

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري
المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من
وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم

إعداد

بشرى نافز محمود ابو صلاح

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية، من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2021

واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري
المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة
نظر مديري المدارس أنفسهم

إعداد

بشرى نافز محمود ابو صلاح

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 4 / 7 / 2021م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع



• أ. د. عبد محمد عساف / مشرفاً رئيسياً



• أ. د. يوسف ذياب عواد / ممتحناً خارجياً



• د. أشرف الصايغ / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى

قدوتي ومعلمي ... وملهمي ونبراسي في العلم ...

إلى تلك الروح التي عاشت بها روحي أهدي له روحي وكل طموحي (والدي العزيز)

إلى

من رأني قلبها قبل عقلها... وحصنتني أحشاؤها قبل يديها...إلى

الصورة الملائكية المعلقة على جدران قلبي؛ تلك التي حملت عنا أعباء الحياة ...

وكانت لنا نبع حبٍ وعطاءٍ وصبرٍ وحنانٍ،(أمي الحبيبة)

إلى

من يجري حبهم في عروقنا... ويلهج بذكراهم فؤادنا (أخوتي أخواتي)

إلى

من أكنُّ لهم كلَّ الحبِّ والتقدير والعرفان الجميل

(صديقاتي وأحبائي)

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير، ووافر الامتنان إلى

الأستاذ الدكتور: عبد محمد عساف

الذي كان لي أباً في عطفه وعونه ومتابعته، فجزاه الله عني خير الجزاء، وله كل الاحترام والتقدير،
سائلاً الله أن يجعل كل ذلك في ميزان حسناته.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى

كل من علمني حرفاً من ذهب، وكلمات من درر، أساتذتي في جامعة النجاح الوطنية، لما قدموه
لي من توجيهات وتشجيع متواصل طوال فترة الدراسة.

ويسرني أيضاً أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى

أعضاء لجنة المناقشة. لما بذلوه من جهد في قراءة هذا البحث

والشكر موصول أيضاً إلى أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الذين تفضلوا مشكورين في تحكيمها.

وأشكر كل من ساعد في إنجاز هذا البحث، وجزى الله الجميع خير الجزاء.

الباحثة

الاقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدّمة الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد. وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name:

اسم الطالبة: بشرى فاخر محمود أبو صلاح

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 4/7/2021

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها
1	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
9	أهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	حدود الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
14	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	الإطار النظري
43	الدراسات السابقة
43	الدراسات العربية
48	الدراسات الأجنبية
61	التعقيب على الدراسات السابقة
67	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
67	مقدمة
67	منهجية الدراسة
67	مجتمع الدراسة
69	عينة الدراسة

71	أداة الدراسة
72	صدق الأداة
75	ثبات الأداة
76	إجراءات الدراسة
76	متغيرات الدراسة
77	المعالجات الإحصائية
79	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
79	النتائج المتعلقة بأسئلة البحث الوصفي الكمي (أسئلة الاستبانة)
99	النتائج المتصلة بفرضيات الدراسة
111	النتائج المتعلقة بنتائج البحث النوعي (أسئلة المقابلة)
126	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
126	مناقشة النتائج المتصلة بأسئلة الدراسة
151	توصيات الدراسة
152	المراجع العربية
160	المراجع الأجنبية
164	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
69	يوضح ثبات الأداة للعينه الاستطلاعية	1
70	خصائص العينه الديموغرافية	2
72	مفتاح التصحيح لمستوى إجابات فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة	3
74	الصدق الداخلي لفقرات الأداة	4
76	معاملات ثبات أداة الدراسة ومحاورها (مجالاتها وفقراتها)	5
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور الشفافية	6
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور المساءلة	7
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور المشاركة	8
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور مبدأ الإفصاح والنزاهة	9
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	10
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال مبادئ الحوكمة	11
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال المناخ التنظيمي	12
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في المجال الكلي	13
101	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-test) تبعاً لمتغير الجنس (لمجال الحوكمة الإدارية)	14

