



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

واقع الحوكمة الإدارية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس

The Reality of administrative Governance and its Application

Obstacles in East Jerusalem schools

إعداد الباحثة:

سجى محمود دويات

إشراف الدكتور:

إبراهيم أبو عقيل

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين.

2023م- 1444هـ

اجازة الرسالة

واقع الحوكمة الإدارية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس

The Reality of administrative Governance and its Application

Obstacles in East Jerusalem schools

إعداد الباحثة:

سجى محمود دويات

إشراف الدكتور:

إبراهيم ابو عقيل

نوقشت هذه الرسالة يوم السبت بتاريخ 4/8 / 2023م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة

التالية أسماؤهم:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

.....

د. إبراهيم أبو عقيل / مشرفاً رئيسياً

.....

د. حكم حجة / ممتحناً خارجياً

.....

د. كمال مخامرة / ممتحناً داخلياً

الخليل - فلسطين

2023م - 1444هـ

الإقرار

انا الموقع ادناه موقع الرسالة التي تحمل عنوان:

واقع الحوكمة الإدارية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس

The Reality of administrative Governance and its Application Obstacles in East Jerusalem schools

الإقرار:

أقر أنا معد هذه الرسالة التي قدمت الى جامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة جهدي الخاص، بإستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد وأن هذه الدراسة ككل، أو أي جزء منها، لم يقدم من قبل الآخرين لنيل لقب علمي أو بحث لأي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

التوقيع:

سجى محمود دويات

التاريخ: / / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

[المجادلة ١١]

الإهداء

ابدأ باسمك ربي يا من له يهدي كل خير وله يرجع كل فضل، والصلاة وتسليماً على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة سيدنا محمد علياً أفضل السلام وعلى اله وصحبة أجمعين.

الى من كلله الله بالهيبه والوقار، الى من دمه يسري في عروقي وأحمل إسمه بكل إفتخار قدوتي الأولى وبلسم قلبي الشافي الى من غرس في قلبي حب العلم والمعرفة اليك أبي أهدي نجاحي.

الى قلبي الذي يمشي على الأرض، الى من أسير ببركة دعائها الى التي حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها، ينبوع حناني وشمس الأمانى أُمي الغالية أدام الله عليها الصحة والعافية.

الى من أشعل في ظلمتي نوراً، الى سندي ورفيق عمري، الذي ساندني بإتمام دراستي بكل حلم وصبر، الى من كان ولا زال ضيائي سار معي الدرب كله، ومعه لا توجد نهاية، لك زوجي العزيز اهدي رسالتي. اهدي نجاحي لأطفالي (سارة، ومحمد) الذين لازموني في مشواري كطيف عذب أطمح لدرئيتهم للوطن فخرا وللمجد عنونا.

الى سندي وتوأم الروح الى الذين تقاسمت معهم تفاصيل حياتي، رافقوني بقلوبهم وعقولهم، الى من بهم اكبر وعليهم اعتمد اخواني واخواتي.

الى من اكن لهم بالمودة والاحترام، من كان لهم بصمة في حياتي، الى من يفوح عبيرهم في ايامي عائلة زوجي

الى النسيم العليل والدواء البديل والعنبر المنثور صديقاتي اليكن أهدي عباراتي.

الى صاحب الفضل بعد الله، اهدي نجاحي لمن أعطى بسخاء من وقته، وساندني منذ كانت هذه الرسالة
فكرة وعنوان، الى ان وصلت الى هنا، الدكتور إبراهيم أبو عقيل فجزاك الله خير الجزاء.

اهدي نجاحي لنفسي.. من غيري جاهد وصولاً.. تجاوز الطريق.. من غيري تجاوز صعوبات الحياة
وإستمر..

الى كل من نسيهم القلم ولم يناسهم القلب.. اليكم جميعاً اهدي ثمرة جهدي المتواضع وأسأل الله ان يكون
خالصاً لوجهه الكريم.

الشكر والتقدير

إن الشكر لله رب العالمين من قبل ومن بعد، الذي أنعم علي بنعمة وفضلة، اذ يسر لي امري، وأهداني

لطريق الخير ومواصلة لطريق الخير قال تعالى:

{وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ} {إبراهيم:7}

الحمد لله الذي علم الانسان ما لم يعلم، الحمد لله المعز بفضلة حمدا كثيرا طيباً ومزيداً، الحمد لله جليل النعم وباعث الهمم ذو الجواد والكرم، الحمد لله الذي شد العزائم كي تلين لها الرياح وسهل لنا سبل النجاح، ثم الصلاة والسلام على نبي الأمة الأمثل وقائدها الأول وصاحب الوجه الأنور واله وصحبه خير اهل ومعشر.

إقراراً وعرفاناً مني بالجميل أتقدم إليكم (أساتذتي في جامعة الخليل) بالشكر.. يا من وقفتم بجانبني وكنتم شموعاً تحترق وأنرتم لي طريقاً كان مظلماً.. فكنتم خير معلمين ومشرفين وكنتم خير رفاق وأخص بالذكر (الدكتور إبراهيم ابو عقيل، والدكتور كمال مخامرة، والدكتورة منال ابو منشار).. فحي الله هذه الوجوه والقلوب النقية.

والشكر موصول للجنة وأعضاء اللجنة الموقورة.. حضرة الدكتور/ ممتحناً داخلياً، وحضرة الدكتور/ ممتحناً خارجياً، لتفضلهما بمناقشة رسالتي، وأناة ليسرني أن أستزيد بعلمهما وملاحظتهما القيمة التي تثري الرسالة قوى، وأتقدم بالشكر للأساتذة المحكمين لما بذلوه من جهد في تحكيم أداة الدراسة، جزاكم الله جميعاً خير جزاء.

وكل الشكر لجامعة الخليل.. لهذا الصرح الثقافي العلمي.. التي سهلت لنا سبل التعليم والنجاح.. أمد الله ظلها وابقاها ما بقيت الأرض.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	اجازة الرسالة
ت	الإقرار
ح	الإهداء
خ	الشكر والتقدير
ذ	فهرس المحتويات
س	فهرس الجداول
ص	فهرس الملاحق
ط	ملخص الدراسة
ع	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة

4	فرضيات الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	حدود الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	
9	أولاً: الإطار النظري
10	مفهوم الحوكمة التنظيمية
11	أهمية الحوكمة
12	أهداف الحوكمة
13	معايير الحوكمة التنظيمية
16	مراحل تطبيق الحوكمة التنظيمية في المدارس
18	معوقات تطبيق الحوكمة التنظيمية
20	ثانياً: الدراسات السابقة

26	التعقيب على الدراسات السابقة
----	------------------------------

الفصل الثالث	
الطريقة والاجراءات	
30	منهج الدراسة
30	مجتمع الدراسة
30	عينة الدراسة
32	أداة الدراسة
33	صدق أداة الدراسة
36	ثبات أداء الدراسة
36	متغيرات الدراسة
37	المعالجة الاحصائية
38	تصحيح المقياس
الفصل الرابع	
عرض النتائج	
40	نتائج أسئلة الدراسة

49	نتائج فرضيات الدراسة
----	----------------------

الفصل الخامس	
مناقشة النتائج والتوصيات	
58	مناقشة نتائج اسئلة الدراسة
61	مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
65	توصيات الدراسة
66	مقترحات الدراسة
المراجع والمصادر	
67	المصادر والمراجع

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	خصائص عينة الدراسة الديموغرافية	1
33	مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية	2
35	معاملات الارتباط لمجالات الحوكمة ومعوقاتها	3
36	معاملات كرونباخ ألفا لمجالات الاستبيان والدرجة الكلية	4
37	تحويل الاجابات اللفظية الى اجابات رقمية لادخالها الى برنامج التحليل الاحصائي spss	5
38	مفتاح التصحيح لدرجة الاستجابة	6
39	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لواقع الحوكمة التنظيمية ومجالاتها حسب الاهمية	7
40	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للشفافية والافصاح حسب الاهمية	8
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمساءلة والمراقبة حسب الاهمية.	9
43	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمشاركة في صنع القرارات حسب الاهمية.	10

45	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمساواة والمعاملة العادلة حسب الاهمية.	11
46	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعوقات تطبيق الحوكمة التنظيمية حسب الاهمية	12
48	اختبار"ت" للفروق حول الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير الجنس.	13
49	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري حول الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	14
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	15
53	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات معلمي شرقي القدس حول الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	16
54	إختبار (LSD) للفروق للمقارنات البعدية بين المتوسطات وفق متغير سنوات الخدمة.	17

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	الرقم
79	أداة الدراسة "الإستبانة" في صورتها الاولية	1
77	قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة المحكمين لقياس صدق أداة الدراسة	2
80	أداة الدراسة "الاستبانة" في صورتها النهائية	3
87	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الخليل	4
88	كتاب التدقيق اللغوي	5

العنوان: واقع الحوكمة الإدارية ومعوقات تطبيقها في شرقي القدس.

اعداد الطالبة: سجي محمود دويات

اسم المشرف: د. ابراهيم ابو عقيل

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس شرقي القدس التابعة لوزارة المعارف الاسرائيلية وبلغ عددهم (1052) معلماً ومعلمة، وتم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية تكونت من (282) معلماً ومعلمة، قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة وهي عبارة عن إستبيان يحتوي على محورين هما: الحوكمة التنظيمية والتي تتكون من أربع مجالات: الشفافية والايضاح بواقع (9) فقرات ومجال المساءلة والرقابة بواقع (10) فقرات والمشاركة في صنع القرار بواقع (6) فقرات ومجال المساواة والمعاملة العادلة بواقع (5) فقرات واما المحور الأخير هو معوقات الحوكمة بواقع (15)، وقد تأكدت الباحثة من خصائص السيكومترية (الصدق والثبات).

أظهرت النتائج الدراسة أن درجة توافر الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس جاءت بدرجة متوسطة وعلى جميع المجالات الخاصة بالحوكمة، فكان مجال الشفافية ثم مجال المساءلة والرقابة ثم مجال المشاركة في صنع القرار ثم مجال المساواة والمعاملة العادلة، في حين أن معوقات الحوكمة التنظيمية لدى معلمي مدارس شرقي القدس جاءت بدرجة متوسطة ايضاً.

وفي نفس السياق بينت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائياً في متوسطات تقديرات افراد العينة للحوكمة ومعوقات تطبيقها، وعلى كل من مجالات الشفافية والإيضاح والمساءلة والرقابة والمشاركة في صنع القرار

تعزى الى الجنس، في حين وجود فروق دالة إحصائية على مجال المساواة والمعاملة العادلة تعزى الى الجنس ولصالح الذكور.

وتبين ايضاً وجود فروق ذات دالة احصائياً في متوسطات تقديرات أفراد العينة على توافر الحوكمة التنظيمية وكافة مجالاتها تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح فئة البكالوريوس فأقل في حين تبين وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات أفراد العينة على معوقات الحوكمة تعزى للمؤهل العلمي لصالح فئة ماجستير فأعلى.

كما تبين أيضاً وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات أفراد العينة على توافر الحوكمة وعلى كافة مجالاتها تعزى الى سنوات الخدمة لصالح من كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات، وأيضاً تبين وجود فروق دالة احصائياً في متوسطات تقديرات العينة على معوقات تطبيق الحوكمة تعزى لسنوات الخدمة ولصالح من كانت خدمتهم أكثر من 10 سنوات، وبناءً على ذلك قدمت الباحثة بعض التوصيات منها:

1. حث إدارات المدارس في شرقي القدس على تعزيز مبدأ الشفافية والإفصاح.
2. على إدارت المدارس في شرقي القدس تطبيق مبدأ المساواة والعدالة في المعاملة بين جميع المعلمين وتقاسم الأدوار بالشكل الصحيح دون أي تمييز.
3. ضرورة الإعلان عن الإجراءات والممارسات المدرسية، وعدم اتخاذ الإجراءات بطريقة سرية.
4. على إدارات المدارس محاربة الفساد الإداري والمالي بكافة أشكاله ومرتكبيه.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة التنظيمية، المعوقات، مدارس شرقي القدس

The Reality of administrative Governance and its Application Obstacles in East Jerusalem schools

Prepared by: saja mahmmod dwayat.

Supervised by: Dr. Ibeahim Abu Aqeel.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of organizational governance and the obstacles to its application in East Jerusalem schools and the researcher used the descriptive analytical approach, and the study population consisted of teachers from East Jerusalem schools under the Israeli Ministry of Education and their number reached (1052). The study sample was selected in a random manner consisting of (282) teachers the researcher study tool, which is a questionnaire that contains two axes: Organizational governance, which consists of four areas: transparency and clarification by (9) paragraphs, the field of accountability and control by (10) paragraphs, participation in decision-making by (6) paragraphs, the field of equality and fair treatment by (5) paragraphs, and the last axis is the obstacles to governance by (15), and the researcher has confirmed the characteristics of psychometric (honesty and stability).

The results of the study showed that the degree of providing organizational governance in East Jerusalem schools came to an average degree and on all areas of governance, it was the field of transparency, then the field of accountability and control, then the field of participation in decision-making, then the field of equality and fair treatment, while the obstacles to organizational governance among East Jerusalem school teachers came to an average degree as well. In the same context, the results showed that there were no statistically significant differences in the average estimates of the sample members' governance and its obstacles and its obstacles, and each of the areas of transparency, clarification, accountability, control and participation in decision-making is attributed to sex, while there are statistically significant differences in the field of equality and fair treatment attributed to sex, and in favor of males.

It was also found that there were statistically significant differences in the averages of the estimates of the sample members on the availability of organizational governance and all its fields attributed to the academic qualification and in favor of the bachelor's category or less, while the existence of statistically significant differences in the averages of the estimates of the sample members on governance obstacles attributed to the academic qualification in favor of the master's category or higher.

It was also found that there were statistically significant differences in the averages of the estimates of the sample members on the provision of governance and on all its fields attributed the years of service in favor of those whose service was less than 5 years, also, it was found that there were statistically significant differences in the averages of the sample's estimates on the obstacles to applying governance due the years of service and in favor of those whose service was more than 10 years.

and accordingly the researcher made some recommendations, including:

1. Urge school administrations in East Jerusalem to promote transparency and disclosure.
2. The administration of schools in East Jerusalem shall apply the principle of equality and justice in the treatment of all teachers and the proper sharing of roles without any discrimination.
3. The need to announce school procedures and practices, and not to take procedures in a confidential manner.
4. School administrations must fight administrative and financial corruption in all its forms and perpetrators.

Key words

Organizational Governance, Obstacles, East Jerusalem Schools.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

المقدمة

لم يكن مفهوم الشفافية ظاهر في التاريخ الاسلامي، لكن المسلمين كان يضرب فيهم مثل الأخلاق العالية والممارسات السياسية التي تتم عن نزاهة عالية، وقد كان الخليفة عمر بن عبد العزيز نموذجاً يحتذى به فريداً بحسن الإدارة والحكمة و الحفاظ على بيت مال المسلمين احد ولاته كتب إليه قائلاً: أن مدينتنا قد خربت، فأن رأى أمير المؤمنين أن يقطع لنا مالا نرميها به فعل، فرد عليه أمير المؤمنين (الأمام العادل): اذا قرأت كتابي هذا فحصنها بالعدل، نق طريقها من الفساد، فأن في ذلك مرمرتها. (أبو كريم، 2005،

(65)

ظهر مفهوم الحوكمة كمدخل للتطوير في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم حالياً على كافة المجالات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية، لذلك فإن منظومة التعليم بحاجة الى نقلة نوعية من أجل التغير نحو الأفضل من خلال تبني نظام الحوكمة التنظيمية، من أجل تحسين الأساليب والأنظمة داخل المؤسسات التعليمية، وأن المؤسسات التعليمية مطالبة بإتباع إستراتيجيات وأساليب جديدة من أجل مواجهة هذه التحديات، لتحقيق أهدافها المنشودة والمخططة المتمثلة بمخرجات تعليمية تسعى الى النهوض بالمجتمع.

