحيح الثغرات في أدائها وتحسين نجاحاتها، بما يؤدي إلى تحقيق التعليم والتخطيط الأهداف، وتحسين التعليم والأداء الأكاديمي، وتعزيز دور إدارة المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع، وضمان استغلال الوقت وعدم إهداره.

بالتالي فإن تطبيق الحوكمة على المؤسسات التعليمية سيؤدي إلى رفع مستوى الأداء ومن ثم تحقيق جودتها، وذلك من خلال تحقيق أهداف الحوكمة والتي يمكن حصرها في النظام التعليمي ومؤسساته تحت ثلاث مستويات وهي كالتالي حسب دراسة الزطمة، (2016):

1. **المستوى الأول: المستوى العلمي:** تطوير المنهاج بما يتماشى مع المتغيرات والتطورات الحديثة محليا وعالميا وإعداد برامج تربوية وتعليمية تخدم البيئة المحلية والمجتمع والتقدم في نظم جودة التعليم واعتماد مؤسساته.

2. **المستوى الثاني: المستوى الإداري والمؤسسي:** إيجاد الهيكل التي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء، والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل الأطراف المعنية خاصة المتعلمين وأولياء الأمور والمعلمين والمجتمع المحلي، وتقديم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة ونشر ثقافة العمل كفريق ووضع خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية.

3. **المستوى الثالث: المستوى الاجتماعي:** إمكانية مشاركة أولياء الأمور والمتعلمين والمجتمع المحلي بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسة (تطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية)، والشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في التعامل والأداء والمساعدة على رفع درجة ثقة المجتمع بالمؤسسة ورفاهية المجتمع، بالإضافة إلى نشر السلوك الأخلاقي الجيد بين أفراد المجتمع مما قد يؤثر في التعاملات وروح التعاون بين المجتمع ككل.
الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس:

بالرغم من مزايا، وإسهامات الحوكمة التربوية في المدارس إلا أنه لوحظ هناك مجموعة من الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس، قد تتمثل في الإدارة من خلال عدم وضوح قنوات التواصل بين الإدارة العليا والإدارات المدرسية، أو من جهة مالية مثل ارتفاع تكاليف التشغيل الناجمة عن تطبيق مبادئ الحوكمة، وعدم تخصيص حوافز مادية للعاملين فيها، وقلة مصادر التعليم المتاحة لعمليات التطوير المهني للمعلمين والمديرين على حد سواء أو صعوبات بشرية مثل عدم كفاية عدد المعلمين اللازم لتنفيذ عمليتي التعليم والتعلم فيها. ونقص الوعي لديهم بأسس الحوكمة وإجراءات تطبيقها، وضعف الكفاءات الإدارية لبعض مديري المدارس، وعدم مقدرتهم على مقاومة ضغط المحسوبية (قرواني، 2016).

مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت المفاهيم الخاصة بالأداء الوظيفي واختلفت فيما بينها، حيث عرف على أنه مجموعة إجراءات وسلوكيات تخضع لمراقبة الأشخاص وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة، كما يعرف أيضا على أنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (عطية، 2022).

بالتالي حدد بحر وأبو سلطان (2013) عناصر الأداء الوظيفي بما يلي:

- 1- كفايات الموظف: وتعني الخصائص الأساسية التي تنتج الأداء الذي يقوم به ذلك الموظف.
- 2- متطابقات العمل: وهي المهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظف.
- 3- بيئة العمل: وتنقسم لقسمين، عوامل داخلية تؤثر في الأداء الفعال والأهداف والإجراءات، وعوامل خارجية منها: العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

مصادر وطرق تقويم الأداء الوظيفي

يقصد بمصادر تقويم الأداء تلك المصادر التي يستقي منها المقومون والمسؤولون في المؤسسات وتساعدهم في تقويم أداء مرؤوسيه، وتختلف هذه المصادر باختلاف الرؤساء، ويمكن اجمالها كما ذكرها الحواس، (2017) فيما يلي:

ملف الموظف: ويعتبر هذا الملف مرجعاً أساسياً هاماً يتم الرجوع إليه من قبل رئيس العمل قبل إجراء عملية التقويم النهائي للمرؤوسين، ويتضمن هذا الملف كل ما يخص الموظف من قرارات ومعلومات.

- 1- المراقبة المباشرة للرئيس: وهي الملاحظات التي يلاحظها الرئيس على مرؤوسيه خلال العمل.
 - 2- سجل تدوين ملحوظات الرئيس المباشر: ويسجل فيه رئيس العمل كل ما يلاحظه من تصرفات وأفعال وأية ملاحظات عن أداء مرؤوسيه بشكل مستمر، ويسجل أيضاً كافة الأحداث الهامة التي تؤثر في أدائهم، سواء أكانت في صالحهم أو ضدهم.
 - 3- تقارير الإنجاز الشهرية للموظف: هي تقارير يكتبها الموظفون في المؤسسة حول ما تم انجازه من أعمال ومهام خلال فترة زمنية شهر مثلاً، وتتابع المؤسسات نشاط الموظفين بالاطلاع على تقارير الإنجاز الشهرية الخاصة بكل موظف؛ من أجل تقييم النشاط والإنتاج.
 - 4- دفتر الدوام الرسمي: يسجل فيه الموظف وقت الحضور والانصراف بدقة.
- الدراسات السابقة:**

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الوكيل، (2022) تهدف الدراسة الحالية إلى استشراف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر والتعرف على علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب المنهج التحليلي الوصفي، واستخدام أداة قياس تم تطويرها للتوافق مع أهداف الدراسة وفروضها من حيث بحث العلاقة وأثر مبادئ الحوكمة وتبني القيادات على الأداء الوظيفي وتحسينه. تبين من النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط ($r=0.865$) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط ($r=0.744$) كما اتضح كذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط ($r=0.861$) أكدت النتائج على أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية، وقد أوصت الدراسة بالأخذ بمبادئ الحوكمة وتفعيلها في المنظمات العامة وعبر أدوار القيادات تجاه تبني أسس ومعايير الانضباط، والشفافية، والاستقلال، والمحاسبة عن المسؤولية، والمسئولية، والعدالة، والوعي الاجتماعي وتفعيل كل معيار وفق عدة أبعاد تطبيقية تساهم في تعزيز ممارسات الحوكمة في المنظمات العامة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية في المنظمات الحكومية لمحاولة دراسة مستوى التزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة، والتعرف على الصعوبات التي تحد من تطبيقها.

دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) تهدف الى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (320) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش. تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتم التأكد من صدقها وثباتها. استخدمت الدراسة المنهج المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 05.0$) لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم تعزى لأثر الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تحفيز المعلمين لإنجاز مهامهم من خلال تنمية الرقابة الذاتية، وتشجيع المعلمين من خلال الثناء عليهم وتقدير

المجهودات الشخصية التي يقومون بها، وتقديم الحوافز، وتنظيم دورات تدريبية وورش عمل للمعلمين بشأن الأداء الوظيفي وأساليب الارتقاء بمستواهم.

دراسة شعيبات وآخرون، (2020): هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها. استخدم فريق البحث المنهج الوصفي في دراسته، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة 30% من مجتمع الدراسة (ن=1038) بلغ عددها (311) مديراً وإدارياً. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون ببناء استبانة لقياس درجة تطبيق الحوكمة مكونة من 50 فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بالطرائق البحثية المناسبة، في حين استخدمت التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات الخبرة. في حين كانت هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري المديرية والمسمى الوظيفي. وفي ضوء النتائج، أوصى الباحثون بتعزيز درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم بكل الوسائل المتاحة، بالإضافة إلى إجراء الدراسات المتخصصة في حوكمة التربية والتعليم من قبل الباحثين والتربويين والمؤسسات المعنية بتطبيق الحوكمة.

دراسة صامدي والهاشمي، (2020): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في العملية التعليمية التعليمية، في مبحث التربية المهنية في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان استبانة من إعدادهما كأداة للدراسة، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، حيث بلغ معامل ثبات الأداة (90%)، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (39) مشرفاً ومشرفة، على مستوى المملكة وزعت عليهم أداة الدراسة. واستجاب (30) مشرفاً ومشرفة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة المعلمين لمبادئ الحوكمة ككل كان متوسطاً، ونال المبدأ (الالتزام بالنزاهة والقيم والأخلاقية) أعلى درجة، والمبدأ (علاقة المعلم بالإدارة المدرسية) أقل درجة.

دراسة الحديدي، (2020): هدفت الدراسة للتعرف إلى دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة لجمع المعلومات، حيث تم تطبيقه على عينة قوامها (180) موظفاً وموظفة في وزارة التربية والتعليم العالي، وأظهرت النتائج أن واقع الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي: سيادة القانون بوزن نسبي (61.53%)، المساءلة بوزن نسبي (61.14%)، العدالة والمساواة بوزن نسبي (59.35%)، المشاركة بوزن نسبي (58.45%)، والشفافية بوزن نسبي (58.29%)، والدرجة الكلية لمحور الحوكمة حصلت على وزن نسبي (59.75%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة.

دراسة الزظمة ولحل، (2020) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا، وسُبل تفعيلها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقدير أفراد العينة (معلمين معلمات) يُعزى إلى المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة)، ومن ثم تحديد سُبل تفعيل مبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا

بمحافظة غزة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (85) فقرة موزعة على أحد عشر مجالاً، وذلك على عينة مكونة من (367) معلم ومعلمة في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: (التكرارات، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي) لقياس مدى تطبيق الإدارة المدرسية بمدارس الأونروا لمبادئ الحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة (المعلمين والمعلمات) لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة في الدرجة الكلية ومبادئ "الشفافية، المشاركة، رشادة صنع القرار" تُعزى لمتغير "الجنس" حيث كانت الفروق لصالح الإناث .

دراسة الرفاعي (2019) هدفت إلى التعرف على واقع الحكم الرشيد في الأردن، وقد اعتمدت الدراسة على مؤشر الحوكمة العالمي (WGI) الذي أصدره البنك الدولي عام 1996، ويتكون من ستة مؤشرات فرعية هي: مكافحة الفساد، وفعالية الحكومة، والاستقرار السياسي وغياب العنف، وجودة التشريعات، وسيادة القانون، والمشاركة والمساءلة، وشملت الدراسة الفترة الزمنية 1996-2014، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ترتيب الأردن في مؤشرات (سيادة القانون، وفعالية الحكومة، ومكافحة الفساد، وجودة التشريعات) كانت أعلى من المتوسط، حيث تراوحت بين (53.2% - 69.7%)، بينما كان دون المتوسط في مؤشرات (الاستقرار السياسي وغياب العنف، والمشاركة والمساءلة) وتراوحت بين (23.2% - 46.2%)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الأردن تقدمت بشكل إيجابي خلال فترة الدراسة بمؤشرات: مكافحة الفساد وجودة التشريعات وسيادة القانون، في حين تراجع بشكل سلبي في مؤشرات: فعالية الحكومة، والاستقرار السياسي، والمشاركة والمساءلة.