102	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (لمجال الحوكمة الإدارية)	15
103	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات الخبرة (لمجال الحوكمة الإدارية)	16
104	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير طبيعة المدرسة (لمجال الحوكمة الإدارية)	17
106	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير نوع المدرسة (لمجال الحوكمة الإدارية)	18
107	اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير الجنس (لمجال المناخ التنظيمي)	19
108	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (لمجال المناخ التنظيمي)	20
109	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات الخبرة (لمجال المناخ التنظيمي)	21
109	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير طبيعة المدرسة (لمجال المناخ التنظيمي)	22
110	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير نوع المدرسة (لمجال المناخ التنظيمي)	23
111	مصفوفة معاملات الارتباط (Person Correlation) بين العوامل المستقلة والتابعة	24
112	استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بواقع التجربة العملية، حول الحوكمة التربوية	25
112	استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بالمناخ التنظيمي المطبق في المدرسة	26

115	استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق كيف تساعد الحوكمة في تنمية المناخ التنظيمي في المدارس	27
119	استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بالصعوبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة	28
122	استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بسبل مواجهة الصعوبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة	29

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
164	قائمة أسماء المحكمين	1
165	أداة الدراسة (الاستبانة) الصيغة الأولى	2
168	أداة الدراسة (الاستبانة) الصيغة النهائية	3
172	أسئلة المقابلة	4
173	معاملات ثبات أداة الدراسة ومحاورها (مجالاتها وفقراتها)	5
176	صدق الاتساق الداخلي للفقرات	6
182	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الاستبانة	7
189	كتاب من مركز البحث والتطوير من أجل تسهيل مهمة الطالبة	8
190	كتاب إلى مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة من أجل تسهيل مهمة الطالبة	9

واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في

محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم

إعداد

بشرى أبو صلاح

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، كما هدفت إلى التعرف على أثر بعض المتغيرات مثل: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، ونوع المدرسة).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي، والنوعي الكيفي، وقامت بتطوير استبانة تتكون من مجالين هما: (الحوكمة الإدارية، المناخ التنظيمي)، وتكونت الحوكمة الإدارية من خمسة محاور، وتكونت الاستبانة من (66) فقرة، وُزعت على عينة بلغ حجمها (120) مديراً ومديرة، جرى اختيارها بطريقة (العينة المتيسرة)، وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم قياس صدقها وثباتها، كما استخدمت الباحثة أيضاً أداة المقابلة تحتوي على (5) أسئلة كانت موجهة للأشخاص المعنيين، وهم مدراء المدارس الخاصة والحكومية، وكان عددهم (13 مدير).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة مع المجال الأول (مبادئ الحوكمة، والتي تتمثل في: (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الإفصاح والنزاهة، مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة) كانت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.43)، وبنسبة مئوية بلغت (88.6%).

- أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة مع المجال الثاني (المناخ التنظيمي) كان بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.34)، وبنسبة مئوية بلغت (86.8%).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ويعزى هذا إلى متغير نوع المدرسة على المجال الكلي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.036) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة وعليه ترفض الفرضية الصفرية لمتغير نوع المدرسة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين درجتي استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة بين درجة تطبيق الحوكمة الإدارية والمناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.
- كما تبين بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير نوع المدرسة على بعض محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، إذ جرى استثناء محور الشفافية لصالح المدارس الحكومية، ومحور الإفصاح والنزاهة لصالح المدارس الحكومية أيضاً.
- كما تبين من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك مجموعة من الصعوبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة، من أهمها عدم وجود حرية للعمل، وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم الالتزام بتطبيق الأنظمة.
- كما تبين أيضاً أنّ من أهم الحلول والسبل من أجل تفعيل الحوكمة التربوية في المدارس الحكومية والخاصة التي تحدث عنها أفراد عينة الدراسة دعم المدرسة مادياً ومعنوياً، التوعية بأهمية التعليم عن طريق النشرات، والإفادة من وسائل الاتصال التكنولوجية، وتفعيل دور

التواصل مع المجتمع المحلي من خلال مجلس أولياء الأمور، والسعي لحل كل المعوقات بوضع برامج وخطط هادفة.

في ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة جملة من التوصيات كانت على النحو الآتي:

1. تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، ودعم وتشجيع العمل الجماعي وإشعار العاملين بأهمية إتباع هذه المفاهيم لتكون أكثر عمقا في ثقافة المدارس، وهيئاتها.
2. العمل على تجاوز المعوقات من ضمنها الشفافية والنزاهة التي تواجه الحوكمة.
3. العمل على تعزيز المناخ التنظيمي لما له من دور كبير في تطوير الأداء.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

نتيجة للتطورات، والتغيرات التي فرضت في العصر الحالي على المجالات الاجتماعية والاقتصادية، والعلمية والمعلوماتية، والتكنولوجية، وجب على النظم التربوية ضرورة إجراء مراجعة جذرية شاملة للسياسات، والاستراتيجيات، والأهداف التربوية للهياكل الإدارية والبرامج، بحيث تشمل هذه المراجعة النظم التربوية بشموليتها وكليتها وأن تغطي هذه المراجعة مدخلات وعمليات ومخرجات هذه النظم.

لقد حظي ميدان الإدارة المدرسية باهتمام العاملين في ميدان التربية والتعليم، ذلك أن المدرسة تمثل الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه جهود كل هؤلاء جميعاً، وقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، إذ لم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، أو حصر حضور التلاميذ وتغييبهم والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية؛ وإنما أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد في توجيه نموه العقلي والبدني (ملحم، 2005).

يعدّ مدير المدرسة من أهم عناصرها وأشخاصها بل إنه ركيزة العملية التعليمية وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى، بل الكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع، ويرى بعض التربويين أن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المعلمين ببعضهم، وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين وبين المشرفين، والمعلمين، وهو دائماً في المركز الرئيس للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها

للحصول على أفضل النتائج الممكنة وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها (عابدين، 2001).

تواجه التربية المعاصرة مجموعة من التحديات التي فرضتها التطورات والتغيرات في مختلف الميادين والمجالات، إذ تتمثل هذه التحديات في قدرة الأنظمة التربوية على مواجهة التطورات، وقد أثمرت هذه التغيرات أساليب جديدة وأكثر تطوراً في الإدارة التربوية، ومن هذه الأساليب "الحوكمة"، وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، كما تعد من الموضوعات المعاصرة التي تهم حقل الإدارة العامة والتربوية (القطشان، 2020).

إنّ المفهوم الأساسي للحوكمة يقوم على أساس تغيير الأوضاع نتيجة لتوسع حجم المجتمعات، والتنوع الكبير في احتياجات الأفراد والمنظمات، كما أنّ الحوكمة تشتمل على العديد من العناصر الأساسية للديمقراطية، مثل المشاركة والانفتاح على المجتمع المدني، واحترام حقوق الإنسان المدنية والفكرية (المومني والإبراهيم، 2019).

كما تشير الحوكمة بكونها مدخلاً إدارياً إلى القدرة على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية وإدخالها في إنشاء القرار والعمل على تطبيقه، وذلك عن طريق ضرورة الانتقال من كون السلطة تتبع من داخل المجتمع بمفهوم الحكومة (Government) الذي ينهض على مسلمة قيام الحكومة بالدور إلى مفهوم الحوكمة (Covernance) الذي يستند إلى مشاركة جميع عناصر المجتمع للحكومة في إدارة أمور المجتمع (عبد الحكيم، 2011).

كما تشمل الحوكمة الرشيدة على العديد من العناصر الأساسية للديموقراطية، مثل المشاركة، والانفتاح على المجتمع المدني، واحترام حقوق الإنسان المدنية، والفكرية، والممتلكات الخاصة (Agere, 2000).

يعد القانون سيد الأحكام في جميع نواحي الحوكمة الإدارية وتعزيز مفهوم الشفافية والاستجابة والمشاركة والعدل والفاعلية والكفاءة والمساءلة، والرؤية الإستراتيجية، إذ إنّ من أهم أسس الإدارة والحوكمة الرشيدة الشفافية والمساءلة، ويرتبط وجود الشفافية والمساءلة ببعضهما؛ إذ يدعم كل

منهما الآخر. فعند غياب الشفافية لا إمكان للمساءلة، وإذا لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أي أهمية، ويعمل وجود هذين العنصرين الأساسيين معاً في نشأة إدارة عادلة وفعالة وكفؤة (عبد الله، 2009).