وقد ظهر مفهوم الحوكمة في الثمانينات عندما تبني البنك الدولي هذا المفهوم، له عدة متطلبات تمثل في سيادة القانون، والكفاءة والفعالية الإدارية، والعدالة والمساواة في توزيع الموارد كما ذكر (أبو النصر، 2015)، ومنذ إنفجار الازمة المالية الأسيوية في عام 1996م مما أدى الى تحقيق الجودة والتميز بين مؤسسات، وتوفير مبادئ المساواة ووضع سياسات فعالة لمكافحة الفساد والوقاية منه (الشواورة، 2009).

في ضوء ذلك إنطلق مفهوم الحوكمة التنظيمية في المؤسسات التعليمية كالمدارس والجامعات نظراً لتعاظم الأدوار التي تقوم بها المؤسسات في عملية التنمية الشاملة إقتصادياً وإجتماعياً وسياسياً وإدارياً وثقافياً، حيث تقوم المؤسسات التعليمية بأدوار مهمة وهي: التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع من كافة الجوانب من أجل النهوض والإرتقاء (مهديات، 2011)، إن أهمية المؤسسات التعليمية على الأفراد هي إعداد الكفاءات المهنية والإدارية وتزويد المجتمع والقطاعات المختلفة بحاجة منها، كما وتعمل على رفع كفاءة الأفراد بالمجتمع من خلال ربط المؤسسات التعليمية بالمجتمع بما يتناسب مع إحتياجاتهم، وإنشاء أبحاث ودراسات نظرية وتطبيقية، من أجل إيجاد حلول مختلفة للمشكلات التي تقف في سبيل النمو الإقتصادي والإجتماعي للمجتمعات، كما وتعمل على ترسيخ القيم والإتجاهات اللازمة لدفع حركة المجتمع نحو التقدم، وتزويد الشباب بالمهارات والقدرات التي تجعله قادراً على التعرف بما حوله وفهمه، ومتابعة التقدم العلمي والفني.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة التنظيمية التي تتادي بها التربية الحديثة، ونظراً لظروف مدارس شرقي القدس التي تخضع تحت الاحتلال الإسرائيلي وتخضع تحت إدارة المعارف الإسرائيلية، كان لا بد

من دراسة مدى توافر مبادئ الحوكمة التنظيمية في ظل العنصرية التي تشجعها وزارة المعارف الإسرائيلية.

ومن خلال تدريس الباحثة لاحظت وجود مشاكل عديدة في مدارس شرقي القدس متعلقة بالظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية، التي يفرضها الإحتلال التي تتمثل بالمضايقات المستمرة وصعوبة التنقل وعدم إعطاء المدارس حرية إتخاذ بعض القرارات المتعلقة في نجاح العملية التعليمية مما يشكل عائق وتحدي كبير يؤثر سلباً على المخرجات التعليمية والتربوية، والعنصرية الواضحة بحيث يتم تطبيق مبدأ الحوكمة في المدارس الإسرائيلية بشكل واضح وبطريقة اسهل من المدارس العرب مع أنها تخضع لوزارة واحدة وهي وزارة المعارف الإسرائيلية، من خلال ملاحظتي لمبدأ تطبيق الحوكمة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس، لها أهمية كبيرة تنعكس على إدارة التغير التطور في شتى المجالات فاستخدام الحكومة الجيدة تيسر إتخاذ القرارات بصورة عقلانية، أيضا تؤدي الى تحقيق الكفاءة والفعالية، فالحوكمة هي التي تشكل هيكلأ تنظيمياً لأي مؤسسة تعليمية، بالرغم من أهمية الحوكمة التنظيمية وإنعكاسها الأيجابي على المؤسسات التعليمية إلا أن اغلب الكتابات والدراسات كانت في مجال الشركات والمؤسسات الإقتصادية حيث قلت الدراسات التي تتناول موضوع الحوكمة بالمؤسسات التعليمية. رغم الوعي بأهمية موضوع الحوكمة في مؤسسات التعليم العام إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في عدد الدراسات المحلية في هذا المجال، مما دفع الباحثة للبحث والدراسة في موضوع واقع الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس. لذا تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيس الأتي: ما واقع

الحوكمة الإدارية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس السابق الأسئلة الآتية:

- (1) ما واقع الحوكمة الإدارية الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس ؟
- (2) ما معوقات تطبيق الحوكمة التنظيمية في مدارس القدس؟
- (3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين للحوكمة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟
- (4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين للمعوقات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟

فرضيات الدراسة:

من السؤال الثالث تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين للحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين للحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين للحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1) التعرف على توفر الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس.
- 2) التعرف على معوقات الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس.
- 3) معرفة الفروق في متوسطات تقديرات المعلمين للحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها حسب المتغيرات المستقلة التصنيفية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من حيث:

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة النظرية في:

1. تزويد الباحثين بمعلومات غنية حول الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس.
2. تساهم في تقديم واقع الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس.
3. تلقي الضوء على جودة المخرجات التعليمية التي تساهم في رفع كفاءة المدارس في شرقي القدس .
4. يؤمل أن تكون هذه الدراسة بتوصياتها ونتائجها مقدمة لدراسات أخرى ومرجعاً للباحثين في موضوع الحوكمة التنظيمية.

الأهمية التطبيقية:

1. تكشف الدراسة عن مدى التزام وزارة المعارف في تطبيق الحوكمة التنظيمية في مدارس القدس .
2. تقديم أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس.

3. إظهار أهمية تطبيق الحوكمة التنظيمية في مدارس القدس.

4. ستوفر الدراسة تقيماً إجرائياً لدرجة تطبيق الحوكمة التنظيمية للمدارس القدس التابعة لوزارة المعارف

الإسرائيلية.

حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

الحد الموضوعي: يقتصر موضوع الدراسة على مفهوم الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها.

الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال الفصل الأول من السنة الدراسية (2022-2023).

الحد المكاني: إقتصرت الدراسة على مدارس شرقي القدس التابعة لوزارة المعارف الاسرائيلية.

الحد البشري: إقتصرت الدراسة على عينة من معلمين مدارس شرقي القدس الإبتدائي والإعدادي فقط

وذلك لقلة المدارس الثانوية هناك.

تتناول الدراسة المصطلحات الآتية:

الحوكمة التنظيمية **organizational Governance**:

تعرف الحوكمة بأنها "مجموعة من القوانين والانظمة والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار اساليب مناسبة وفعالة من اجل تحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، وتشمل على تدعيم المؤسسة على المدى البعيد وايضاً تحديد المسؤول والمسؤولية" (حلاوة وطه 2011، ص2).

وكما عرفها أبو النصر (2015) على "أنها الحكم الرشيد الذي يؤكد على الشفافية والمشاركة والمحاسبة والكفاءة وتحقيق العدالة وتطبيق القانون، ويمارس ذلك كل من الدولة والقطاع والخاص والمجتمع المدني من اجل تحقيق التنمية المستدامة". ص44

الحوكمة نظاماً شاملاً يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع اي طرف من الأطراف ذات علاقة بالمنشأة داخلياً، وخارجياً من التأثير بصفة سلبية في أنشطة المنشأة، ومن ثم ضمان التطبيق الأمثل للمواد المتاحة، بما يخدم مصالح جميع الاطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشأة (جودة، 2008).

وتعرف الباحثة الحوكمة التنظيمية (اجرائياً) بأنها:

الدرجة التي يحصل عليها المعلمين على المقياس الخاص بقياس (جوانب) الحوكمة التنظيمية.

المعوقات constraints

عرف الشاعر (2017) المعوقات "بأنها جميع المحددات المادية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تقف عائقاً امام المؤسسات التعليمية عن تحقيق أهداف برامجها التي تساعد الإدارة في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها". ص32.

وترى الباحثة ان المعوقات اجرائياً:

"هي الدرجة التي يحصل عليها المعلمون على المقاس الخاص بمعوقات تطبيق الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس".

القدس (Jerusalem):

وعرف بكيرات واخرون (2010) القدس هي عاصمة الدولة الفلسطينية وأكبر مدنها التاريخية، وتحتلّ المكانه الأكبر بين مدنها، حيث تبلغ المساحة الكلية لها حوالي (19.331) كم²، وهي مهد الديانات السماوية الإسلامية والمسيحية ، وقد تعرّضت المدينة عبر الأزمان للعديد من الهجمات فقد تمّ تدميرها مرتين وحوصرت ما يقارب (23) مرةً، وتم مهاجمتها (52) مرةً وتعرّضت للغزو ما يقارب (44) مرةً، أسسها الكنعانيون قبل ما يقارب (3000) عام قبل الميلاد، وسكنها اليبوسيون فسُميت نسبة إليهم باسم (يبوس)، وكانت القدس منذ القدم محط أطماع الكثيرين كالصليبيين، والفرس والرومان، وللقدس أسماء عديدة منها: بيت المقدس، وأولى القبلتين، والقدس الشريف كما تتميز القدس بأجمل وأهم المعالم الدينية الموجودة فيها التي جعلتها تتميز عن باقي المدن اهمها قبة الصخرة حيث يتميز بقبته الذهبية التي تلفت انتباه الشخص القادم من بعيد وكنيسة القيامة وحائط البراق. ص 132

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

هذا الفصل يتضمن عرضاً للإطار النظري حول موضوع الدراسة، والذي يتعلق بالحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها والعناوين التي تدرج تحتها.

"الحوكمة التنظيمية"

النشأة

لقد شهدت المنظمات في الأونة الأخيرة على تحولات وتغيرات وتطورات ناتجة معظمها بسبب الأزمات الإقتصادية والإجتماعية والإدارية، لبرز مفهوم الحوكمة كأحد المواضيع المهمة التي لها دور كبير في حل الأزمات (خليل، 2009).

أول ما بدأ الحديث عن الحوكمة كان في بداية الثمانينات بعد إخفاق مجموعة من الشركات العملاقة مع أن هذه الشركات لا تعاني من أي نقص بالإمكانات والموارد، بحيث كان السبب في الأخفاق هو عدم رشد الجوانب التنظيمية والإدارية (أبو بكر، 2009).

وكما ذكر أبو العطا (2003) عن تزايد الأهتمام بمفهوم حوكمة الشركات corporate Governance في مجموعة من الإقتصاديات المتطورة خلال العقود الماضية، وخاصة في الوقت الانهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها بعض الدول مثل شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين.

نتيجة لتلك الأزمات زاد الإهتمام بمفهوم الحوكمة الشركات وأصبحت من أهم الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الإقتصادية من أجل تخطي هذه الازمة، حيث قامت مجموعة من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه ومن أهم هذه اللجان التي تم تشكيلها لجنة كادبوري عام 1992 في المملكة المتحدة، والمنظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OECD) (خليل، 2009).

مفهوم الحوكمة الإدارية:

الحوكمة :

كما عرفها الندوي (2009) بأنها "تطبيق لمجموعة من المبادئ تتضمن السياسة الراشدة على كافة المستويات السياسية والإقتصادية والإجتماعية في إطار شفافية الحوكمة، وقابليتها للمحاربة والمساءلة، والرشوة وتحقيق العدالة وإحترام القانون والحقوق الانسانية للأفراد". ص75

وعلى ضوء ذلك بينت الباحثة أن مصطلح الحوكمة التنظيمية مصطلح حديث، حيث قامت جميع المؤسسات التي تسعى للتطوير إدخاله في نطاق عملها، من ضمن تلك المؤسسات الادارية، التي تضمنت نظاماً يحتوي على مقياس جديد للإدارة، ومؤشرات جديدة حول الرقابة ناجحة تسعى للتطور مستمر، وكما تسعى أيضاً الى التطبيق الأمثل للمواد المتاحة، بما يخدم مصالح كافة أفراد المؤسسة التعليمية بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمؤسسة .

أهمية الحوكمة:

للحوكمة التنظيمية أهمية كبيرة في سواء على المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس بشكل خاص، فهي تعمل على تعزيز القدرات التنافسية، وتحقيق الرضى العلمي، وأيضا تمنع الفساد الإداري والمالي

وتعزيز الثقة والقدرة على التطوير التميز، كما تعد أيضاً وسيلة للرقابة والإشراف الذاتي وتحقيق رضا المجتمع عن المدارس (محمد، 2008).

ويرى الشافعي (2009) أن الحوكمة توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء .

ومن خلال إطلاع الباحثة على أهمية الحوكمة التنظيمية، وأهمية تطبيق الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس نجد أن الحوكمة مهمة في تحسين وتطوير أداء المدارس في شرقي القدس، وتساعد الإدارة في صياغة وبناء إستراتيجيات وخطط سليمة من أجل التطور ومواجهة المشكلات الناتجة عن الضغط المستمر وسياسة الإحتلال في طمس التعليم، خصوصاً بالمجتمعات والأحياء العربية وطمس الأفكار والمفاهيم التي تنمي المجتمع، وهي أحد أساليب الإحتلال من أجل زيادة الأمية بالمجتمع العربي وذلك من أجل التفوق الإحتلال عليهم في كافة الجوانب كما تعزز الحوكمة في المدارس القدس على النزاهة والشفافية بحيث يكون كل شيء مكشوف وواضحاً بعيداً عن الغموض.

أهداف الحوكمة :

الحوكمة تهدف الى الإنضباط وتحقيق العدالة داخل المدارس، وأيضاً تعزز الشفافية والمصداقية والوضوح، وتعزز التشاركية في اتخاذ القرارات الصائبة (حمادة، 2005). ويضيف حجازي (2004) أن الحوكمة تقدم الخدمات بصورة سهلة وتبتعد عن التعقيدات الإدارية وتعمل على أجاد بيئة عمل جيدة ومحفزة تضمن مصالح العمل، وتعزز دور السوق المال وتنمي الاستثمار وتشجع تدفيقه وبالتالي زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني.

كما أن الحوكمة بالمدارس تقوم على زيادة الإحساس بالمسؤولية وايضاً المشاركة كافة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه بصورة صحيحة، وتعزز الحوكمة المسؤولية الإجتماعية بالمدارس من خلال الإنجازات التي يتم تحقيقها بالمجتمع من أجل التطوير والتقدم في كافة المجالات (سليمان، 2008).

كما ذكر (Mehta,2014) أهم الأهداف تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية وهي كالآتي:

1. تعزيز الفاعلية وزيادة الكفاءة وذلك من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل تعزز مشاركة كافة

أعضاء هيئة التدريس الاكاديميين، والإداريين، والقيادات، والطلاب في عملية صنع القرارات.

2. تحقيق العدالة والمساواة للعاملين في المدارس للحصول على أداء مرتفع، وتحقيق الشفافية

والوضوح تمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركتهم

الفعالة داخل المدرسة وخارجها.