دراسة القاعود وبخيت، (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر متطلبات الحوكمة الرشيدة (الداخلية والخارجية) في مدارس محافظة ينبع، وتحديد درجة أهميتها لتحسين أداء مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (68) مديرة من مديرات المدارس بمدينة ينبع وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن درجة أهمية المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة عالية جداً، وأن درجة تطبيق المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة متوسطة. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية ودرجة تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها: العمل على التنسيق بين إدارة التربية والتعليم والإدارة المدرسية للبنات بمدينة ينبع فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بتطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة، وتحديد اختصاص كل منهما؛ ليتم اتخاذ القرارات بناء على الاختصاصات الممنوحة لكل منهما. ضرورة العمل التكاملي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمدينة ينبع في ضوء مدخل الحوكمة الرشيدة من خلال زيادة مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات إدارة المدارس لتطوير الأداء وتسهيل مهمة المدرسة في اتخاذ القرارات الفعالة

دراسة (عساف، 2018): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث الاستبانة في المجالات التالية: المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، المساواة، الكفاءة والفاعلية، وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية. والعينة (297) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج درجة التقدير الكلية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة كانت كبيرة بوزن نسبي (74.24) بمتوسط حسابي (3.71)، حيث جاء مجال الكفاءة والفاعلية في المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.63) بمتوسط حسابي (38.3).

دراسة المشهراوي ومطير، (2014) تهدف الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد، في الوزارات الفلسطينية ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على أصحاب المسميات الإشرافية المدنية في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) في محافظات قطاع غزة والبالغ عددهم (2848) موظفاً وموظفة ، وبلغت عينة الدراسة (376) من مجتمع الدراسة بنسبة بلغت حوالي (13%) من الحجم الأصلي لمجتمع الدراسة ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي كان من أهمها : بلوغ الوزن النسبي بتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84%) بمتوسط حسابي (3.4)، كما توصلت الدراسة الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس – العمر- المسمى الوظيفي- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخدمة)

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Binti&Amrizah, 2019) هدفت إلى معرفة العلاقة بين معايير الحكم الرشيد وممارسة النزاهة في المؤسسات الأكاديمية في ماليزيا، وتشمل معايير الحكم الرشيد القيادة الأخلاقية والموارد المالية وإدارة الأصول، واتباع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (98) أكاديمياً من مؤسستين أكاديميتين في ماليزيا تم اختيارهم عشوائياً، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين معايير الحكم الرشيد (القيادة الأخلاقية والموارد المالية وإدارة الأصول) وممارسة النزاهة في المؤسسات الأكاديمية في ماليزيا دالة إحصائية وكانت إيجابية.

دراسة (Sabas&Mhonya, 2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنظمة الحكم على أداء الطلبة في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة كاراتو، تنزانيا، فقد استخدمت الدراسة أسلوب الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات. كما تكون مجتمع الدراسة من المعلمين وأعضاء مجالس المدارس وأولياء الأمور. كما تم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الوصفي والارتباطي، كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التشاركية في صنع القرار والأداء الأكاديمي علاوة على ذلك، تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين المساءلة والأداء الأكاديمي، والعلاقة الإيجابية ولكن المعتدلة بين الشفافية والأداء الأكاديمي، وكما تشير النتائج إلى أن الحوكمة التشاركية والمساءلة والشفافية تساهم بشكل كبير في الأداء الأكاديمي للطلاب إضافة على ذلك، تشير النتيجة إلى وجود علاقة قوية بين الحوكمة والأداء الأكاديمي مما يدل على أن الحكم يساهم بشكل إيجابي في الأداء الأكاديمي للطلاب.

دراسة (Al-Haddad, 2011) هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر الحوكمة المؤسسية في أداء الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية من جهة والأداء ومجموعة عوامل أخرى (السيولة، حجم الشركة، حصص الأسهم، الربح) من جهة ثانية، وتكون مجتمع الدراسة من 96 شركة صناعية أردنية تم اختيار 44 شركة منها بالطريقة العشوائية كعينة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية: وجود علاقة ارتباط موجبة بين الربح (مقاساً بأرباح كل سهم أو العوائد على الأصول) والحوكمة المؤسسية، ووجود علاقة ارتباط موجبة ومباشرة بين كل من السيولة، وحجم الشركة وحصص الأسهم من جهة وبين الحوكمة المؤسسية من جهة أخرى، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين الحوكمة المؤسسية وأداء الشركة. وكما أوصت الدراسة: بضرورة اهتمام الشركات الصناعية الأردنية بممارسات الحوكمة المؤسسية مع التركيز على عوامل السيولة وحصص الأسهم وحجم الشركة.

دراسة (Koliba,2011) هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز دور الحوكمة المعلوماتية وإدارة الأداء في شبكات الحوكمة المشتركة بين المنظمات، استخدام الباحث أسلوب المقابلة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تفعيل العلاقة بين الحوكمة ومخرجات الأداء المرغوب فيه، وبينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين الحوكمة والأداء المرغوب تحقيقه، وبينت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام بكيفية ربط المسؤولية وتأثيرها على الأفراد والشبكات، وأظهرت نتائج الدراسة أن كل جهد في محاولة تعزيز وإنجاح الحوكمة مع أعضاء الشبكات سوف يثمر بنجاحات عديدة، وكما أوصت الدراسة بأن الحوكمة يمكن أن يستفاد في وضع قيمة على الحاجات المجتمعية.