وبسبب ما تعيشه المؤسسات التعليمية في فلسطين، ولتحقيق أهدافها، وسد الفجوة بين ما هو مخطط وما ينجز في الواقع، فإن إدارة التعليم العام في فلسطين مطالبة في إقناع إدارات المدارس على ممارسة الحوكمة الإدارية في إدارة مدارسهم وتسيير أعمالها، كما تتطلب تأهيلاً بغية تمكينهم من ممارسة الحوكمة بأفضل أشكالها (قرواني، 2016).

يحظى موضوع المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية بأهمية كبيرة، لما له من دور في تطوير المتغيرات التنظيمية السائدة في إطار العمل، كما أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي يأتي من خلال كون المنظمة، وحدة اجتماعية هادفة تتسم أعمالها بالتشابك (الديحاني، 2013).

لذا تباينت نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي، فبعضهم أكد على خصائص البيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فأصبح مفهومه يدلّ على تلك الخصائص التي تُميز البيئة الداخلية للمنظمة، دون الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها في المناخ التنظيمي للمنظمة، ومنهم من تطرّق للبيئة الخارجية بالإضافة للبيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، كذلك هناك من حدّد هذا المفهوم بالعوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة، وهناك من أشار أيضاً للعوامل المادية داخل المنظمة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها (بحر، 2005).

تظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام، والتي يحددها محوران أساسيان الأول، ويتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه، وثقافته، والثاني في بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أشهرها الهيكل التنظيمي، لنظام الاتصالات (السكران، 2004).

ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن المناخ التنظيمي له أثر كبير في تعلم الطلبة، وبينت أن نشاط المعلم يمكن أن يكون أكثر فاعلية في مدرسة ما عن مدرسة أخرى وذلك بسبب ايجابية مناخها التنظيمي، وتحلي المدرسة بالروح الإيجابية يمكن أن يكون مقياساً لمدى دعم المدرسة للعاملين فيها، وتيسير التعليم النشط والهادف، وتدعيم الشعور الإيجابي نحو المدرسة وبين المعلمين وتلاميذهم، وعلى العكس من ذلك، فإن المناخ السلبي للمدرسة يؤدي إلى عدم الفاعلية في التدريس، ويجعل الدافعية لدى التلاميذ في تدن مستمر (الهيبة، 2019).

كما تتبلور أهمية المناخ التنظيمي من خلال كونه محددًا مهمًا على قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها كما أن له تأثيراً في تكوين إدراكات واتجاهات العاملين فيها، وفي تشكيل سلوكهم الوظيفي داخل المؤسسة ومن ثم بناء المؤسسة على استخدام إمكانياتها، ومواردها لتحقيق البقاء والاستقرار والنمو، وهذا ما أكده سبكتر (Specter, 2000)؛ إذ يرى أن الشعور بالرضا في أثناء العمل والدافعية لا يكونان بمعزل عن المناخ التنظيمي الذي يعد من أهم عناصر رفع الروح المعنوية التي لا يمكن إغفالها، كما بينت دراسة (Puncreobutr & Kitratporn, 2016) إلى وجود علاقة بين جودة العمل في المدارس الحدودية والمناخ التنظيمي السائد فيها، كما وأشارت دراسة (Haykins, 2002) إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي المنفتح وسلوك المدير الداعم.