معايير الحوكمة التنظيمية:

المؤسسات التعليمية تعمل على وضع أهداف للحوكمة من أجل تطبيقها على المؤسسات التعليمية

التربوية، من اجل التنمية والتطوير على كافة المجالات وذلك من خلال الأدوات، والإستراتيجيات

والأساليب التي يتم إستخدامها وفقاً لمعايير الواضحة والمحددة، من أبرزها التشاركية، والمساءلة،

والشفافية. (lee,2010)

أولاً: التشاركية:

يذكر ناصر الدين (2019) أن التشاركية تعني إتاحة المجال لجميع المعلمين بشكل مباشر أو غير مباشر

للمشاركة في وضع والقواعد والمبادئ ورسم السياسات والتعليمات والإجراءات التي تخص العملية التعليمية

التعلمية ضمن معايير واضحة ومحددة، كما وضع العريني(2014) أن التشاركية هي السماح للعاملين من هيئة التدريس بالمدارس بأبداء آراءهم وإعطاهم الفرص بالمشاركة والمناقشة، وتقبل إقتراحاتهم مع وضع المكافأة والحوافز لتحفيزهم بشكل مستمر .

وترى الباحثة أن تدعيم ثقافة التشاركية بمدارس شرقي القدس حق للجميع في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة التعليمية الذي يخلق الولاء والانتماء لدى المعلمين، ويزيد من فرصة التطوير والتقدم وبالتالي تحسين من نوعية المخرجات وهم الطلاب حجر الأساس في تقدم أي مجتمع.

ثانياً: المسألة:

وضح هلال(2010) أن المسألة نوع من الاليات المستخدمة لمراقبة الوفاء بالمسؤوليات، بشرط توفير بيئة مناسبة تضمن حسن الأداء، وهي وسيلة للوصول الى الأهداف معينة تخدم المجتمع. حيث ترتبط المسألة في المؤسسات بوجود الفساد الاداري، التي ترتبط بالشروط المتفق عليها من حيث التوقيت، والنوع والجودة.

المسألة تكمن أهميتها بمدارس لحماية كافة المصالح بشكل فاعل وضبط العمل من خلال الاستمرار في المتابعة، بوجود معايير يحتكم عليها، مع ضرورة تحفيز المرؤوسين من أجل تحمل المسؤولية أعمالهم وإنجازاتهم ضمن مبدأ الثواب والعقاب.(kohansal,2011)

حيث أن المسألة تضمن إدارة المخاطر والمراجعة المالية، والإشراف على الأساليب المستخدمة لقيم أداء الطلاب، واعضاء هيئة التدريس، والمديرين، والموظفين الإداريين (جفطة، 2017).

وترى الباحثة أن المسألة هي من أهم المعايير للحوكمة التي يتم من خلالها محاسبة الجميع على تصرفاتهم وأعمالهم دون التحيز الى جانب معين، فمن خلال تطبيق مبدأ المسألة في مدارس شرقي

القدس تمنع استغلال بعض الأشخاص من أجل تيسير مصالحهم الشخصية على حساب بعض الأشخاص العاملين داخل المدرسة، وأيضاً تمنع الرشوة وتجعل الهيئة التعليمية يداً واحده تعمل كنظام واحد.

ثالثاً: الشفافية:

للشفافية أهمية كبيرة تقلل من الغموض والتخلف الإداري، أيضاً تقلل من غموض التشريعات بحيث أنها تتمتع بالوضوح الكامل، ونمو العمل بمعايير عالية الجودة، وزيادة الترابط بين المنظمات المختلفة، لأنه تتم مخاطبة كل المستويات الإدارية لأحداث التكامل بين أهدافها، وتطوير الوحدات الادارية من وحدات إدارية متخصصة الى فرق العمل الذي يقوم بإنجاز الأعمال (عليما، 2020).

للشفافية أهميه كبيرة لأنها تساعد على الألتزام بسلوك أخلاقي أثناء العمل تساعد على أنجاز الأهداف(هلال، 2010). وأضاف ابو كريم (2009) بأن الشفافية الإدارية مرتبطة للأنماط السلوكية والاليات والإدعاءات التي تقوم بها الإدارة بهدف كشف المعلومات، والمشاركة في صنع القرارات وتوضيح السياسات والتشريعات. وقد حدد نعيمة (2011) معايير تساعد في تحقيق الشفافية الادارية:

- الوضوح الاداري: وتعني الوضوح الإداري أن تكون المؤسسة واضحة بالقرارات الإدارية والإفصاح عن الاسباب القانونية والواقعية للقرارات.
- تمكين العاملين من إتخاذ القرارات: وهي التفاعل والمشاركة، وهي التي تساعد على التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية وتفعيل الرقابة الذاتية.
- المعلومات لجميع العاملين: إعطاء صورة متكاملة وواضحة لأداء المؤسسة مما يساعد في تحسين الأداء.

- الرقابة الشاملة: وتعني وجود نظام رقابي متكامل.

وترى الباحثة أن الشفافية من المعايير المهمة التي يجب توفيرها في المدارس، لأنها تعتبر حق للجميع من أجل سهولة الوصول الى المعلومات والبيانات دون أي غموض مما يساعد المعلم أو الطالب المشاركة في إتخاذ القرارات وزيادة الثقة بأنفسهم، ويساعد على إكتشاف الفساد والأخطاء بطريقة أسهل والحد منها، كما أن الشفافية تعمل على دور الولاء لدى العاملين، وزيادة إنتاجهم، وترسيخ قيم التعاون بين المعلمين والطلبة.

لقد اختلفت وجهات النظر بين المفكرين حول المعايير المتفق عليها للحوكمة التنظيمية حيث يرى ابو كريم (2009) ان معايير الحوكمة التنظيمية تتضمن ما يأتي:

- المشاركة: التي تتضمن حق إعطاء الجميع بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة .
 - الشفافية: بحيث تركز على تدفق المعلومات بحيث تكون بمتناول المعنيين بها والوصول إليها بسهولة.
 - المساءلة: بحيث يتم إتخاذ القرات بالمؤسسة أمام الجمهور، وأمام كل ما يهمه الامر .
 - تعزيز سلطة القانون: يقصد بسيادة القانون اي إعتبره مرجع للجميع، وضمان سيادته ايضاً.
- وبين مهيديات (2011) بعض المعايير المتعلقة بالحوكمة التنظيمية وهي المعايير الاتية:

- الإنضباط : وتعني متابعة السلوك الأخلاقي المناسب، والشفافية بتقديم البيانات والمعلومات الواضحة بالوقت المناسب.
- الإستقلالية: اي الخلو من التأثيرات التي تتصل بالعمل (لا علاقة لها بالعمل).
- المساءلة: تقييم أعمال الهيئة العليا المسؤولة عن المؤسسة .
- المسؤولية: اي وجود مسؤولية لكل فرد له مصلحة بالمدرسة، والكفاية والفعالية في إستخدام الموارد،

بالإضافة الى الاستجابة والرؤية الاستراتيجية.(Mohajeran,2006)

- العدالة: إحترام كل حقوق افراد المؤسسة لأصحاب المصالح، والشراكة وتعزيز سلطة القانون.
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر للمؤسسة كشخص واحد، وتأدية رسالتها الاجتماعية.

مراحل تطبيق الحوكمة التنظيمية في المدارس:

تمر الحوكمة التنظيمية بمراحل خلال تطبيقها بالمؤسسات التعليمية عامة والمدارس بشكل خاص كما ذكر (المليجي، 2011).

التعرف على الحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها: وذلك من خلال توضيح مفهوم الحوكمة وأبعادها والمفاهيم الخاصة بها، كما يتم توضيح منهاجها وادواتها ورسالتها.

وترى الباحثة ان المرحلة الأولى هي مرحلة تمهيدية تهدف الى تشكيل ثقافة الحوكمة في المدارس، وتأييد أفراد المجتمع لتطبيق مبدأ الحوكمة التنظيمية في المدارس، فنجاح بقية المراحل في تطبيق الحوكمة يعتمد على نجاح المرحلة الأولى.

1. بناء البيئة الأساسية للحوكمة: بحيث تحتاج الحوكمة الى بنية تحتية متينة، قادرة على التفاعل من خلال المتغيرات والمستجدات المحيطة بها. وترى الباحثة أن الحوكمة تحتاج الى قاعدة قوية وممتينة من أجل تحقيق نجاح تطبيق الحوكمة التنظيمية في المدارس، ومساعدتها على تحقيق الأهداف بما يعود بالمنفعة على الطلاب والمجتمع.

2. وضع برنامج قياسي لتطبيق الحوكمة: من خلال المؤشرات الدالة على نجاح تطبيق الحوكمة، لابد من وجود برنامج زمني يحدد الأعمال والمهام التي يتم إنجازها بالوقت المحدد حتى يمكن معرفة المعوقات والمشاكل التي تواجه تطبيق الحوكمة والعمل على حلها بالوقت المناسب.

3. تنفيذ الحوكمة: وهي المرحلة التي يتم قياس إستعداد ورغبة الأفراد في تطبيق الحوكمة التنظيمية في المدارس، بحيث تظهر في تلك المرحلة القوى المعارضة لمبدأ تطبيق الحوكمة في المدارس والتي تحتاج الى إستخدام إستراتيجيات ملائمة لتغير موقفهما وكسب تأييدها لتطبيق الحوكمة.

4. متابعة الحوكمة وتطويرها: في تلك المرحلة يتم التحقيق من تنفيذ جميع المراحل السابقة، وإكتشاف الأخطاء قبل وقوعها من خلال إستخدام الأدوات والوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة، ومعالجة الأخطاء التي قد تحدث اثناء التطبيق.(Mehta,2014)

معوقات تطبيق الحوكمة التنظيمية بالمدارس

إن تطبيق الحوكمة التنظيمية بالمدارس ليست بالعملية السهلة اذ يوجد العديد من المعوقات التي تعيق تطبيقها.

- المعوقات التنظيمية: وهو الذي يتمثل بالهيكل التنظيمي الموجود داخل المدرسة، وعدم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمعلمين على حدا سواء، بالإضافة الى قلة الإتصال والتواصل بين الإدارات العليا وادارة المدرسة، وعدم وضوح خطوات السلطة والتفويض في إتخاذ القرارات، وعدم تناعمها مع اللوائح والقوانين الناظمة للعمل المدرسي(kohansal,2011).

وترى الباحثة أن المعوقات التنظيمية تقف عائقاً أمام تطبيق الحوكمة في مدارس القدس لأن التشريعات والأنظمة الموجودة في مدارس القدس موضوعة من قبل السلطات العليا في وزارة المعارف الإسرائيلية لا يمكن المساس بها أو تغير اي نظام أو قرار، فهي قرارات صارمة يجب أن تطبق في كل المدارس الخاضعة لوزارة المعارف الاسرائيلية.

- المعوقات المادية: تعد الصعوبات المادية من الصعوبات التي تحد من تطبيق الحوكمة التنظيمية في المؤسسات التربوية عموماً، وفي المدارس خصوصاً، التي ترتبط بإرتفاع تكاليف التشغيل الناجمة عن تطبيق مبدأ الحوكمة، وعدم تخصيص حوافز مادية للعاملين فيها، إضافة الى نقص وسائل الإتصال والادوات التكنولوجية المعلومات في المدارس، ونقص القاعات المجهزة للتدريب والتنمية المهنية في المدارس، فضلا عن عدم ملاءمة التصميم المعماري لبعض المدارس لإحتياجات عمليتي التعليم والتعلم (sheppard,2011).

وترى الباحثة أن المعوقات المادية في مدارس القدس تعيق تطبيق الحوكمة التنظيمية فيها رغم المبالغ الكبيرة التي تدخل لكل مدرسة من مدارس شرقي القدس، الا أن وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية تتدخل في تلك الميزانيات التي تحدد صرفها.

- معوقات اجتماعية: تعتبر العادات والتقاليد من الأمور التي تحد من تطبيق الحوكمة في المدارس، ونقص الوعي لديهم بأسس الحوكمة واجراءات تطبيقها، وضعف الكفايات الادارية لبعض مديري المدارس، وخوفهم من تحمل المسؤولية، وعدم قدرتهم على مقاومة ضغوط المحسوبة، فضلاً عن مقاومتهم للتغير في المدارس، وعدم رغبة العاملين في المدارس بالإنخراط في برنامج التنمية المهنية (Mohajeran,2006).

ثانياً: الدراسات السابقة:

بعد أن قامت الباحثة بإجراء مسح شامل للدراسات المتعلقة بالحوكمة التنظيمية، فقد ركزت الباحثة على إستعراض الدراسات التي تتعلق بحوكمة المؤسسات التعليمية ومعوقات تطبيقها وسيتم عرض الدراسات من الأحدث الى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية والاجنبية.

هدفت دراسة مقدادي والإبراهيم (2020) إلى التعرف على الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتطبيق مبادئ الحوكمة، إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراس وتكونت عينة الدراسة من (737) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأداء الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، الجامعة، مدة الخدمة) كما تبين عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الإداري تعزى لمتغيرات (العمر، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية)، تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات (الجامعة، نوع الكلية، مدة الخدمة)، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية).

واجرى حمد (2020) دراسة عن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم بناء استبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (120) عضو هيئة تدريس من جامعة جرش، وتوصلت الدارسة الى: واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش متوسطة، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد

العينة في درجة تطبيق الحوكمة في جامعة جرش تعزى لمتغيرات الدراسة التصنيفية، وعند كافة المجالات باستثناء متغير نوع الكلية.

أجرى ماثيوثا وشكوكو (Mthethwa and chikoko,2020)، دراسة للتعرف على القيمة الأكاديمية لمشاركة الطالب في الجامعة في مجال الحوكمة، استخدمت الدراسة المنهج البحث النوعي لفهم العلاقة بين المشاركة في حوكمة الجامعة والتجارب الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيمة الأكاديمية لمشاركة الطالب في الجامعة في الحوكمة تتأثر بعدة عوامل سياسية، مستوى الدراسة ، مهارات الطالب، القدرة على موازنة الوقت، وأن المشاركة في الحوكمة لا تضيف دائماً قيمة أكاديمية لطلاب الجامعة.

وفي دراسة أبو قطام واخرون (Abu Qattam et al ,2020) التي هدفت على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر الأكاديميين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم بناء إستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة (184) عضو هيئة تدريس أكاديمي، وتوصلت الدراسة إلى أن: واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الأردنية متوسطة، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة التصنيفية (الجنس، الرتبة، سنوات الخبرة، نوع الكلية) وعند كافة المجالات باستثناء مجال نوع الكلية، كما تبين وجود ذات دلالة إحصائية بين الكليات العلمية والإنسانية ولصالح الكليات الإنسانية.

وهدف دراسة القحطاني (2019) إلى التعرف على مستوى تطبيق حوكمة الجامعات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل رؤية المملكة (2030) وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء إستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة (63) شخصا من

القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود، وتوصلت الدراسة إلى أن: درجة تطبيق الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كان مرتفعاً، ومستوى الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات ايضاً كان مرتفعاً.