دراسة (Khan ,et.al., 2011) هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات الصناعية في الباكستان، حيث سعت الدراسة إلى بيان أهمية الحاكمية المؤسسية بالنسبة لأداء الشركات وذلك من خلال اختبار كيف أو بأي اتجاه يمكن للحاكمية المؤسسية التأثير على أداء الشركة، مبنياً أن الحاكمية المؤسسية تعمل على تقديم بنية قوية تساعد الشركة في تقديم أداء أفضل. أجريت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية الخاصة بالتبغ في الباكستان، حيث تماختيار صناعة التبغ لغايات هذه الدراسة وفقاً لحجمها وأهميتها للاقتصاد الباكستاني، حيث تشكل صناعة التبغ قطاعاً مهماً في الاقتصاد والصناعة الباكستانية. كما تم استخراج البيانات المطلوبة من التقارير السنوية في الفترة الواقعة بين (2004-2008)، كما وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أشارت إلى العوامل التي تحكم هذه الحاكمية وتساعد على زيادة فعاليتها، إذ يمكن أن تكون هذه العوامل قوى داخلية معرفة من قبل الموظفين، المساهمين أو قواعد الشركة، في حين تتألف القوى الخارجية من مجموعات الموظفين والأنظمة الحكومية إضافة إلى عوامل الانضباط والاستقلالية والشفافية والتي لا بد من مراعاتها من أجل الحصول على نتائج أكثر فعالية وموثوقية للشركة. كما أوصت الدراسة على ضرورة التأكيد على أهمية الحاكمية المؤسسية.

فرضيات الدراسة:

بناء على مراجعة الدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية تسعى لفحص الفرضيات الصفرية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على أداء المعلمين في مدارس جنوب نابلس على أداء العاملين، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المشاركة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الإفصاح والنزاهة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ العدل والمساواة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة منهج الوصفي التحليلي، حيث تم خلال هذه الدراسة قياس متغيرات الدراسة من خلال استبيان وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مدارس جنوب نابلس.
عينة الدراسة:

العينة: هي مجموعة جزئية من المجتمع، حيث تم اختيار عينة مكونة من (30) موظف. ويوضح الجدول رقم 1 توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
56.7%	17	ذكر
43.3%	13	أنثى
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن ما نسبته 56.7% من أفراد عينة الدراسة كانوا ذكورا، وأن ما نسبته 43.3% كانوا إناث.

ويوضح الجدول رقم 2 توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	مؤهلهم العلمي
73.3%	22	بكالوريوس
26.7%	8	ماجستير فأعلى
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن ما نسبته 73.3% من عينة الدراسة بكالوريوس، وأن ما نسبته 26.7% مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى.

ويوضح الجدول رقم 3 توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
23.3%	7	أقل من 5 سنوات
36.7%	11	من 5-10 سنوات
40.0%	12	أكثر من 10 سنوات
100.0%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن ما نسبته 23.3% من أفراد عينة الدراسة كانت سنوات الخبرة لهم أقل من 5 سنوات، وأن ما نسبته 36.7% كانت سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات، وتبين كذلك أن ما نسبته 40% سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

ويوضح الجدول رقم جدول 4 توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
26.7%	8	مدير
73.3%	22	معلم
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن ما نسبته 26.7% من أفراد عينة الدراسة طبيعة عملهم مدير، وأن ما نسبته 73.3% طبيعة عملهم معلم.

أداة الدراسة :

من أجل التعرف أثر تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس تم اعداد استبانة تتكون من (30) فقرة اشتملت على ثلاثة أقسام :

القسم الأول : يحتوي على عنوان الدراسة و فقرات إرشادية للمستجيبين .

القسم الثاني : يحتوي على البيانات شخصية شملت عدد من المتغيرات قسمت إلى عدة تصنيفات وهي : الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل.

القسم الثالث: ويشمل على فقرات الاستبانة (30) فقرة.

صدق الأداة:

يعرف الصدق بأنه الدرجة التي يقيس بها الاختبار الدراسة التي وضع لقياسها ولتحديد صدق الأداة الظاهري تم عرضها على المشرف الأكاديمي حيث أفاد بضرورة إجراء بعض التعديلات عليها لتكون صالحة لأغراض جمع البيانات من أفراد العينة حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (30) فقرة.

ثبات الأداة:

ولاستخراج معامل ثبات الأداة الذي استخدمته الدراسة تم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار (كرونباخ ألفا) حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة أداة الدراسة (0.938). وهو معامل ثبات مناسب لطبيعة الدراسة من خلال الجدول رقم (5) يوضح ثبات الأداة لمجالات الدراسة:

جدول رقم (5)

ثبات الأداة لمجالات الدراسة

نسبة الثبات	أسم المجال
.843	الشفافية
.785	المساءلة
.790	المشاركة
.746	مبدأ الإفصاح والنزاهة
.843	العدل والمساواة
.923	المجال الكلي لمبادئ الحوكمة
.785	الأداء الوظيفي

متغيرات الدراسة:

لقد اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: متغيرات ديموغرافية

الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل.

ثانياً: متغيرات مستقلة:

مبادئ الحوكمة: الشفافية، المساءلة، المشاركة، الإفصاح، العدل والمساواة.

ثالثاً: المتغير التابع

تشتمل الدراسة على متغير تابع وحيد يتمثل في الأداء الوظيفي.

المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة باستخدام برنامج (spss) وذلك باستخراج الاحصائيات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة. بالإضافة الى ذلك تم اختبار الفرضيات باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

نتائج الدراسة

يتضمن هذا القسم عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو (أثر تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس)

البعد الأول: الشفافية

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الشفافية

درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم	ترتيب
موافق بشدة	.773	4.23	تنشر المدرسة أنشطتها عبر صفحتها الإلكترونية على شبكة الانترنت.	1	-1
موافق	.846	4.20	تفصح المدرسة عن أنظمة العمل داخل المدرسة وفق القانون.	4	-2
موافق	.746	4.16	تسمح المدرسة بتقييم أدائها من قبل المواطنين دون إخفاء للمعلومات.	5	-3
موافق	.909	4.00	تشارك المدرسة موظفيها في صياغة رسالتها العامة.	3	-4
موافق	.784	3.93	تدعم المدرسة توفير المعلومات للمواطنين الخاصة بالخدمة بسهولة.	2	-5

من خلال مناقشة نتائج الجدول السابق والمتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن أعلى متوسط حسابي في فقرات الاستبانة كان للفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (4.23) وبدرجة استجابة (موافق بشدة) والتي كانت تنص على " تنشر المدرسة أنشطتها عبر صفحتها الإلكترونية على شبكة الانترنت.