ودراسة الصالحي (2018) التي هدفت إلى التعرف على نماذج حوكمة الجامعات، وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في عمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي، وتكونت عينة الدراسة من (1780) عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة في عمان واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن: أنموذج الشركات هو الانموذج الأكثر تأثيراً على التوجه الاستراتيجي، لم يكن للأنموذج الاكاديمي أي تأثير في التوجه الاستراتيجي، و أن هذه النتائج تعكس قناعة أفراد العينة بأن حوكمة الجامعات لا يلائمها الأنموذج الاكاديمي، الذي يقتصر على آراء وتوجهات الاكاديميين؛ لأن الحوكمة منهجاً يركز على مشاركة الجميع في البناء والتنفيذ.

وأجر العتيبي (2018) دراسة هدفت إلى استقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، وتأثيرها بمتغيري الجنس، والخبرة التدريسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء إستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (151) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود، وتوصلت الدراسة الى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود متوسطاً ، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم عشر سنوات فأكثر

وقدم الهروط (2018) دراسة عن أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة على تميز الأداء الجامعي، حيث طبقت الدراسة على سبع جامعات خاصة في العاصمة عمان، وإستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية (2864) والبالغ عددهم فرداً، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث تكونت عينة الدراسة من (341) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات كان مرتفعاً، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع اتجاهات الحوكمة الإلكترونية على تميز الأداء الجامعي.

وأجرت جفطة (2017) دراسة عن دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات الصلة، وذلك من خلال ربط مبادئ حوكمة الجامعة الثالث: الإستقلالية، وتقييم الأداء، والمشاركة بضمان جودة التعليم العالي، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمقابلات الشخصية، والملاحظة، والسجلات والوثائق في الجانب التطبيقي، وتم بناء استمارة أيضاً، وتكونت عينة الدراسة من (253) فرداً من أعضاء التدريس في جامعة سطيح وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسة المتبعة بجامعة سطيح لكل من الاستقلالية، وتقييم الأداء، ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار بالجامعة، لا تسهم في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وكما تهدف دراسة أبو عرب (2017) التي تهدف على دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية، على الكليات التقنية بمحافظة غزة، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء إستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (173) موظفاً من العاملين بالمراكز الأشرافية في الكليات التقنية العاملة بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن: تطبيق الحوكمة في الكليات التقنية كان مرتفعاً، ويسهم تطبيق الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية، ولا يوجد فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لتطبيق قواعد الحوكمة تعزى لنوع الكلية.

دراسة المومني(2016) التي هدفت الى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الراشدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الاردن وعلاقتها بفاعلية الاداء الاداري من وجه نظر العاملين الإداريين فيها، والتعرف على وجود علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الحوكمة الراشدة وفعالية الاداء الاداري، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء إستبانة كأداة للدراسة، وتكونت الدراسة من (201) ادارياً، وتوصلت الدراسة الى أن درجة تطبيق الحوكمة في مديرية التربية والتعليم الأردن مرتفعة، بالإضافة الى وجود علاقة ايجابية بين درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة وفعالية الاداء الاداري من وجهة نظر العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم شمال الاردن.

كما وقدمت ميهتا(2014، Mehta) دراسة عن دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمات المقدمة، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (172) شخصا من الهند، ومن أبرز نتائج الدارسة: أن توقعات المواطنين عالية عند تطبيق الحوكمة الإلكترونية لكن خبراتهم سلبية، وأن الحوكمة الإلكترونية كفيلة بتحسين الخدمات.

وقدمت لي (Lee،2010) دراسة هدفت الى حوكمة الجامعات التي يمكن أن تتعلمها تايوان من الولايات المتحدة قامت الدراسة على عرض بعض الإتجاهات والقضايا المتعلقة بحوكمة الجامعات في تايوان، ووصف تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في الحوكمة بالإضافة إلى كيفية استفادة الجامعات التايوانية من التجربة الأمريكية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الحوكمة في جامعات تايوان تقاوم الاتجاه نحو التوازن بين الديمقراطية والفاعلية، كما أكدت إلى أن نظام حوكمة الجامعات في تايوان يحتاج إلى تعلم وتطبيق الهيكل الحالي للحوكمة الأحادية.

كما وقدم كونستنتن واخرون (Constantin et al, 2010) دراسة عن تحليل الإتجاهات العالمية في حوكمة وادارة التعليم العالي في اوروبا ، ومدى تطور الجامعات الرومانية، من خلال تطبيق تلك الاتجاهات، في ظل المنافسات المتزايدة في الأسواق العالمية، وقد قام الباحثون بإجراء دراسات تحليلية للاتجاهات العالمية في حوكمة وادارة التعليم العالي في الجامعات الأوروبية بشكل عام، والرومانية بشكل خاص، وكان من أبرز النتائج أن تطبيق الاستراتيجيات، ومفاهيم الرؤية الحديثة، مع تعزيز ممارسة الحوكمة الرشيدة، والإدارة الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى تنمية في الأداء وميزة تنافسية أعلى.

كما وقدم هينريد و ميتيرل (Henard & Mitterle,2008) " دراسة تهدف الى الحوكمة والجودة في التعليم العالي، تهدف الدراسة إلى التركيز على المبادئ التوجيهية، والقوانين، والأنظمة لممارسة الحوكمة الرشيدة، وكيفية التمييز بين مبادئ الحوكمة، ومعايير الجودة، وقام الباحثان بإجراء الدراسات التحليلية، والدراسات المقارنة من خلال تحليل الوثائق لمؤسسات التعليم العالي في 32 دولة بالتعاون مع منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، وكان من أبرز النتائج بأن الحوكمة أصبحت أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسه تسعى المؤسسات في جميع العالم إلى الجودة، بهدف تحقيق التوازن بين الحوكمة الذاتية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة، كما أن مبادئ الحوكمة ومعايير الجودة تقوم بأدوار مماثلة لمساعدة المؤسسات التعميمية، فالحوكمة تركز في الهيكلية المؤسسية والإجراءات الإدارية، أما الجودة تركز على التخطيط للعمليات وتغذية ثقافة الجودة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أن الرسالة الحالية جمعت بين الحوكمة ومعوقات تطبيقها، حيث أجرى العديد من الباحثين دراسات وأبحاث حول موضوع الحوكمة التنظيمية، ولكن تعد هذه الدراسة الأولى التي طبقت على معلمين ومعلمات مدارس شرقي القدس التابعة لوزارة المعارف الإسرائيلية، من خلال إستعراض الدراسات السابقة نجد أنها تباينت من حيث أهدافها ومنهجها وأداتها التي إستخدمتها، وهنا تستعرض الباحثة أهم أوجه الإختلاف والإتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المتعلقة في الحوكمة التنظيمية، وتبين وجود قواسم مشتركة تربط بينهما سواء بالإتفاق او الإختلاف.

أولاً: من حيث الهدف

تتفق معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الهدف العام، فقد سعت دراسة المومني (2016) إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم، ودراسة جفطة (2017) التي هدفت على دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي، كما وهدفت دراسة أبو العرب (2017) التي تهدف الى تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وهدفت دراسة صالح والصالحي الى التعرف على نماذج حوكمة الجامعة، وهدفت دراسة العتيبي (2018) الى إستقصاء واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة، وسعت دراسة الهروط (2018) الى الكشف عن أثر تطبيق الحوكمة في الجامعات، وهدفت دراسة القحطاني (2019) الى التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعة، ودراسة قطام واخرون (2020) التي تهدف معرفة درجة تطبيق الحوكمة في الجامعة.

من حيث الأداة:

أن غالبية الدراسات السابقة إعتمدت الإستبانة أداة لجمع البيانات، وفقاً لطبيعة الدراسة ومنهج البحث كدراسة العتبي(2018)، ودراسة الهروط (2018)، ودراسة القحطاني (2019)، ودراسة أبو عرب (2017)، ودراسة أبو قظام (Abu Qattam 2020)، ودراسة مهيتا (2014)، وفي هذا إشارة الى أن الإستبيان أداة جيدة ومناسبة لجميع بيانات الدراسة والدراسات المشابهة لها.

من حيث العينة والجمع:

ركزت الدراسات السابقة على إجراء الدراسات على عينات مختلفة كدراسة الصالح والصالح(2018) من (1780) عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة في عمان، ودراسة العتبي (2018) من (151) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود ودراسة القحطاني (2019) من (63) شخصاً من القيادات الادارية والاكاديمية في جامعة الأمام محمد بن سعود ودراسة ميها(2014، Mehta) من (172) شخصاً من الهند.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

إستطاعت الباحثة- في ضوء ما تم عرضه من الدراسات سابقة متاحة- الإستفادة مما قدمت تلك الدراسات في صياغة أهداف الدراسة وإبراز أهميتها، حيث أفادت الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري وتوضيح مناهيم الدراسة (الحوكمة التنظيمية ، ومعوقاتها)، كذلك في بناء أداة الدراسة والإستفادة من المعالجة الإحصائية للبحوث والدراسات السابقة، وتحليل النتائج وتفسيرها التي تم الإستفادة منها في إثراء موضوعات الدراسة الحالية وإثراء معرفياً قائماً على أسس موضوعية.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية للتعرف على واقع الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس، وكيف تختلف باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتميزت هذه الدراسة بأنها من الدراسات القليلة في المجتمع الفلسطيني لأنها إختصت في مدارس شرقي القدس التابعة لوزارة المعارف الإسرائيلية، حيث يمكن الإستفادة من توصياتها، لما لها دور في تطبيق الحوكمة في المدارس ومواجهة المعوقات التي تعترضها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- المقدمة
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق أداة الدراسة
- ثبات أداة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجة الإحصائية
- تصحيح المقياس

تمهيد

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي إتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث منهج الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة "الإستبيان"، إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها والتحليل الإحصائي لخصائص العينة، وفيما يلي وصف لهذه الاجراءات، من أجل تحقيق أهداف تلك الدراسة والمتمثلة في التعرف على واقع الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس.

منهج الدراسة:

وبناءً على البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة كما إستخدمت الباحثة المنهج الكمي، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس، ولملائمته لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث يهتم هذا المنهج بكيفية حدوث الظاهرة، ويمكن إتخاذ هذا المنهج لمعظم البحوث الاجتماعية والتربوية التي تهتم بالحاضر وواقعه ومعوقاتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في مدارس شرقي مدينة القدس، والبالغ عددهم (1052) معلم ومعلمة من الفصل الدراسي 2021/2022م، وذلك وفقاً لإحصائية بلدية القدس.

عينة الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية من معلمي مدارس شرقي القدس، وبلغ حجم العينة جدول مورجان (282) معلماً ومعلمة، بنسبة 27%.

والجدول (1) يبين خصائص عينة الدراسة:

جدول (1): خصائص عينة الدراسة.

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	16	5.7%
	266	94.3%
	282	100%
المؤهل العلمي	158	56%
	124	44%
	282	100%
سنوات الخدمة	49	17.4%
	64	22.7%
	169	59.9%
	282	100%

بالنظر إلى الجدول (1) يتبين الآتي:

- غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (94.3%)، مقابل (5.7%) من الذكور وهذا يعود ان نسبة الإناث في مدارس شرقي القدس أعلى من المعلمين الذكور .
- غالبية أفراد عينة الدراسة بلغت سنوات خدمتهم (أكثر من 10 سنوات)، حيث بلغت نسبتهم (59.9%)، تلاهم من كانت خدمتهم م (5-10 سنوات) بنسبة (22.7%)، وأخيراً من كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة (17.4%).

أدوات الدراسة:

- **وصف الأداة:** بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة فقد قامت الباحثة

بأعداد وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، والرجوع الى دراسة المومني(2016)، ودراسة أبو العرب(2017)، التي تتحدث عن واقع تطبيق الحوكمة ودورها في تحسين التعليم، وإستفادت الباحثة من بعض الفقرات وصياغتها وتم تصور الأداة حسب اللاتي:

- **القسم الأول:** ويحتوي هذا القسم على متغيرات الدراسة الديمغرافية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

- **القسم الثاني:** وهو يحتوي على محورين الاول واقع الحوكمة التنظيمية والثاني معوقات تطبيقها. واحتوى المحور الأول على أربع مجالات وهي:

المجال الأول : يقيس الشفافية والإيضاح وفي صورته الأولية، يتكون من (9) فقرات.

ب. المجال الثاني: يقيس المساءلة والرقابة وفي صورته الأولية، يتكون من (10) فقرات.

ج. المجال الثالث: يقيس المشاركة في صنع القرارات وفي صورته الأولية، يتكون من (6) فقرات.

د. المجال الرابع: يقيس المساواة والمعاملة العادلة وفي صورته الأولية، يتكون من (5) فقرات، في حين تكون المحور الثاني معوقات الحوكمة التنظيمية في صورتها الأولية(15) فقرة.

صدق المحكمين:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بعرض الإستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في المجال التربوي، وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية والمدارس الحكومية والخاصة، وقد طلب منهم ملأمة الفقرات وإنتمائها للمجالات والمحاور، وتم تعديل فقرات الإستبانة من خلال الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الإستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات،

ووضوحها وإنتمائها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين تمّ تعديل صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى ليُصبح عدد فقرات الإستبانة (45) فقرة موزعة على محورين هما الحوكمة التنظيمية ومعوقاتها.

الصدق العملي (الإتساق الداخلي).

تم تطبيق الإدارة على عينة إستطلاعية قوامها (12) معلماً ومعلمة من خارج العينة الأساسية وذلك لمعرفة خصائص الادارة السيكومترية حيث أعطيت (ابداً درجة واحدة واحياناً درجتين وغالباً ثلاث درجات ودائماً اربع درجات).

وتم حساب معاملات الارتباط لفقرات الإستبيان مع الدرجة الكلية يفى معرفة الصدق العملي والإتساق الداخلي لها، ويوضح الجدول (2) ذلك:

جدول (2): مصفوفة معاملات الإرتباط لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية.

المحور	رقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية	المحور	رقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
الشفافية والإيضاح	A1	**0.704	00.00	المشاركة في صنع القرارات	C1	**0.739	00.00
	A2	**0.637	00.00		C2	**0.758	00.00
	A3	**0.767	00.00		C3	**0.814	00.00
	A4	**0.637	00.00		C4	**0.767	00.00
	A5	**0.689	00.00		C5	**0.866	00.00
	A6	**0.549	00.00		C6	**0.813	00.00
	A7	**0.611	00.00	عامل والم	D1	**0.860	00.00

00.00	**0.847	D2	معينات الحوكمة	00.00	**0.616	A8	المساءلة والرقابة
00.00	**0.894	D3		00.00	**0.765	A9	
00.00	**0.925	D4		00.00	**0.642	B1	
00.00	**0.796	D5		00.00	**0.622	B2	
00.00	**0.778	E1		00.00	**0.676	B3	
00.00	**0.890	E2		00.00	**0.737	B4	
00.00	**0.845	E3		00.00	**0.717	B5	
00.00	**0.780	E4		00.00	**0.704	B6	
00.00	**0.778	E5		00.00	**0.799	B7	
00.00	**0.890	E6		00.00	**0.799	B8	
00.00	**0.845	E7		00.00	**0.692	B9	
00.00	**0.778	E8		00.00	**0.683	B10	
00.00	**0.890	E10					
00.00	**0.845	E11					
00.00	**0.780	E12					
00.00	**0.778	E13					
00.00	**0.890	E14					
00.00	**0.845	E15					

**دالة على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

*دالة على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع فقرات الاداة لديها ارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وايضاً على جميع مجالات (الشفافية والايضاح والمشاركة في صنع القرار والمساواة والمعاملة العادلة والمساءلة والرقابة) وايضاً على فقرات معوقات الحوكمة مما يشير الى توافر اتساق داخلي بين الفقرات والمجالات الاداة ككل. والجدول الاتي يوضح معاملات الارتباط لمجالات الحوكمة ومعوقاتها:

جدول (3): مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات الحوكمة الإدارية ومعوقاتها .

المجالات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الشفافية والإيضاح	**0.905	00.00
المساءلة والرقابة	**0.903	00.00
المشاركة في صنع القرارات	**0.907	00.00
المساواة والمعاملة العادلة	**0.901	00.00
معوقاتها الحوكمة	***0.343-	00.00

**دالة على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

*دالة على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول (3) يتبين وجود ارتباط طردي ودال إحصائياً بين مجالات الحوكمة ودرجتها الكلية عند مستوى الدلالة (0.01)، فيما يتعلق بمجال الشفافية والايضاح والمساءلة والرقابة والمشاركة في صنع القرارات والمساواة والمعاملة العادلة، ووجود ارتباط سلبي بين المعوقات الحوكمة التنظيمية، مما يشير إلى توفر اتساق داخلي لأداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة القياس تم تطبيق الاداة على عينة استطلاعية قوامها (12) معلم ومعلمة، وتم فحص الثبات لفقرات الإستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك وفق الجدول الآتي:

جدول (4): معاملات كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة و الدرجة الكلية.

المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الشفافية والإيضاح	9	0.839
المساءلة والرقابة	10	0.888
المشاركة في صنع القرارات	6	0.882
المساواة والمعاملة العادلة	5	0.914
الحوكمة التنظيمية	30	0.957
معيقاتها الحوكمة	15	0.967
الدرجة الكلية للاستبانة	45	0.975

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الثبات للحوكمة التنظيمية بلغت (0.957)، وبلغت (0.967) لمعيقات الحوكمة، كما بلغت قيمة معامل الثبات للإستبانة ككل (0.975)، وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية جداً مما يشير إلى ثبات الاداة.

متغيرات الدراسة

إشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات الوسيطة (الديمغرافية) وهي:

1. الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).

2. المؤهل العلمي: وله مستويان هما: (بكالوريوس فأقل/ ماجستير فأعلى).

3. سنوات الخدمة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المتغير المستقل: واقع الحوكمة التنظيمية

المتغير التابع: معوقات تطبيق الحوكمة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة وفقاً لمقياس ليكرت الرباعي، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زادت أهمية الفقرة وزادت درجة القبول والموافقة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5): تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية لإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الإجابة اللفظية	دائماً	غالبا	أحيانا	أبدا
الإجابة بالأرقام	4	3	2	1

للإجابة عن التساؤلات الدراسة وفرضياتها تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك من خلال الإستعانة بالمقاييس والاختبارات الإحصائية التالية:

1. فحص صدق الأداة، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون.

2. فحص معامل ثبات الأداة، باستخدام كرونباخ ألفا.

3. الإحصاء الوصفي: وذلك بإستخدام جداول التوزيعات التكرارية والأشكال البيانية لوصف البيانات المرتبطة بمجتمع الدراسة وعينتها، كذلك تم الإستعانة بمقاييس النزعة المركزية (خاصة المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (وخاصة الإنحراف المعياري) لوصف إستجابات عينة الدراسة نحو واقع الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس.

4. الإحصاء الاستدلالي: وذلك من خلال إستخدام مقاييس الإرتباط، وبهدف فحص قوة وإتجاه الإرتباط بين مكونات محددة، كذلك تم إستخدام مقاييس مقارنة المتوسطات (إختبار "ت" للعينات المستقلة وتحليل التباين أحادي الإتجاه) ولفحص الفروق في تقديرات أفراد العينة حول الحوكمة التنظيمية ومعوقاتنا في مدارس شرقي القدس تعزى لمتغيرات ديموغرافية.

تصحيح المقياس

بهدف تقدير درجات الاستجابة وفق مقياس الدراسة، قامت الباحثة باعتماد التدرج التالي الذي يقسم مدى الاستجابة إلى خمس فئات تقديرية، على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة:} = \frac{4-1}{3} = \frac{3}{3} = 1$$

وبناء عليه، تم تكوين جدول التقديرات الخاصة بدرجات الاستجابة كمفتاح للتصحيح، بحيث يتم الأعتداد عليه في تقدير درجات الاستجابة، كما يلي:

جدول (6): مفتاح التصحيح لدرجات الاستجابة

التقدير	الفئة
متدني	1-2
متوسط	2-3
مرتفع	3-4

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

تمهيد

من خلال هذا الفصل يتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال إستجابة أفراد العينة حول الحوكمة التنظيمية ومعوقاتهما في مدارس شرقي القدس، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها.

من خلال عرض نتائج أسئلة الدراسة:

تم عرض نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمجالات الحوكمة التنظيمية ، والدرجة الكلية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول(7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الحوكمة التنظيمية ومجالاتها حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الحوكمة التنظيمية
متوسط	0.608	2.55	المساءلة والرقابة
متوسط	0.668	2.51	المشاركة في صنع القرارات
متوسط	0.579	2.47	الشفافية والإيضاح
متوسط	0.764	2.26	المساواة والمعاملة العادلة
متوسط	0.576	2.47	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (7) أعلاه، والذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة أن درجة ممارسة الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس جاءت متوسطة بمتوسط حسابي

(2.47) وانحراف معياري (0.576)، وجاءت أعلى مجالات الحوكمة التنظيمية، وبدرجة متوسطة: مجال المساءلة والرقابة بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.608)، تلاه مجال المشاركة في صنع القرارات بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.668)، تلاه مجالي الشفافية والإفصاح بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.579)، وأخيراً مجال المساواة والمعاملة العادلة بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.764).

وفيما يلي عرض لكل مجال من مجالات الحوكمة التنظيمية:

-مجال الشفافية والإفصاح:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للشفافية والإفصاح حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رتبة الفقرة	رقم الفقرة
متوسط	0.919	2.96	يوجد لدى المدرسة بيانات متاحة عن جميع المعلمين فيها.	1	4
متوسط	0.948	2.86	يتوفر لدى المدرسة توصيف واضح لمهام وواجبات كل وظيفة.	2	3
متوسط	0.814	2.83	تحرص المدرسة على التعريف بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل بشكل دوري.	3	1
متوسط	0.990	2.63	يتم تحديث المعلومات على الموقع الإلكتروني للمدرسة بصورة مستمرة.	4	2
متوسط	0.706	2.62	تقبل المدرسة اقتراحات المعلمين لتطوير آليات العمل المدرسي.	5	5

متوسط	0.866	2.38	تدعم المدرسة علانية التقارير والإفصاح عن الأداء ونتائج الأعمال.	6	7
متوسط	0.867	2.38	تتعامل المدرسة مع المشكلات والأزمات بشفافية ووضوح.	7	9
متوسط	0.950	2.01	تفصح المدرسة عن منح المكافآت للمعلمين.	8	8
منخفض	0.797	1.61	توجد صناديق خاصة للشكاوى والاقتراحات في أماكن مختلفة.	9	6
متوسط	0.797	2.61	الدرجة الكلية		

يلاحظ من الجدول (8) أعلاه، والذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة أن أعلى فقرات الشفافية والإفصاح في مدارس شرقي القدس وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (يوجد لدى المدرسة بيانات متاحة عن جميع المعلمين فيها) بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.919)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتوفر لدى المدرسة توصيف واضح لمهام وواجبات كل وظيفة) بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.948)، تلاها الفقرة التي تنص على (تحرص المدرسة على التعريف بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل بشكل دوري) بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.814)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.61) والانحراف المعياري (0.767).

في حين أن الفقرة التي تنص على " توجد صناديق خاصة للشكاوي والاقتراحات في أماكن مختلفة " بوسط حسابي (1,61) وانحراف معياري (0.797) جاءت بدرجة منخفضة.

مجال المساءلة والمراقبة:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمساءلة والمراقبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	1	تحرص المدرسة على إتباع أساليب متنوعة لضبط العمل وتحويده.	2.77	0.866	متوسط
6	2	تتم مساءلة المعلمين في ضوء نتائج تقييم أدائهم.	2.69	0.750	متوسط
8	3	تحرص المدرسة على تقديم أساليب التغذية الراجعة لضمان جودة العمل.	2.63	0.863	متوسط
5	4	تحرص على تقييم أدائها من قبل اللجان الأعلى في التربية والتعليم.	2.61	0.814	متوسط
1	5	توفر المدرسة أسس وقوانين واضحة للمساءلة والمحاسبة بشأن الأداء والنتائج.	2.60	0.837	متوسط
3	6	تحارب كافة أنماط الفساد الإداري والمالي فيها بشتى أشكاله.	2.57	0.886	متوسط
9	7	توفر نظام رقابة يضمن إنجاز العمل بتكلفة أقل للموارد.	2.57	0.886	متوسط
2	8	تقدم المدرسة تقارير لأداء المعلمين.	2.49	0.873	متوسط
4	9	يوجد فيها قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أيًا كان منصبه.	2.32	0.889	متوسط
10	10	توضح الميزانيات الخاصة به بشكل دوري.	2.20	0.935	متوسط
					الدرجة الكلية
					متوسط
					0.608
					2.55

يلاحظ من الجدول أعلاه، والذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد العينة أن أعلى فقرات المساءلة والمراقبة في مدارس شرقي القدس وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على

(تحرص المدرسة على إتباع أساليب متنوعة لضبط العمل وتجويده) بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.866)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتم مساءلة المعلمين في ضوء نتائج تقييم أدائهم) بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.750)، تلاها الفقرة التي تنص على (تحرص المدرسة على تقديم أساليب التغذية الراجعة لضمان جودة العمل) بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.863).

في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة قليلة الفقرة التي تنص على (توضح الميزانيات الخاصة به بشكل دوري) بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.935). تلاها الفقرة التي تنص على (يوجد فيها قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أيًا كان منصبه) بمتوسط الحسابي (2.32) وانحراف معياري (0.889)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تقدم المدرسة تقارير لأداء المعلمين) بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.873).

- مجال المشاركة في صنع القرار:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشاركة في صنع القرار حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	تعلم ادارة المدرسة عن القرارات التي تتخذها بصورة مستمرة.	2.80	0.840	متوسط
1	2	تحرص المدرسة على إيجاد فرص للتعاون والعمل الجماعي المشترك بين المعلمين.	2.76	0.766	متوسط
3	3	تراعي الصالح العام عند اتخاذ القرار.	2.62	0.836	متوسط

متوسط	0.883	2.36	تتبنى أسلوب الحوار والشورى قبل عملية اتخاذ القرار.	4	5
متوسط	0.850	2.30	تتيح الادارة الفرصة (الطلاب، والمجتمع المحلي، والهيئة الإدارية والتعليمية) للمشاركة في عملية صنع القرار.	5	4
متوسط	0.873	2.24	تتيح الادارة للمعلمين حق ممارسة الاعتراضات والتحفظات والرفض	6	6
متوسط	0.668	2.51		الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول أعلاه، والذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة أن أعلى فقرات المشاركة في صنع القرار في مدارس شرقي القدس وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (تعلن ادارة المدرسة عن القرارات التي تتخذها بصورة مستمرة) بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.840)، تلاها الفقرة التي تنص على (تحرص المدرسة على إيجاد فرص للتعاون والعمل الجماعي المشترك بين المعلمين) بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.766)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تراعي الصالح العام عند اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.836).

في حين جاءت أدنى الفقرات الفقرة التي تنص على (تتيح الإدارة للمعلمين حق ممارسة الاعتراضات والتحفظات والرفض) بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.873)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتيح الادارة الفرصة (الطلاب، والمجتمع المحلي، والهيئة الإدارية والتعليمية) للمشاركة في عملية صنع القرار) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.850)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تتبنى أسلوب الحوار والشورى قبل عملية اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.883).

– مجال المساواة والمعاملة العادلة:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمساواة والمعاملة العادلة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	يوجد في المدرسة معايير عادلة للحصول على المكافآت والحوافز.	2.31	0.918	متوسط
1	2	تتسم علاقة الادارة مع المعلمين بالمساواة والعدل.	2.30	0.763	متوسط
4	3	تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية.	2.29	0.897	متوسط
5	4	يتم محاسبة المقصرين في انجاز أعمالهم بعدالة ودون تمييز.	2.23	0.912	متوسط
3	5	تقدم الادارة حوافز معنوية للمتميزين من المعلمين.	2.16	0.926	متوسط
					الدرجة الكلية
			2.26	0.764	متوسط

يلاحظ من الجدول (11) أعلاه، والذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة أن أعلى فقرات المساواة والمعاملة العادلة في مدارس شرقي القدس وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (يوجد في المدرسة معايير عادلة للحصول على المكافآت والحوافز) بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.918)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتسم علاقة الادارة مع المعلمين بالمساواة والعدل) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.760)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية) بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (0.867).

نتائج السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لفقرات معوقاتها
الحوكمة التنظيمية، والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقاتها تطبيق الحوكمة التنظيمية حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	1	شروع مبدأ السرية في الإجراءات والممارسات المدرسية.	2.52	0.822	متوسط
11	2	ضعف محاربة ادارة المدرسة لأنماط الفساد الإداري والمالي الموجود فيها .	2.51	0.820	متوسط
15	3	الإعلان عن القرارات التي تتخذها المدرسة تتم بصورة غير واضحة.	2.50	0.820	متوسط
1	4	غموض مفهوم الحوكمة التنظيمية ومبادئها للمعلمين.	2.49	0.805	متوسط
5	5	نقص الشفافية في إجراءات وآليات اختيار القيادات الادارية.	2.49	0.805	متوسط
8	6	عدم الجدية في تطبيق أنظمة المساءلة للمقصرين.	2.45	0.800	متوسط
12	7	قلة توفير قنوات الاتصال الخاصة بشكاوى المعلمين والعاملين فيها.	2.43	0.802	متوسط
3	8	عدم ملائمة الأنظمة واللوائح الحالية لتطبيق الحوكمة التنظيمية.	2.34	0.829	متوسط
14	9	ضعف تشجيع ادارة المدرسة المعلمين على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية.	2.33	0.804	متوسط
7	10	قلة المخصصات المادية لإجراءات تطبيق الحوكمة التنظيمية.	2.32	0.819	متوسط
2	11	ضعف اهتمام ادارة المدرسة بتطبيق الحوكمة التنظيمية.	2.31	0.766	متوسط

متوسط	0.766	2.31	قلة المشاركة الفعالة للمستفيدين في صنع القرار .	12	9
متوسط	0.766	2.31	قلة توفير المعلومات اللازمة لإجراءات تقييم الأداء التدريسي .	13	13
متوسط	0.755	2.30	سيادة المركزية في الإجراءات الإدارية وضعف التفويض .	14	6
متوسط	0.810	2.30	وجود درجة عالية من الوضوح والشفافية يؤدي لكشف عيوب ادارة المدرسة .	15	10
متوسط	0.664	2.41	الدرجة الكلية		

من خلال الجدول (12)، والذي يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة أن أعلى فقرات معيقات الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (شروع مبدأ السرية في الإجراءات والممارسات المدرسية) بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.822)، تلاها الفقرة التي تنص على (ضعف محاربة ادارة المدرسة لأنماط الفساد الإداري والمالي الموجود فيها) بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.820)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (الإعلان عن القرارات التي تتخذها المدرسة تتم بصورة غير واضحة) بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.820).