أما أدنى متوسط حسابي في فقرات الاستبانة كان للفقرة رقم (2) والتي كانت تنص على " تدعم المدرسة توفير المعلومات للمواطنين الخاصة بالخدمة بسهولة." بمتوسط حسابي (3.93) وبدرجة استجابة (موافق).

2. البعد الثاني: المساءلة

جدول رقم (7)

وصف أسئلة الدراسة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المساءلة

درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم	ترتيب
موافق	.819	4.13	تتم مساءلة من يلزم في المدرسة وفق القانون.	6	.1
موافق	.803	4.10	تعتمد المدرسة سياسات محاسبية فاعلة لضمان مساءلة ناجحة.	10	.2
موافق	1.014	4.06	لا يأخذ المسؤولين في المدرسة بالشكاوى الكيدية.	7	.3
موافق	.850	4.03	توفر المدرسة أسس واضحة للمساءلة بشأن أداء موظفيها.	9	.4
موافق	.808	3.96	تطبق المدرسة نظام المساءلة على جميع الموظفين.	8	.5

من خلال مناقشة نتائج الجدول السابق والمتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن أعلى متوسط حسابي في فقرات الاستبانة كان للفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (4.13) وبدرجة استجابة (موافق) والتي كانت تنص على " تتم مساءلة من يلزم في المدرسة وفق القانون."

أما أدنى متوسط حسابي في فقرات الاستبانة كان للفقرة رقم (8) والتي كانت تنص على " تطبق المدرسة نظام المساءلة على جميع الموظفين " بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة استجابة (موافق).

3. المشاركة

جدول رقم (8)

وصف أسئلة الدراسة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المشاركة

درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم	ترتيب
موافق بشدة	.739	4.26	تتعاون المدرسة مع المعلمين لإدارة الأزمات.	11	
موافق	.742	4.00	تشجع المدرسة المعلمين على تقديم الأفكار الإبداعية.	12	
موافق	.961	3.80	تشارك المدرسة أولياء الأمور بالاستفسار عن الأمور الغامضة لديهم.	13	
موافق	.739	3.73	تشارك المدرسة المعلمين في صياغة الخطط الاستراتيجية.	14	
موافق	1.136	3.46	تشارك المدرسة أولياء الأمور في وضع خطط تطويريه نحو تحسين أداء أبنائهم.	15	

من خلال مناقشة نتائج الجدول السابق والمتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن أعلى متوسط حسابي في فقرات الاستبانة كان للفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (4.26) وبدرجة استجابة (موافق بشدة) والتي كانت تنص على "تتعاون المدرسة مع المعلمين لإدارة الأزمات".

أما أدنى متوسط حسابي في فقرات الاستبانة كان للفقرة رقم (15) والتي كانت تنص على "تشارك المدرسة أولياء الأمور في وضع خطط تطويريه نحو تحسين أداء أبنائهم". بمتوسط حسابي (3.46) وبدرجة استجابة (موافق).

4. مبدأ الإفصاح والنزاهة

جدول رقم (9)

وصف أسئلة الدراسة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده مبدأ الإفصاح والنزاهة

درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم	ترتيب
موافق بشدة	.504	4.56	تنشر المدرسة أنشطتها عبر صفحة الكترونية على شبكة الانترنت.	20	1.
موافق	.899	4.13	تقوم المدرسة على دراسة ملاحظات المعلمين على القوائم المالية.	18	2.
موافق	.907	3.93	تطلع المدرسة المعلومات الإدارية لجميع المعلمين.	17	3.
موافق	.907	3.93	تستعمل المدرسة الوسائل الإعلامية المتاحة في المجتمع المحلي لنشر قراراتها.	19	4.
موافق	.858	3.76	تفصح إدارة المدرسة عن المعلومات المالية الخاصة للمعلمين.	16	5.

من خلال مناقشة نتائج الجدول السابق والمتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن أعلى متوسط حسابي في فقرات الاستبانة كان للفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (4.56) وبدرجة استجابة (موافق بشدة) والتي كانت تنص على "تنشر المدرسة أنشطتها عبر صفحة الكترونية على شبكة الانترنت".

أما أدنى متوسط حسابي في فقرات الاستبانة كان للفقرة رقم(16) والتي كانت تنص على " تفصح إدارة المدرسة عن المعلومات المالية الخاصة للمعلمين." بمتوسط حسابي (3.76) وبدرجة استجابة (موافق).

5. العدل والمساواة

جدول رقم (10)

وصف أسئلة الدراسة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده العدل والمساواة

الترتيب	رقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1.	21	يتعامل المدير بمهنية مع الشكاوى المقدمة من المعلمين.	4.23	.773	موافق بشدة
2.	24	يتم توفير التدريب اللازم للمعلمين دون تمييز.	4.20	.846	موافق
3.	25	يجري توزيع مهام العمل بين المعلمين بعدالة.	4.16	.746	موافق
4.	23	تتعامل المدرسة مع المعلمين وفق القانون دون تمييز.	4.00	.909	موافق
5.	22	تتعامل المدرسة مع فرص الترقية للمعلمين بعدالة دون تمييز.	3.93	.784	موافق

من خلال مناقشة نتائج الجدول السابق والمتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن أعلى متوسط حسابي في فقرات الاستبانة كان للفقرة رقم(21) بمتوسط حسابي (4.23) وبدرجة استجابة (موافق بشدة) والتي كانت تنص على " يتعامل المدير بمهنية مع الشكاوى المقدمة من المعلمين."