في حين كانت ادنى المتوسطات الفقرة التي تنص على (قلة توفير المعلومات اللازمة لإجراءات تقييم الأداء التدريسي) بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.766)، والفقرة التي تنص على (سيادة المركزية في الإجراءات الإدارية وضعف التفويض) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.755)، والفقرة التي تنص على (وجود درجة عالية من الوضوح والشفافية يؤدي لكشف عيوب ادارة المدرسة) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.810).

عرض نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين

للحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل) ؟

ويمكن معرفة الاجابة عن هذا السؤال من خلال فحص الفرضيات المتعلقة بهذا السؤال.

عرض نتائج فرضيات الدراسة:

عرض نتائج الفرضية الأولى التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المعلمين للحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير الجنس.

تم استخدام إختبار T لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويبين ذلك الجدول الآتي:

جدول (13): اختبار "ت" للفروق حول الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير الجنس.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الشفافية والإبصار	ذكر	16	2.65	0.590	280	1.231	0.219
	أنثى	266	2.46	0.578			
المساءلة والرقابة	ذكر	16	2.40	0.419	280	-1.018	0.310
	أنثى	266	2.55	0.617			
المشاركة في صنع القرار	ذكر	16	2.62	0.494	280	0.670	0.503
	أنثى	266	2.50	0.677			
المساواة والمعاملة العادلة	ذكر	16	2.75	0.534	280	2.657	0.008
	أنثى	266	2.23	0.766			
الدرجة الكلية للحوكمة	ذكر	16	2.57	0.498	280	0.741	0.459
	أنثى	266	2.76	0.580			
معوقاتها تطبيق الحوكمة	ذكر	16	2.45	0.537	280	0.226	0.821

			0.672	2.41	266	أنثى	
--	--	--	-------	------	-----	------	--

كما يوضح جدول (13)، لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات المعلمين للحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمين في مدارس شرقي القدس على الدرجة الكلية وفي مجالات: (الشفافية والإيضاح، المساءلة والرقابة، المشاركة في صنع القرار، معوقات تطبيق الحوكمة) وفق متغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً، كما أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية. في حين تبين وجود فروق في المساواة والمعاملة العادلة حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 ، وهي دالة إحصائياً، كما أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، وكانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (2.75) مقابل (2.23) للإناث.

عرض نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين للحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخدام إختبار T لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويبين ذلك الجدول (14).

جدول (14): إختبار "ت" للفروق حول الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجالات
00.00	4.148	280	0.558	2.60	158	بكالوريوس فأقل	الشفافية والإيضاح
			0.570	2.32	124	ماجستير فأعلى	
00.004	2.906	280	0.571	2.64	158	بكالوريوس فأقل	المساءلة والرقابة
			0.635	2.43	124	ماجستير فأعلى	

00.00	4.225	280	0.647	2.66	158	بكالوريوس فأقل	المشاركة في صنع القرار
			0.651	2.33	124	ماجستير فأعلى	
00.00	5.983	280	0.798	2.48	158	بكالوريوس فأقل	المساواة والمعاملة العادلة
			0.606	1.97	124	ماجستير فأعلى	
00.00	4.571	280	0.561	2.60	158	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية للحوكمة
			0.551	2.30	124	ماجستير فأعلى	
00.002	3.087	280	0.531	2.30	158	بكالوريوس فأقل	معوقات تطبيق الحوكمة
			0.784	2.54	124	ماجستير فأعلى	

يتضح من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات المعلمين للحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمين في مدارس شرقي القدس على الدرجة الكلية وفي مجالات: (الشفافية والإيضاح، المساواة والرقابة، المشاركة في صنع القرار، المساواة والمعاملة العادلة، معوقات تطبيق الحوكمة) وفق متغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية، وهي دالة إحصائياً، كما أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، وكانت الفروق على الدرجة الكلية للحوكمة لصالح بكالوريوس فأقل بمتوسط حسابي (2.60) مقابل (2.30) للماجستير فأعلى، فيما كانت الفروق لمعوقات تطبيق الحوكمة لصالح ماجستير فأكثر بمتوسط حسابي (2.54) مقابل (2.30) للبكالوريوس فأقل.

عرض نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين للحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير سنوات الخدمة. تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح الجدول (15)

جدول(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.707	2.73	49	أقل من 5 سنوات	الشفافية والإيضاح
0.602	2.55	64	من 5-10 سنوات	
0.500	2.37	169	أكثر من 10 سنوات	
0.579	2.47	282	المجموع	
0.488	2.97	49	أقل من 5 سنوات	المساءلة والرقابة
0.770	2.56	64	من 5-10 سنوات	
0.510	2.42	169	أكثر من 10 سنوات	
0.608	2.55	282	المجموع	
0.481	3.08	49	أقل من 5 سنوات	المشاركة في صنع القرار
0.650	2.52	64	من 5-10 سنوات	
0.632	2.34	169	أكثر من 10 سنوات	
0.668	2.51	282	المجموع	
0.856	2.59	49	أقل من 5 سنوات	المساواة والمعاملة العادلة
0.858	2.30	64	من 5-10 سنوات	
0.668	2.15	169	أكثر من 10 سنوات	
0.764	2.26	282	المجموع	
0.540	2.85	49	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للحوكمة
0.650	2.50	64	من 5-10 سنوات	
0.503	2.34	169	أكثر من 10 سنوات	

0.576	2.47	282	المجموع	
0.782	2.56	49	أقل من 5 سنوات	معيقات تطبيق الحوكمة
0.344	2.15	64	من 5-10 سنوات	
0.696	2.46	169	أكثر من 10 سنوات	
0.664	2.41	282	المجموع	

كما يوضح جدول (15) أن درجة تقديرات المعلمين في مدارس شرقي القدس للحوكمة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة كانت متوسط بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (2.47)، وكانت درجة تقديرات المعلمين للحوكمة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة أعلى درجة لدى المعلمين الذين خدمتهم أقل من 5 سنوات، حيث كانت متوسطة، وبلغت هذه الدرجة (2.85)، تلاهم المعلمين الذين خدمتهم من 5-10 سنوات، بمتوسط حسابي (2.50). في حين كانت أقل درجة لدى المعلمين الذين خدمتهم أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي (2.34).

كما يشير الجدول أعلاه أن درجة تقديرات المعلمين في مدارس شرقي القدس لمعوقات الحوكمة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (2.41)، وكانت درجة تقديرات المعلمين لمعيقات الحوكمة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة أعلى درجة لدى المعلمين الذين خدمتهم أقل من 5 سنوات، حيث بلغت هذه الدرجة (2.56)، تلاهم المعلمين الذين خدمتهم أكثر من 10 سنوات، بمتوسط حسابي (2.46). في حين كانت أقل درجة لدى المعلمين الذين خدمتهم من 5-10 سنوات، بمتوسط حسابي (2.15).

جدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات معلمي شرقي القدس حول الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الشفافية والإيضاح	بين المجموعات	5.497	2	2.749	8.625	00.00
	داخل المجموعات	88.890	279	0.319		
	المجموع	94.387	281			
المساءلة والرقابة	بين المجموعات	11.410	2	5.705	17.193	00.00
	داخل المجموعات	92.575	279	0.332		
	المجموع	103.985	281			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	20.535	2	10.268	27.260	00.00
	داخل المجموعات	105.087	279	0.377		
	المجموع	125.623	281			
المساواة والمعاملة العادلة	بين المجموعات	7.444	2	3.722	6.632	00.002
	داخل المجموعات	156.578	279	0.561		
	المجموع	164.022	281			
الدرجة الكلية للحكومة التنظيمية	بين المجموعات	10.013	2	5.007	16.767	00.00
	داخل المجموعات	83.312	279	0.299		
	المجموع	93.326	281			

00.001	6.721	2.852	2	5.704	بين المجموعات	معيقات الحوكمة
		0.424	279	118.399	داخل المجموعات	
			281	124.104	المجموع	

ويوضح جدول (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات معلمي شرقي القدس حول الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها على الدرجة الكلية، وفي كافة المجالات، وفق لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 ، وهي دالة إحصائية. كما أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية. ومن أجل معرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للفروق بين المتوسطات، جدول (17) يوضح ذلك:

اختبار (LSD) للفروق للمقارنات البعدية بين المتوسطات وفق لمتغير سنوات الخدمة.

المجال/سنوات الخدمة		أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الشفافية والإيضاح	أقل من 5 سنوات			*0.36254
	5-10 سنوات			*0.13246
	أكثر من 10 سنوات	*-0.36254	*-0.13246	
المساءلة والمراقبة	أقل من 5 سنوات			*0.54776
	5-10 سنوات	*-0.40893		
	أكثر من 10 سنوات	*-0.54776		
المشاركة في صنع القرار	أقل من 5 سنوات			*0.73523
	5-10 سنوات	*-0.56407		
	أكثر من 10 سنوات	*-0.73523		

*0.43917	*0.29184		أقل من 5 سنوات	المساواة والمعاملة العادلة
		-*0.29184	5-10 سنوات	
		-*0.43917	أكثر من 10 سنوات	
*0.51081	*0.35064		أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للحوكمة
*0.16017		-*0.35064	5-10 سنوات	
	-*0.16017	-*0.51081	أكثر من 10 سنوات	
	*0.40227		أقل من 5 سنوات	معيقات الحوكمة
-*0.30829		-*0.40227	5-10 سنوات	
	*0.30829		أكثر من 10 سنوات	

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق أن الفروق في واقع تطبيق الحوكمة كانت في من كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) وبين من كانت خدمتهم (من 5-10 سنوات)، ولصالح من كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، وكذلك وجود فروق بين من كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) وبين من كانت خدمتهم (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح من كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، كما تبين وجود فروق بين بين من كانت خدمتهم (من 5-10 سنوات) وبين من كانت خدمتهم (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح من كانت خدمتهم (من 5-10 سنوات).

ويشير الجدول أعلاه أن الفروق في معوقات تطبيق الحوكمة كانت بين من كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) وبين من كانت خدمتهم (من 5-10 سنوات)، ولصالح من كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) بفارق (0.40227)، كما وجدت فروق في المعوقات بين من كانت خدمتهم (أكثر من 10 سنوات) وبين من كانت خدمتهم (من 5-10 سنوات)، ولصالح من كانت خدمتهم (أكثر من 10 سنوات).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- النتائج
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة

تمهيد

من خلال هذا الفصل يتم مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة مرتبة حسب أسئلتها وفرضياتها، والتي تهدف إلى معرفة واقع تطبيق الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس، ويتضمن هذا الفصل الإستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس؟

النتيجة:

أشارت النتائج الواردة أن درجة توافر الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس جاءت متوسطة. وجاءت مجالات الحوكمة التنظيمية بدرجة متوسطة أيضاً كانت أعلى متوسط مجال المساءلة والرقابة، تلاه مجال المشاركة في صنع القرارات تلاه مجال الشفافية والإيضاح، وأخيراً مجال المساواة والمعاملة العادلة.

تعزو الباحثة الى وجود معلمين قادرين على مواجهة التغير والتطوير، والتغير من النمط البيروقراطي التقليدي الى النمط التشاركي الجماعي بشكل متوسط، وعدم ادراك جميع المعلمين بأن الحوكمة التنظيمية منهج علمي معاصر يوجه المؤسسات التعليمية نحو التجديد والتطوير

وإنفتحت هذه النتيجة مع (العتيبي، 2018) التي ذكرت بأن درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات كان بدرجة متوسطة، وإختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من المومني (2016) التي كانت درجة تطبيق الحوكمة مرتفعة وأيضاً دراسة (أبو عراب، 2017) التي ذكر درجة تطبيق الحوكمة كانت مرتفعة، وأيضاً دراسة الهروط (2018) في تطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعات كان أيضاً مرتفعاً.

أشارت النتائج الواردة أن أعلى فقرات الشفافية والإفصاح في مدارس شرقي القدس وبدرجة متوسطة، وهذا يدل على وجود لوائح وانظمة بشكل مستمر واضح لجميع المعلمين من خلال تلك القوانين يتم الإفصاح عن الأداء ونتائج الأعمال ، كما أن مدارس شرقي القدس تتعامل مع المشكلات التي والأزمات التي تحيط المدرسة بشفافية ووضوح، واي مشكلة تواجه المعلمين تم تخصيص صناديق للشكاوي والإقتراحات ليتسنى للجميع المشاركة في حل المشاكل وعرضها أمام الجميع دون أي غموض، كما أن مدارس شرقي القدس تقوم بالإفصاح عن منح مكافآت للمعلمين المتميزين وتعزيزهم أمام الجميع.

كما وكان أعلى متوسط حسابي لمجال المساءلة والرقابة وقد يعود ذلك الى أن الأساليب المتبعة في عمليات ضبط ومتابعة ومساءلة المعلمين وتقويم أدائهم تستخدم وسطي وخصوصا تقديم التغذية الراجعة ليرى المعلم أين يتجه وتصحيح مساره في ضوء المساءلة والمراقبة من قبل الإدارة المدرسية، والإدارة المركزية الأعلى، وقد يعود السبب أيضاً الى قلة تقديم وتوضيح الأسس والأنظمة والقوانين والمعايير المتبعة التي تحكم الجميع ضمن إدارة تشاركية واحدة.

وعلى مجال المشاركة في صنع القرار كانت الدرجة متوسطة وقد يعود ذلك الى أن هناك نوعاً من التهاول في المشاركة الفاعلة وعلى صعيد مشاركة المعلمين في إتخاذ القرار بشأن ذلك، وأن عدم إيجاد التشاركية في إتخاذ القرار والتفرد فيه يعمل على بناء فجوات بين الرئيس والمرؤوسين، وأيضاً ان كبح جانب الإعتراضات والمناقشة وعدم تبني اسلوب الحوار والشورى في إتخاذ القرارات يعمل على ترهل العمل والأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية.

وعلى مجال المساواة والمعاملة العادلة كانت بدرجة متوسطة يدل ذلك على أن الإدارة المدرسية في مدارس شرقي القدس تستخدم المعززات والمكافآت والحوافز وتستخدم العدل والمساواة وتتسم القيادة فيها

بنوعاً من الموضوعية من خلال معايير تقييم وصيفة مستمدة من واقع الحوكمة الراشدة، وأن إدارة المدارس في شرقي القدس تنمي المعلمين الموهوبين والمميزين من خلال حوافز وتعزيزات معنوية ومادية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما درجة معوقات تطبيق الحوكمة التنظيمية في مدارس القدس؟

أشارت النتائج الى أن درجة معوقات الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس جاءت بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة تلك النتيجة الى أن بعض المدارس في شرقي القدس تقوم بإخفاء العديد من الاجراءات التي تدور في المؤسسة وتعلن عنها بشكل فردي، وتعتقد الباحثة أن عدم وضوح الاجراءات وسريتها نابعة من عدم ثقة إدارة المؤسسة التربوية بالعاملين فيها، ومن المعوقات ايضاً الغموض الذي ينتاب الأنظمة والقوانين والاسس والمعايير وعدم وضوحها للعاملين في المؤسسة، وقد يرجع ذلك الى تخوف إدارة المؤسسة التربوية إستخدام تلك القوانين ضدها، وايضاً من المعوقات التي تواجه الحوكمة هي عدم تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية وقد يرجع ذلك الى طبيعة المدارس التي تتبع وزارة المعارف الاسرائيلية، كما وتعتبر الامكانيات المادية من أهم المعوقات التي تواجه الحوكمة ايضاً وتعتقد الباحثة أن ذلك يعود الى كون مدارس شرقي القدس هي مدارس عربية وبالتالي يتم حجب بعض الامكانيات والمخصصات عنها.