أما أدنى متوسط حسابي في فقرات الاستبانة كان للفقرة رقم(22) والتي كانت تنص على " تتعامل المدرسة مع فرص الترقية للمعلمين بعدالة دون تمييز." بمتوسط حسابي (3.93) وبدرجة استجابة (موافق).

المجال الكلي لأبعاد الحوكمة:

جدول رقم (11)

وصف أسئلة الدراسة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الترتيب	رقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
-1	1	الشفافية	4.10	.638	موافق
-2	2	المساءلة	4.06	.632	موافق
-3	3	المشاركة	3.85	.587	موافق
-4	4	مبدأ الإفصاح والنزاهة	4.06	.533	موافق
-5	5	العدل والمساواة	4.10	.638	موافق
		المجال الكلي للحوكمة	4.03	.498	موافق

من خلال مناقشة نتائج الجدول السابق والمتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن أعلى متوسط حسابي كان لبعده الشفافية، والعدل والمساواة بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة استجابة (موافق)، ثم تلاه مجال المساءلة ومبدأ الإفصاح والنزاهة بمتوسط حسابي (4.06) وبدرجة استجابة (موافق)، ثم حصل

مجال المشاركة على متوسط حسابي (3.85) وبدرجة استجابة (موافق)، أما المجال الكلي لمبادئ الحوكمة حصل على متوسط حسابي (4.03) وبدرجة استجابة موافق.

الأداء الوظيفي

جدول رقم (12)

وصف أسئلة الدراسة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الأداء الوظيفي

درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم	الترتيب
موافق	.819	4.13	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية المطلوبة.	26	1.
موافق	.803	4.10	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.	30	2.
موافق	1.01	4.06	تتوفر لدى الموظفين الدافعية على العمل.	27	3.
موافق	.850	4.03	يشعر الموظفون بالرضا عن أعمالهم.	29	4.
موافق	.808	3.96	يملك الموظفون القدرة على مشاكلهم.	28	5.

من خلال مناقشة نتائج الجدول السابق والمتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن أعلى متوسط حسابي في فقرات الاستبانة كان للفقرة رقم (26) بمتوسط حسابي (4.13) وبدرجة استجابة (موافق) والتي كانت تنص على " يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية المطلوبة."

أما أدنى متوسط حسابي في فقرات الاستبانة كان للفقرة رقم (28) والتي كانت تنص على " يمتلك الموظفون القدرة على مشاكلهم." بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة استجابة (موافق).

اختبار الفرضيات

كان السؤال الرئيسي في هذه الدراسة هو هل يوجد أثر لتطبيق الحوكمة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس؟

حيث انبثق عن هذا السؤال الفرضية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

لتطبيق الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الإفصاح والنزاهة، العدل والمساواة) على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس.

فيما يتعلق بنتائج اختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة اثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الإفصاح والنزاهة، العدل والمساواة) على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس. وأشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (13) إلى أن تحليل الانحدار اقتدر أن يعزل ما نسبته (82%) من تأثيرات تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس وتعزى النسبة المتبقية لعوامل أخرى حيث بلغت قيمة معامل التفسير (R Square) 0.821 كما وقد بلغت قيمة معامل التفسير المعدل (Adjusted R Square) 0.62 والتي تعني أن المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) يفسر ما نسبته 62% من التغير الحقيقي في المتغير التابع (أداء العاملين).

الجدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis)

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
.167	-1.423-		-1.157-	(Constant)
.020	2.489	.527	.779	الشفافية
.010	2.806	.485	.661	المساءلة
.134	-1.548-	-.332-	-.548-	المشاركة
.246	1.188	.221	.336	الإفصاح والنزاهة
.202	1.309	.226	.275	العدل والمساواة
			.821 ^a	قيمة R
			.674	قيمة R-square
			.621	Adjusted R-square
			12.898	قيمة F المحسوبة

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس).

يتضح من الجدول (13) وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ الشفافية على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس عند مستوى دلالة (0.05) ما يعني رفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لبعد الشفافية على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس.

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس).

يتضح من الجدول (13) وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ المساءلة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس عند مستوى دلالة (0.05) ما يعني رفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لبعد المساءلة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس.

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المشاركة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس).

يتضح من الجدول (13) عدم وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ المشاركة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس عند مستوى دلالة (0.05) ما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لبعد المشاركة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس.

الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الإفصاح والنزاهة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس)

يتضح من الجدول (13) عدم وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ الإفصاح والنزاهة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس عند مستوى دلالة (0.05) ما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لبعد الإفصاح والنزاهة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس.

الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ العدل والمساواة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس).

يتضح من الجدول (13) عدم وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ العدل والمساواة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس عند مستوى دلالة (0.05) ما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لبعد العدل والمساواة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس.

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا القسم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي بحثت في أثر تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس.

تشير نتائج الدراسة الواردة في جدول رقم (11) الى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية في مدينة نابلس من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة، حيث تبين بأن أعلى متوسط حسابي كان لبعد الشفافية، والعدل والمساواة بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة استجابة (موافق)، ثم تلاه مجال المساءلة ومبدأ الإفصاح والنزاهة بمتوسط حسابي (4.06) وبدرجة استجابة (موافق)، ثم حصل مجال المشاركة على متوسط حسابي (3.85) وبدرجة استجابة (موافق)، أما المجال الكلي لمبادئ الحوكمة حصل على متوسط حسابي (4.03) وبدرجة استجابة موافق.

على ضوء ذلك تبين هذه الدراسة إلى أن الحوكمة في المدارس متوفرة بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة من المبحوثين في كل محاورها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، مبدأ الإفصاح والنزاهة، مبدأ العدل والمساواة)، وهذا يدل على أن المدارس الموجودة في نابلس تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة في نطاق عملها، وذلك من أجل تطور النماذج الإدارية في المدارس، ومن أجل مواكبة التطور السريع الذي يشهده العالم نتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات، وتحقيق أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية. حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (القاعد وبخيت، 2019) والتي أظهرت بأن درجة أهمية المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة عالية جداً. في حين تتقارب هذه الدراسة مع نتيجة مع دراسة (شعبيات وأخرون، 2020) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها كانت متوسطة.