وايضاً من معوقات تطبيق الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس عدم سماح للمعلمين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة لان القرارات بيد وزارة المعارف الاسرائيلية ولا يمكن المساس بها مما يشكل عائقاً امام المعلمين، وايضاً يوجد صعوبه بالتواصل والاتصال بين المعلم والمشرف التربوي، وصعوبة الوصول الية الا من خلال موعد مسبقاً في حال احتاجة المعلم لتطوير اسلوب من اساليب التعليم داخل المدرسة مما يشكل عائقاً امام التطوير بالمؤسسة التربوية، لان الحوكمة التنظيمية تحتاج الى تطوير في كافة المجالات والاساليب من اجل نجاحها.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين للحوكمة التنظيمية ومعوقتها تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل) ؟

وتمت الإجابة عن هذا السؤال وذلك من خلال فرضيات الدراسة:

مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المعلمين للحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط تقديرات المعلمين للحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس على الدرجة الكلية وعلى مجالات: (الشفافة والايضاح، المساواة والمراقبة، المشاركة في صنع القرار) وفق متغير الجنس، في حين تبين وجود فروق على المساواة والمعاملة العادلة، وكانت الفروق لصالح الذكور.

تشير النتائج ان الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس لا تتأثر باختلاف جنسهم، حيث أن الذكور والإناث متفقون على ضرورة تطبيق الحوكمة التنظيمية في المدارس لما لها من اهمية كبيرة تعود بالنفع والفائدة على كل الجوانب التعليمية بالمدارس.

وتعزو الباحثة ذلك أن الأنظمة والقوانين ولوائح والشفافية وجميع جوانب الحوكمة التنظيمية التي تطبق في مدارس شرقي القدس هي تطبق على كلا الجنسين من المعلمين والمعلمات، ولا يوجد فرق بين كلا الجنسين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2018)، ودراسة ابو قطام(2020) التي اظهرت أيضاً عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وإختلفت هذه النتيجة

مع نتيجة دراسة كل من (مقداردي، والإبراهيم، 2020) ودراسة أحمد (2020)، التي بينت وجود فروق ذات دلالة احصائية.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات تقديرات المعلمين للحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

اشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة للحوكمة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مدارس شرقي القدس على الدرجة الكلية وعلى مجالات: (الشفافية والايضاح، المساءلة والرقابة، والمشاركة في صنع القرار، المساواة والمعاملة العادلة) لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل، فيما كانت الفروق لمعوقات تطبيق الحوكمة لصالح ماجستير فأكثر.

تعزو الباحثة النتيجة الى وجود نسبة معلمين حاصلين على شهادة بكالوريوس فأقل في مدارس شرقي القدس أعلى من المعلمين الحاصلين على شهادة ماجستير فأعلى، وهذا يدل ان وزارة المعارف الاسرائيلة تقوم بتوظيف المعلمين عند حصولهم على شهادة بكالوريوس معترف بها من قبل وزارة المعارف الاسرائيلة دون الحاجة الى استكمالات ونيل شهادة الماجستير فأعلى، وأن المعلمين الحاصلين على شهادة بكالوريوس قادرين على إدخال التطور على المدارس لما لديهم من وعي الكافي لتطبيق الحوكمة التنظيمية، وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة كل من (العنبي، 2018)، ودراسة (مقدادي وإبراهيم، 2020) والتي ذكرت وجود فروق دالة احصائياً، وإختلفت نتيجة الدراسة مع أبو عراب (2017) ودراسة (حمد، 2020) التي ذكرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لتطبيق قواعد الحوكمة.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات تقديرات المعلمين للحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغير سنوات الخدمة أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول احوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها على الدرجة الكلية، وعلى كافة المجالات، وفق متغير سنوات الخدمة وأن الفروق في واقع تطبيق الحوكمة بين ما كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) وبين من كانت خدمتهم (من 5-10 سنوات)، ولصالح من كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، وكذلك وجود فروق بين ما كانت خدمتهم (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح من كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) كما تبين وجود فروق بين من كانت خدمتهم (من 5-10 سنوات) وبين من كانت خدمتهم (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح من كانت خدمتهم (من 5-10 سنوات)، وأن الفروق في معوقات تطبيق الحوكمة كانت بين من كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، كما وجدت فروق في المعوقات بين من كانت خدمتهم (أكثر من 10 سنوات) وبين من كانت خدمتهم (من 5-10 سنوات)، ولصالح من كانت خدمتهم (أكثر من 10 سنوات).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لوجود فروق دالة احصائياً لسنوات الخدمة، ويعود ذلك الى وجود معلمين لديهم خبرات طويلة في مجال التعليم في شرقي القدس، لديهم أساليب ثابتة لا يتقبلون أي نظام جديد يدخل على التعليم، بعكس المعلمون الجدد الذين يريدون استخدام كافة الوسائل والانظمة الجديدة التي تعود على المدرسة بالتطور والتقدم، فتطبيق الحوكمة التنظيمية في مدارس القدس لم تطبيق بشكل الصحيح نتيجة عدم تقبل بعض المعلمين لأي نظام جديد للمدرسة وهذا يآثر سلباً في سير العملية التعليمية بشكل الصحيح نتيجة التطور والتقدم السريع في كافة مجالات الحياة.

وتشابهة هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2018) ودراسة مقداد والابراهيم (2020) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الحوكمة، واختلفت ودراسة ابو قطام واخرون (2020) مع النتيجة النهائية لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة.

استنتاجات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة خرجت الباحثة بالإستنتاجات الآتية:

درجة ممارسة الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس متوسطة، يرى معلمو شرقي القدس أن الشفافية والإفصاح في المدرس تتجلى من خلال:

وجود بيانات متاحة عن جميع المعلمين في المدرسة، واسضاًوجود توصيف واضح لمهام وواجبات كل وظيفة، كما تحرص المدرسة على التعريف بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل بشكل دوري، وتحديث المعلومات على الموقع الإلكتروني للمدرسة بصورة مستمرة، وتقبل المدرسة اقتراحات المعلمين لتطوير آليات العمل المدرسي.

يرى معلمو شرقي القدس أن المساءلة والمراقبة في المدرسة تتجلى في:

إتباع أساليب متنوعة لضبط العمل وتجويده من خلال وضوح التعليمات والقوانين، وتقويم أدائهم وتقديم أساليب التغذية الراجعة، كما تعمل على محاربة كافة أنماط الفساد الإداري والمالي بشتى أشكاله.

يرى معلمو شرقي القدس أن المشاركة في صنع القرار في المدرسة يكون بإيجاد:

فرص للتعاون والعمل الجماعي المشترك بين المعلمين، وايضاً ومراعاة الصالح العام عند إتخاذ القرار.

ويرى المعلمون في مدارس شرقي القدس عدداً من المعوقات التي تعترض تطبيق الحوكمة

التنظيمية، هي:

عدم الإفصاح عن الإجراءات والممارسات امام الجميع، وضعف محاربة إدارة المدرسة لأنماط الفساد الإداري والمالي الموجود فيها وتدني درجة الوضوح والشفافية في إيجاد القرارات وغيرها.

من خلال كتابة الباحثة للدراسة التي تتعلق بالحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس استفادة من معرفة درجه تطبيق الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس التابعة لوزارة المعارف الاسرائيلية، وضرورة زيادة الوعي من اجل تطبيق مبدأ الحوكمة بطريقة اسهل دون وضع قيود تمنع ذلك لما لها من اهمية كبيرة تعود على المؤسسات التعليمية بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، وتعزيز مبدأ الشفافية والوضوح، والمشاركة في اتخاذ القرارات والمساءلة العادلة وايضا استفادة الباحثة من الدراسات السابقة التي تطرقت لتطبيق الحوكمة في بعض المؤسسات التعليمية، فمن خلال الدراسات السابقة والاداة المستخدمة "الاستبيان" توصلت الباحثة الى معلومات أفادتني بشكل كبير في كتابة الدراسة والوصول الى المعلومات بشكل اسهل، ونظراً لاهمية الدراسة يجب ان تطبق الحوكمة التنظيمية في كافة المؤسسات التعليمية على كافة اشكالها وأنوعها

التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة توصلت إليها الباحثة فأنها توصي بمجموعة من التوصيات التي ترى أنها من الممكن أن تشجع تطبيق الحوكمة التنظيمية في مدارس شرقي القدس ، وهي كالأتي :
1. حث مدارس في شرقي القدس على تعزيز مبدأ الشفافية والإفصاح.
 2. على مدارس في شرقي القدس تطبيق مبدأ المساواة والعدالة في المعاملة بين جميع المعلمين وتقاسم الأدوار بالشكل الصحيح دون أي تمييز.

3. ضرورة الإعلان عن الإجراءات والممارسات المدرسية بشكل صريح، وعدم إتخاذ الإجراءات بطريقة سرية ومشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات.

4. على مدارس شرقي القدس محاربة الفساد الإداري والمالي بكافة أشكاله ومرتكبيه.

5. والتأكيد على ضرورة زيادة الوعي بأهمية توافر الحوكمة التنظيمية وتعزيزها داخل المدارس من خلال مقالات وندوات وغيرها.

مقترحات الدراسة

- إجراء دراسة تقيس دور المعلمين في تفعيل الحوكمة التنظيمية بالمؤسسات التربوية.
- إجراء دراسة واقع الحوكمة التنظيمية في الجامعات والكليات في مدينة القدس.

المصادر والمراجع

ثانيا: المراجع العربية:

أبو العطاء، نزمين .(2003). حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، القاهرة مركز المشروعات الدولية الخاصة .

أبو النصر، مدحت.(2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو بكر، مصطفى.(2005). المتطلبات التنظيمية والادارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والادائية، مصر: كلية التجارة جامعة الاسكندرية.

أبو عرب، هبة.(2017). الاستدامة وتعزيز البيئة الاجتماعية للقطاع التقني، المؤتمر العلمي الثاني: للفترة 7-3 كانون اول، غزة، فلسطين.

أبو كريم، أحمد .(2009). الشفافية والقيادة في الادارة. عمان ، دار الحامد للنشر.

أبو كريم، أحمد.(2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة العلمية وعلاقته بالاتصال الإداري، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الاردنية، الاردن.

بكيرات، ناجح، عواد، محمود وصالحية، محمد.(2010). دراسات في التراث الثقافي لمدينة القدس، فلسطين.

جفطة، سناء.(2017). دور حوكمة الجامعات في تحسين جود التعليم العالي من وجهة نظر الاطراف ذات الصلة دراسة حالة جامعة سطيف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر.

جودة، فكري. (2008). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ومبادئ لجنة بازل لمراقبة المصرفية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

حجازي، عبد الفتاح.(2004).الحوكمة الالكترونية ونظمها القانونية . عمان: دار الفكر للنشر. حلاوة،جمال وطه، نداء.(2011). واقع الحوكمة في جامعة القدس.مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مجلد4(2)،96-81.

حمادة، طارق.(2005). حوكمة الشركات الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر. حمد، عدنان.(2020).واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية، 47(2)،232-248.

خليل، محمد.(2009). مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات في فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين: دراسة تحليلية لآراء المرجعين الخارجين والمستثمرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

سليمان، محمد.(2008).حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الادارة والمديرين والتنفيذيين. مصر: الدار الجامعية..

الشاعر، عدلي.(2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة.(رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية غزة فلسطين.

الشافعي ، حسن.(2009).الحوكمة في التربية البدنية والرياضة، مصر، دار الوفاء للطباعة والنشر. الشوارة، فيصل.(2009).قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الاردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 25(2)،119-155

صالح، الصالح.(2018). نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة عمان، مجلة اتحاد الجامعات للبحوث في التعليم العالي،2.(38).77-

94

العتيبي، عبد الله.(2018). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود الرياض.

العريني، منال.(2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الادارية والاكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن مسعود الاسلامية، المجلة الدولية التربوية المختصة،3، (12)، -148
114.

عليما، خالد.(2020). الفساد وانعكاسه على التنمية والاقتصاد من أجل الدين والسنة، عمان: دار الخليج.

القحطاني، ريم.(2019). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(3)، 51-79.

محمد، حاكم.(2008). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية وتحديات وطموح المنعقد في الفترة من 24-21 ديسمبر 2008م في مراكش ، المملكة المغربية.

مقدادي، بشيرة، الابراهيم، عقلة وبدرى، عدنان.(2020). الاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية وعلاقتها بتطبيق مبادئ الحوكمة، المجله الدولية للدراسات النفسية والتربوية8(1)،11-26

المليحي، رضا.(2011). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية:آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

مهيدات، عبد الرحمن.(2011). الحوكمة الرشيدة، قسم الدراسات والبحوث في هيئة مكافحة الفساد. عمان الاردن.

المومني، الاء.(2016). درجة تطبيق الحوكمة الرشيد في مديريات التربية والتعليم في شمال الاردن وعلاقتها بفعالية الاداء الاداري من وجهة نظر العاملين الاداريين فيها.(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، الاردن.

ناصر الدين، يعقوب.(2019). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الاوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والادارية العاملين فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية،62.(6)،341-374
الندوي، محسن.(2009). مشاركة الشباب في الحياة السياسية ودورها في تحصين كرامة الانسان. مجلة الحوار المتمدن. 3(2597)،3-26

نعيمه، حرب.(2011). واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.(رسالة غير منشورة). الجامعة الاسلاميه غزة. فلسطين.

الهروط، العنود.(2018).الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الخاصة الاردنية وأثرها في تميز الاداء الجامعي: دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

هلال.محمود.(2010). دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاسبة الفساد. القاهرة: مركز تطوير الاداء والتنمية.

اليونسكو.(2009). انجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياتها، ورقة مقدمة الى المؤتمر العربي حول التعليم العالي. القاهرة، مصر.

المراجع الاجنبية:

Abu Qattam, F., Al Zboon, S. & Al Ghammaz, S. (2020). The reality of applying governance at the University of Jordan: An academic's Journal : An academic's perspective, I U G Journal of Educational & Psychological Studies, 28. (3). 772-797

Constantin, B. Zeno.R, and Oana.A. (2010). Practice models and Public policies in the Management and Governance of Higher *Education*

Transylvanian Review of Administrative Sciences. (Issu 29 Nov.) ,39-50

Dissertation) Durban university of Technology, South Africa.

Henard. F. and Mitterl,S. (2008). Governance and Quality in High Education.