أما فيما يتعلق بواقع الأداء الوظيفي للعاملين في المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس فقد جرى استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الواردة في جدول رقم 12، حيث تبين بأن أعلى متوسط حسابي في فقرات الاستبانة كان للفقرة رقم (26) بمتوسط حسابي (4.13) وبدرجة استجابة (موافق) والتي كانت تنص على "يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية المطلوبة". أما أدنى متوسط حسابي في فقرات الاستبانة كان للفقرة رقم (28) والتي كانت تنص على "يملك الموظفون القدرة على مشاكلهم". بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة استجابة (موافق). كما حصل المجال الكلي للأداء الوظيفي على متوسط حسابي (4.06) وبدرجة استجابة موافق.

ومن هنا يمكن استنتاج أن الأداء الوظيفي من الأمور التي يهتم بها جميع معلمي المدارس، على ضوء ذلك تبلورت فكرة عملية تقييم الأداء لما لها أهمية كبيرة للمدرسة التي تبحث عن النجاح، وتسعى لتحسين وتطوير أداء العاملين فيها باستمرار، وبالأخص إذ اتمت عملية التقييم وفقاً للموضوعية بعيداً عن التحيز والتمييز، كما أن التقييمات التي تحدث خلال فترة العمل قدمت للمدرسة معلومات عن مستويات أداء للعاملين فيها، وتقاربت النتيجة مع دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) فقد أظهرت بأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة.

نتائج اختبار الفرضيات

كانت الفرضية الرئيسية في هذه الدراسة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة (الشفافية، المساواة، المشاركة، الإفصاح والنزاهة، العدل والمساواة) على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس. حيث اتضح من نتائج الدراسة في جدول رقم (13) بأن قيمة (ت) المحسوبة لمجال الشفافية (2.489) بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.020) وبلغت قيمة (ت) المحسوبة لمجال المساواة (2.806) بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.010)، كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة لمجال المشاركة (-1.548-) وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.134). كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة لمجال الإفصاح والنزاهة (1.188) وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.246)، كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة لمجال العدل والمساواة (1.309) وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.202)، كما بلغت قيمة (ف) المحسوبة (12.898)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.674). ما يشير إلى أن أبعاد مبادئ الحوكمة تفسّر ما قيمته (67%) من الأداء الوظيفي، مما يعني انه تم قبول الفرضية الصفرية، باستثناء الشفافية والمساواة.

يتبين من هذه النتائج وجود علاقة إيجابية ذات مغزى لكل من مبدأ الشفافية ومبدأ المساواة على أداء المدرسين في المدارس الفلسطينية، من جانب آخر، أظهرت النتائج ان مبدأ المشاركة ومبدأ الإفصاح والنزاهة ومبدأ العدل والمساواة ليس لها تأثير ذو مغزى على أداء المدرسين في المدارس الحكومية الفلسطينية. ويمكن تحليل هذه النتائج أن مبادئ الحوكمة تخلق بيئة عمل مريحة للعاملين تسودها التعامل بشفافية والمساواة وبالتالي تؤثر على الأداء الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الوكيل، 2021) والتي أظهرت وجود علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي.

ويعزى وجود تأثير للشفافية على أداء العاملين إلى أن الشفافية تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، من أهم خصائص الحكم الرشيد وتعني إتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها، بأن تكون متاحة لكافة المؤسسات ولجميع الأطراف المعنية، وأن تكون الحسابات العامة متاحة بصورة مباشرة، وأن تتوفر معلومات كافية وشاملة ومنظمة عن عمل المؤسسات وأدائه الكي يسهل رقابتها ومتابعتها، وإن الشفافية هي تدفق المعلومات الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية والسياسية الشاملة في الوقت المناسب وبطريقة يمكن الاعتماد عليها، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحديدي، 2020). كما تبين من نتائج الدراسة الى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المساواة على أداء العاملين وذلك يعزى الى ان تطبيق المساواة يعزز من الأداء الوظيفي للعاملين، كونه يكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء، كما أن هذا البعد يختص في اقتناص الأخطاء، حيث ينعكس ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الوكيل، 2022).

فيما يتعلق بالفرضية الثالثة فقد تبين من نتائج هذه الدراسة ان أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على أداء العاملين، رغم أن المشاركة تعمل على تهيئة السبل والآليات المناسبة للمعلمين، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، الى انه يمكن تفسير ذلك بان مستوى المشاركة الفعلية من قبل المعلمين متدني

وغير مطبق بشكل فعلي. اما فيما يتعلق بالفرضية الرابعة المتعلقة بأثر الإفصاح والنزاهة على أداء العاملين فقد تبين من نتائج هذه الدراسة ان أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ويمكن تعليل ذلك الى ان الإفصاح والنزاهة يتطلب توفير عدد من الضمانات التي تقف في وجه مظاهر سوء الادارة المختلفة وتضمن عدم وجود تضارب في المصالح يمكن أن يحسم لصالح الفرد المعني ضد المصلحة العامة. اما فيما يتعلق بالفرضية الخامسة والتي تتعلق بأثر تطبيق مبدأ العدل والمساواة على أداء العاملين في مدارس جنوب نابلس، فقد تبين عدم أثر ذو دلالة إحصائية، وقد يعزى ذلك الى عدم شعور المعلمين بالعدل والمساواة والتميز كما تتطلب تطبيق لحاكمية الرشيدة، فهم متساوون بالحقوق والحريات والكرامة والمقصود هنا العدل الاجتماعي بحيث يكون المعلمين لديهم الفرصة لتحسين أوضاعهم الاجتماعية والوظيفية.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة تقدم هذه الدراسة بعض من التوصيات على النحو التالي:

1. زيادة وعي أعضاء هيئة التدريس في المدارس بأهمية ممارسة الحوكمة باعتبارها من أكثر الأنماط القيادية المناسبة لمؤسسات التربية والتعليم.
2. تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، ودعم وتشجيع العمل الجماعي وإشعار العاملين بأهمية إتباع هذه المفاهيم لتكون أكثر عمقا في ثقافة المدارس، وهيئاتها.
3. السعي نحو تطبيق اللامركزية في المدارس من أجل تدعيم عمل الحوكمة التربوية.
4. العمل على وضع الأطر التشريعية والقانونية والإدارية التي تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس، ونظرا لما لهذه المبادئ من دور فعال في كفاءة وفعالية الأداء الإداري.
5. أن تعمل الإدارة المسؤولة في وزارة التربية والتعليم على تحديد آليات واضحة وفق إجراءات مقننة لتطبيق مبدأ المساءلة الإدارية للعاملين في المدرسة، وأتاح المجال لأولياء الأمور للاطلاع على المعلومات المتعلقة بالعمل المدرسي بشفافية.

المراجع المستخدمة:

- إبراهيم حسام الدين، المرزوقي أحمد. (2022). الحوكمة المؤسسية بمدارس دولة جنوب أفريقيا وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عمان. *مجلة ابن خلدون*. 2 (6).
- أخضر، علي. (2020). أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها. *مجلة العلوم التربوية*: 5 (1)
- بحر، يوسف عبد عطية وأبو سلطان، مياسة سعيد، (2013). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في مركز وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. *مجلة جامعة فلسطين للدراسات والأبحاث*، ع5: 178-213.
- بني حمدان، صفاء وبني حمدان، إبراهيم. (2021). مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29 (5)، 432-419.

- الجوهري، ريهام مصطفى محمد (2020): العلاقة بين أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 51، المجلد 1، مصر.
- الحديدي، عماد أمين. (2020). " دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم*: 13(43): 48-84.
- الحواس، حمد. (2017). نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض، *المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط، جامعة الملك سعود*، 33(6)، 276-326.
- الخزامي، عبد الحكيم أحمد. (1999). *تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تقييم الاداء*. القاهرة: مكتبة ابن سينا.
- الرفاعي، محمد (2019): الحكم الرشيد في الأردن: الواقع والتطلعات. *المجلة العربية للإدارة*، 39 (3)، 39-54.
- الزطمة محمد ، لكحل لخضر، (2020)، "مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا وسبل تفعيلها"، *مجلة العلوم النفسية والتربوية*: 6 (1).
- سليم، تيسير. (2019). مدى تطبيق معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية الأردنية لمعايير الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة*: (2): 205-248
- السليمي، حمود. (2022). واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية للإدارة الاستراتيجية. *مجلة العلوم التربوية*: 8 (1).
- شعيبات محمد، الشرباتي هشام، شرباتي نجا. (2020). تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها : دراسة ميدانية في مدارس محافظتي الخليل وبيت لحم. *المجلة التربوية*: 34 (135).
- صامدي صفاء، الهاشمي عبد الرحمن. (2020). " مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*: 28 (1).
- العدوان، نضال. (2017). " واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها". *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*: 16 (15).
- عساف، محمود (2018). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية في مكافحة الفساد. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*: 11 (37): 383-414.
- عطية. رحاب. (2022). الرصيد المعرفي وأثره على الأداء الوظيفي حسب آراء أمناء المكتبات بجامعة عمر المختار: دراسة ميدانية. *مجلة وداي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية*: 301-332.
- عمرو، فريال. (2021). أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل- دولة فلسطين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*: 5 (47): 32-56.

الغامدي، على (2020)، "تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *مجلة البحث العلمي في التربية*، العدد (21)، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

القاعد مجدلين، بخيت انتصار. (2019). متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*: 6(3)

قرواني، خالد (2016). "مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*: 14(4): 111-157.

المحمدي، سميرة. (2019). درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة العلوم التربوية*: 31 (2).

المشهرراوي، أحمد و مطير، سمير (2014). مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة. *المجلة الفلسطينية، دراسات*، 56(12)، ص 64-1.

مقابلة، منصور. (2016). الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. *مجلة كلية التربية*: 16(3): 61-108

الوكيل، منال. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. *المجلة العربية للإدارة*: 41 (4)

ثانيا: المراجع الأجنبية

Al-Haddad, Waseem, (2011), The Effect of Corporate Governance on the performance of Jordanian Industrial Companies: An Empirical Study on Amman Stock Exchange, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 1(4)

Binti, N & Amrizah, K: (2019) *Good Governance and Integrity: Academic Institution Perspective*. *International Journal of Higher Education*, 8 (3), 1-12.

Binti, N & Amrizah, K: (2019) *Good Governance and Integrity: Academic Institution Perspective*. *International Journal of Higher Education*, 8 (3), 1-12.

Khan, K; Nemati, A & Iftikhar, M (2011). Impact of Corporate Governance on Firm Performance Evidence from the Tobacco Industry of Pakistan, *International Research Journal of Finance and Economics*, Issue 61.

Koliba Christopher, Lee Brian H. Y., Zia Asim, (2011), Governance Informatics: Managing the Performance of Inter-Organizational Governance Networks, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volume 16.

Sabas, J., &Mhonya, S. O. (2015). The influence of governance system on students' performance in public secondary schools in Karatu District, Tanzania. *International Journal of Science and Research*, 6(14), 1595-1598.