Education program on institutional management in hig education France:

OECD.

Kohansal, R. (2011).*school District Governnce and classroom Reading*

Institutional practice. Unpublished Doctorate Dissertation. University of

California. Berekely. USA.

Lee,L.(2011).What University Governance can Taiwan learn from the United States paper presented at International presidential forum(pp.179–187),Harbin Institute of Technology,Harbin,China,June 6

Mehta, A. (2014). The challenge of policy: formulation improving customer and service delivery in the 21st century by E. Governance. *International Journal of Scientific& Research Publication*, 4. (1). 1–7

Mohjeran, B. (2006). An– Investigation of *the Relationship between Governance Decision Making and Effectiveness: A Case study of Four High schools*. Unpublished Doctorate. University of Wollongong. NSW, Asturalia.

Mthethwa, V. & Chikoko, V. (2020). Does Participation in University Governance Add Value to a Student’s Academic Experience, (Un published

Sheppard, A.P.I.(2011).An Analysis of the Governance of Internatinal school and the potential for securing Appropriate Governance. Unpublished Doctorate Thesis. University of Bath, UK

ملحق رقم (1)

أدوات الدراسة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية التربية

قسم الادارة التعليمية

برنامج ماجستير الادارة التعليمية

حضرت المعلمين المحترمين

تحية طيبة وبعد :

تجري الباحثة دراسة تهدف الى معرفة واقع الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس وذلك استكمالاً للحصول على درجة ماجستير بالإدارة التعليمية ارجو التكرم بقراءة كل فقرة بعناية تامة، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة و دراية في هذا المجال، تأمل الباحثة منكم تحكيم هذه الادوات من خلال ابداء ملاحظاتكم ومقترحاتكم من حيث:

الصياغة اللغوية لل فقرات

مدى ملائمة الفقرات لمجالات الرسالة

أي تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الباحثة: سجي محمود دويات

البيانات العامة

الخيارات			البيانات
	<input type="checkbox"/> انثى	<input type="checkbox"/> ذكر	الجنس
	<input type="checkbox"/> ماجستير فاعلى	<input type="checkbox"/> بكالوريوس فأقل	سنوات الخبرة
<input type="checkbox"/> اكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات واعلى	<input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات	المؤهل العلمي

المجال الاول: الشفافية والايضاح

الرقم	البند	ابدا	احيانا	غالبا	دائما
1	تحرص المدرسة على التعريف بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل بشكل دوري.				
2	يتم تحديث المعلومات على الموقع الالكتروني للمدرسة بصورة				

				مستمرة.
				3 يتوفر لدى المدرسة توصيف واضح للمهام
				4 يوجد لدى المدرسة بيانات متاحة عن جميع المعلمين فيها.
				5 تقبل المدرسة اقتراحات المعلمين لتطوير آليات العمل المدرسي
				6 توجد صناديق خاصة
				7 تدعم المدرسة علانية التقارير والإفصاح عن الأداء ونتائج الأعمال.
				8 تفصح المدرسة عن منح المكافآت للمعلمين.
				9 تتعامل المدرسة مع المشكلات والأزمات بشفافية ووضوح.

المجال الثاني: المساءلة والرقابة:

				1 توفر المدرسة أسس وقوانين واضحة للمساءلة والمحاسبة بشأن الأداء والنتائج
				2 تقدم المدرسة تقارير لأداء المعلمين.
				3 تحارب كافة أنماط الفساد الإداري والمالي فيها بثتى أشكاله
				4 يوجد فيها قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أياً كان منصبه
				5 تحرص على تقييم أدائها من قبل اللجان الأعلى في التربية

				والتعليم.	
				تتم مساءلة المعلمين في ضوء نتائج تقييم أدائهم.	6
				تحرص المدرسة على إتباع أساليب متنوعة لضبط العمل وتجويده	7
				تحرص المدرسة على تقديم أساليب التغذية الراجعة لضمان جودة العمل.	8
				توفر نظام رقابة يضمن إنجاز العمل بتكلفة أقل للموارد.	9
				توضح الميزانيات الخاصة به بشكل دوري	10

المجال الثالث: المشاركة في صنع القرار:

				تحرص المدرسة على إيجاد فرص للعمل الجماعي والتعاون المشترك بين المعلمين	1
				تعلن ادارة المدرسة عن القرارات التي تتخذها بصورة مستمرة.	2
				تراعي الصالح العام عند اتخاذ القرار.	3
				تتيح الادارة الفرصة (الطلاب، والمجتمع المحلي، والهيئة الإدارية والتعليمية) للمشاركة في عملية صنع القرار	4
				تتبنى أسلوب الحوار والشورى	5

				تتيح الإدارة للمعلمين حق ممارسة الاعتراضات والتحفظات والرفض.	6
--	--	--	--	--	----------

المجال الرابع: المساواة والمعاملة العادلة

				تتسم علاقة الإدارة مع المعلمين بالمساواة والعدل.	1
				يوجد في المدرسة معايير عادلة للحصول على المكافآت والحوافز	2
				تقدم الإدارة حوافز معنوية للمتميزين من المعلمين.	3
				تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية	4
				يتم محاسبة المقصرين في انجاز أعمالهم بعدالة ودون تمييز.	5

المجال الخامس: المعوقات

				غموض مفهوم الحوكمة التنظيمية ومبادئها للمعلمين	1
				ضعف اهتمام إدارة المدرسة بتطبيق الحوكمة التنظيمية.	2
				عدم ملائمة الأنظمة واللوائح الحالية لتطبيق الحوكمة التنظيمية	3
				شيوع مبدأ السرية في الإجراءات والممارسات المدرسية.	4

				نقص الشفافية في إجراءات وآليات اختيار القيادات الإدارية.	5
				سيادة المركزية في الإجراءات الإدارية وضعف التفويض.	6
				قلة المخصصات المادية لإجراءات تطبيق مبدأ الحوكمة التنظيمية.	7
				عدم الجدية في تطبيق أنظمة المساءلة للمقصرين.	8
				قلة المشاركة الفعالة للمستفيدين في صنع القرار	9
				وجود درجة عالية من الوضوح والشفافية يؤدي لكشف عيوب إدارة المدرسة.	10
				ضعف محاربة إدارة المدرسة لأنماط الفساد الإداري والمالي الموجود فيها	11
				قلة توفير قنوات الاتصال الخاصة بشكاوى المعلمين والعاملين فيها.	12
				قلة توافر المعلومات اللازمة لإجراءات تقييم الأداء التدريسي.	13
				ضعف تشجيع إدارة المدرسة المعلمين على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية.	14
				القرارات التي تتخذها المدرسة تتم بصورة الغموض.	15

ملحق(2):

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل	درجة
1	بيان زحاكة	معلمة كيمياء ورياضيات في مدرسة بيت حنينا الشاملة	ماجستير ادارة تنظيمية في كلية اونو
2	د.ليانا جابر	مديرة مدرسة بيت حنينا الشاملة للبنات	دكتوراة في تعليم الرياضيات الجامعة العبرية
3	رزان الاطرش	معلمة ماتيا في مدرسة بيت صفافا	ماجستير بالتربية الخاصة واللغة العربية في جامعة القاسمي
4	فاتنة عبيدات	مستشارة في مدرسة جبل المكبر	ماجستير استشارة تربوية جامعة النجاح
5	د.شيرا فيتال	محاضرة في كلية اونو	دكتوراه بالادارة من الجامعة العبرية
6	سهاد حشيم	معلمة ومركزه في مدرسة بيت حنينا الشاملة للبنات	ماجستير قياس وتقويم في كلية سخنين

ملحق رقم (3)

مقاييس الدراسة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية التربية

قسم الإدارة التعليمية

برنامج ماجستير الإدارة التعليمية

حضرت المعلمين المحترمين

تحية طيبة وبعد :

تجري الباحثة دراسة تهدف الى معرفة واقع الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس وذلك استكمالاً للحصول على درجة ماجستير بالإدارة التعليمية ارجو التكرم بقراءة كل فقرة بعناية تامة، والخروج بنتائج وتوصيات قد تساهم في تحسين وتطوير مدارس شرقي القدس ، وبالتالي فان البيانات والمعلومات التي تقدمها في هذه الاستبيان ستستخدم لاغراض علمية علمية فقط، وسنتعامل بسرية تامة،

برجاء ابداء التعاون وتقديم المساعدة الممكنة لنجاح هذه الدراسة، وذلك من خلال التقيد بالتعليمات الواردة والالتزام لها اثناء عملية الاجابة عليها

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الباحثة سجي محمود دويات

الحوكمة التنظيمية هي:

اتباع نظام معين للتحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية في المؤسسات التي تساعد في تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات لتحقيق الأهداف على المدى الطويل.

البيانات العامة

الخيارات		البيانات	
	<input type="checkbox"/> انثى	<input type="checkbox"/> ذكر	الجنس
	<input type="checkbox"/> ماجستر فاعلى	<input type="checkbox"/> بكالوريس فأقل	سنوات الخبرة
<input type="checkbox"/> اكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات واعلى	<input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات	المؤهل العلمي

المجال الاول: الشفافية والايضاح

الرقم	البند	ابدا	احيانا	غالبا	دائما
1	تحرص المدرسة على التعريف بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل بشكل دوري.				
2	يتم تحديث المعلومات على الموقع الالكتروني للمدرسة بصورة مستمرة.				
3	يتوفر لدى المدرسة توصيف واضح لمهام وواجبات كل وظيفة.				
4	يوجد لدى المدرسة بيانات متاحة عن جميع المعلمين فيها.				
5	توجد صناديق خاصة للشكاوى والاقتراحات في أماكن مختلفة.				
6	توجد صناديق خاصة للشكاوى والاقتراحات في أماكن مختلفة.				
7	تدعم المدرسة علانية التقارير والإفصاح عن الأداء ونتائج الأعمال.				
8	تفصح المدرسة عن منح المكافئات للمعلمين.				
9	تتعامل المدرسة مع المشكلات والأزمات بشفافية ووضوح.				

المجال الثاني: المساءلة والرقابة:

				1	توفر المدرسة أسس وقوانين واضحة للمساءلة والمحاسبة بشأن الأداء والنتائج
				2	تقدم المدرسة تقارير لأداء المعلمين.
				3	تحارب كافة أنماط الفساد الإداري والمالي فيها بشتى أشكاله
				4	يوجد فيها قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أياً كان منصبه
				5	تحرص على تقييم أدائها من قبل اللجان الأعلى في التربية والتعليم.
				6	تتم مساءلة المعلمين على ضوء نتائج تقييم أدائهم.
				7	تحرص المدرسة على إتباع أساليب متنوعة لضبط العمل وتحسينه
				8	تحرص المدرسة على تقديم أساليب التغذية الراجعة لضمان جودة العمل.
				9	توفر نظام رقابة يضمن إنجاز العمل بتكلفة أقل للموارد.
				10	توضح الميزانيات الخاصة به بشكل دوري

المجال الثالث: المشاركة في صنع القرار:

				1	تحرص المدرسة على إيجاد فرص للعمل الجماعي والتعاون المشترك بين المعلمين
				2	تعلن ادارة المدرسة عن القرارات التي تتخذها بصورة مستمرة.
				3	تراعي الصالح العام عند اتخاذ القرار.
				4	تتيح الادارة الفرصة (الطلاب، والمجتمع المحلي، والهيئة الإدارية والتعليمية) للمشاركة في عملية صنع القرار
				5	تتبنى أساليب الحوار والشورى قبل عملية اتخاذ القرار.
				6	تتيح الادارة للمعلمين حق ممارسة الاعتراضات والتحفظات والرفض.

المجال الرابع: المساواه والمعاملة العادلة

				1	تتسم علاقة الادارة مع المعلمين بالمساواة والعدل.
				2	يوجد في المدرسة معايير عادلة للحصول على المكافآت والحوافز
				3	تقدم الادارة حوافز معنوية للمتميزين من المعلمين.
				4	تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية
				5	يتم محاسبة المقصرين في انجاز أعمالهم بعدالة ودون تمييز.

المجال الخامس: المعوقات

				غموض مفهوم الحوكمة التنظيمية ومبادئها للمعلمين	1
				ضعف اهتمام ادارة المدرسة بتطبيق الحوكمة التنظيمية.	2
				عدم ملائمة الأنظمة واللوائح الحالية لتطبيق الحوكمة التنظيمية	3
				شروع مبدأ السرية في الإجراءات والممارسات المدرسية.	4
				نقص الشفافية في إجراءات وآليات اختيار القيادات الادارية.	5
				سيادة المركزية في الإجراءات الإدارية وضعف التفويض.	6
				قلة المخصصات المادية لإجراءات تطبيق مبدأ الحوكمة التنظيمية.	7
				عدم الجدية في تطبيق أنظمة المساءلة للمقصرين.	8
				قلة المشاركة الفعالة للمستفيدين في صنع القرار	9
				وجود درجة عالية من الوضوح والشفافية يؤدي لكشف عيوب ادارة المدرسة.	10
				ضعف محاربة ادارة المدرسة لأنماط الفساد الإداري والمالي الموجود فيها	11
				قلة توافر قنوات الاتصال الخاصة بشكاوى المعلمين والعاملين فيها.	12

				13	قلة توفير المعلومات اللازمة لإجراءات تقييم الأداء التدريسي.
				14	ضعف تشجيع ادارة المدرسة المعلمين على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية.
				15	الإعلان عن القرارات التي تتخذها المدرسة تتم بصورة غير واضحة.

ملحق رقم (4)

تسهيل مهمة

HEBRON UNIVERSITY			جامعة الخليل
Ref.	بسم الله الرحمن الرحيم	الرقم :	م خ/50 ت/2022
Date		التاريخ :	2022/09/14
لمن يهمه الامر			
الموضوع: تسهيل مهمة			
تحية طيبة وبعد،،			
يفيد برنامج ماجستير (الادارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة سجي محمود محمد دويات الرقم الجامعي (22019033) هي احدى طالبات برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان:			
واقع الحوكمة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس			
يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.			
شاكرين لكم حسن تعاونكم.			
د. صلاح الزرو			
			
عميد كلية التربية			
رئيس لجنة الدراسات العليا			
			
P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine URL : http // www.hebron.edu		ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين تلفون : 970 (0)2-222-0995 فاكس : 970 (0)2-222-9303	

كتاب التدقيق اللغوي

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
ماجستير
نموذج رقم (19)
تدقيق لغوي (عربي، انجليزي)

اسم الطالب: محمد دويكات
رقم الهاتف: 0524563086
التوقيع: محمد دويكات
أفيد سيادتكم علما بان الرسالة الموسومة بـ:

عنوان الرسالة باللغة العربية:
واقع الحكومة المنظمة ومخوقات تطبيقها في مدارس
محافظة القدس

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:
The Reality of administrative Governance and its
Application obstacles in East Jerusalem schools

تم تدقيقها لغويا (الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم) وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المدقق والتوقيع

علي محمد خليل ابو رهمه

الرتبة العلمية: مدرس
عنوان العمل: مدرسة 2023م القدس
رقم الجوال: 0598424300
البريد الإلكتروني: aliu.zahawa22@gmail.com

التاريخ: 30/3/2023

ملاحظة: يعيد هذا النموذج من أجل متخصص في اللغة العربية/ الانجليزية برتبة ماجستير على الأقل