تعد بيئة العمل في مديريات التربية مثلها مثل جميع البيئات الإدارية، كونها عرضةً لحدوث العديد من المشاكل الإدارية التي تعيق العمل وتؤثر في فاعليته، وجو العمل بين موظفيه، إذ تحول دون تحقيق أهدافه المرجوة، وذلك لأن عمل الإداريين في مديريات التربية والتعليم، متعدد الجوانب، فهم المسؤولون عن تحسين الأداء، وحشد الموارد الممكنة لتحقيق الأهداف، ومن ثم، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لأهمية موضوع الحوكمة وعلاقته بالمناخ التنظيمي، فقد تزايد الاهتمام به في السنوات الأخيرة في المدارس، إذ عقدت المؤتمرات وطبقت الدراسات التي ما تزال توصي بتطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس لما تلعبه من دور كبير فيها، ومن أجل مواجهة الضغوطات والنهوض بالمدارس، فإن إداراتها وبتوجيه من إدارة التعليم العام في وزارة التربية والتعليم، تسعى إلى ابتكار أساليب جديدة تتمثل في تطبيق مبادئ الحوكمة من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، ورسالتها المجتمعية في إطار من النزاهة والشفافية، والعدالة والمساءلة، والالتزام بمبدأ الإفصاح عن المعلومات المتعلقة المؤثرة على طبيعة المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة، إذ ظهرت دراسات تناولت موضوع الحوكمة في المدارس مثل حيث أوصت دراسة (القطشان، 2020) تعزيز تطبيق مديري المدارس عامة والثانوية خاصة لمبادئ الحوكمة في مدارسهم، كما أوصت دراسة (قرواني، 2016) أن تعمل الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تحسين التواصل بين الإدارة العليا فيها، والوحدات الإدارية كافة وإدارات المدارس، وأوصت دراسة (المومني والإبراهيم، 2019) العمل على وضع الأطر التشريعية والقانونية والإدارية التي تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الإدارات الحكومية المختلفة.

كما يحتل المناخ التنظيمي أهمية كبيرة جداً، بسبب تأثيره على المدرسة وفي النتائج التي يتضح أثرها في الأفراد، ما دفع الباحثين وأصحاب القرار المهتمين بالإدارة التربوية على المستوى العالمي إلى تناول هذا الموضوع باهتمام حثيث تبعاً لأهميته الكبرى، لأن المدرسة التي تملك مناخاً تنظيمياً ضعيفاً أو رديئاً ستضعف حتى الفشل، مهما حاولت الإبداع في إنجاز الوظائف الإدارية الأخرى مثل التخطيط والتنفيذ والمتابعة، ويعكس ذلك الإحساس من نظرة وتجربة شخصية من خلال العمل في المدارس، كما أن أداء مدير المدرسة لمهامه مرهون بنوع المناخ التنظيمي الذي يتبناه، ويؤدي دوره في النجاح أو الإخفاق الذي يصيب مسيرته التربوية، وقد أشارت إلى هذه العلاقة نتائج دراسة (الهيبة، 2019)، ودراسة (الشنطي، 2006).

وعلى الرغم من الدراسات العديدة التي أجريت على واقع الحوكمة الإدارية في المدارس وعلى المناخ التنظيمي فيها على المستوى العالمي، إلا أن العلاقة بين هذين المتغيرين لم تجرِ دراستها بشكل وافٍ عالمياً أو عربياً، وبخاصةً في الميدان التربوي للمدارس، إذ إنّ الباحثة كونها من أعضاء الهيئة التدريسية، وتعد من العاملين في نطاق الإدارة المدرسية، وقد وجدت أنّ هذا الموضوع غير موجود ولا مطبق على أرض الواقع، بشكل ملموس؛ إذ تعاني العديد من الإدارات المدرسية صعوبة في جعل سياساتها علنية، كما لا توجد أبحاث كثيرة -حسب علم الباحثة- تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين وهما واقع الحوكمة الإدارية والمناخ التنظيمي في المدارس، لذا تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي الآتي: ما واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: اسئلة تم الإجابة عنهم عن طريق الاستبانة:

1. ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس؟
2. ما درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟
3. ما درجة تأثير كل من بعدي مبادئ الحوكمة الإدارية والمناخ التنظيمي على الدرجة الكلية؟
4. هل تختلف درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس باختلاف متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، ونوع المدرسة)؟

5. هل يختلف المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس باختلاف متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، ونوع المدرسة)؟

6. هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع الحوكمة الإدارية ومستوى المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟

ثانياً: اسئلة تم الإجابة عنهم عن طريق المقابلة

1. من واقع تجربتك العملية، ما هي الحوكمة التربوية؟
2. ما هو رأيك في المناخ التنظيمي المطبق في مدرستك؟
3. كيف تساعد الحوكمة في تنمية المناخ التنظيمي في المدارس؟
4. ما الصعوبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟
5. ما سبل مواجهة تلك الصعوبات التي تحول دون تحقيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لفحص الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام والبيرة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير طبيعة المدرسة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير نوع المدرسة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير الجنس.

7. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

8. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

9. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير طبيعة المدرسة.

10. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير نوع المدرسة.

11. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة بين درجة تطبيق الحوكمة الإدارية والمناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تعرف واقع تطبيق الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.
- تعرف مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.
- تعرف درجة تأثير كل من بُعدي مبادئ الحوكمة الإدارية والمناخ التنظيمي على الدرجة الكلية.
- تعرف أثر متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، نوع المدرسة) في استجاباتهم على أداة الدراسة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.

- تعرف أثر متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، نوع المدرسة) في استجاباتهم على أداة الدراسة في مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام والبييرة.
- تعرف إن كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الحوكمة الإدارية و مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام والبييرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم.
- التعرف على مفهوم الحوكمة التربوية من واقع تجربة المدير .
- معرفة واقع المناخ التنظيمي في المدرسة التي يديرها كل مدير .
- معرفة كيفية مساعدة الحوكمة في تنمية المناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر المدير .
- التعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام والبييرة.
- التعرف على سبل مواجهة الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام والبييرة.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة الحالية من حيث:

الأهمية النظرية: تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوع الحوكمة الإدارية وواقعها في المدارس الحكومية والخاصة لدى مديري المدارس والعلاقة بين الحوكمة الإدارية والمناخ التنظيمي ولما له من أثر في فاعلية التعليم وإيجابية النتائج في المدرسة أو سلبيتها. كما أن هذه الدراسة قد تثري الأدب النظري بما تتضمنه من معلومات حول الحوكمة الإدارية وتعريفها وأهميتها وأبعادها ومقوماتها وأهدافها، وواقعها في المدارس الحكومية والخاصة، وكذلك معلومات عن المناخ

التنظيمي وتعريفه وأهميته وأبعاده وعناصره والعوامل التي تساعد على تكوين مناخ تنظيمي جيد وعلاقة المتغيرين معاً.

الأهمية التطبيقية: وتتمثل فيما تتوصل إليه الدراسة من معلومات ونتائج للدراسة وتوصيات لمديري المدارس الحكومية والخاصة وأصحاب القرار المسؤولين والمخططين في واقع الحوكمة الإدارية، ومن ناحية تنفيذية خاصة في علاقة الحوكمة الإدارية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة. وقد يستفيد منها الباحثون في إجراء المزيد من الدراسات التي لم تتمكن الدراسة الحالية من معالجتها.

حدود الدراسة

سوف تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود البشرية للدراسة: مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.

الحدود المكانية للدراسة: المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.

الحدود الزمانية للدراسة: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2020-2021).

الحدود الإجرائية للدراسة: تتحدد نتائج الدراسة بمدى صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة، المقابلة) المستخدمة، من حيث صدقها، وثباتها، وكذلك طبيعة التحليل الإحصائي المستخدم فيها.

مصطلحات الدراسة

ستركز هذه الدراسة على بعض المصطلحات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومنها:

المدارس الحكومية: هي " المدارس التابعة للإشراف المباشر إدارياً وفنياً لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية" (الإدارة العامة للتخطيط التربوي، 2004، 2).

وتتحدد في هذه الدراسة: بالمدارس الحكومية التي سيشملها الدراسة كحدود مكانية في محافظة رام الله والبيرة.

المدارس الخاصة: " هي أي مؤسسة تعليمية أو أهلية أو أجنبية غير حكومية مرخصة يؤسسها أو يديرها أو ينفق عليها فرد أو جمعيات أو هيئات، فلسطينية كانت أو أجنبية " (حمد، 2014، 10)

وتتحدد في هذه الدراسة: "المدارس الخاصة التي سيشملها الدراسة كحدود مكانية في محافظة رام والبيرة.

الحكومة: العمليات والهياكل التي تستخدمها المؤسسات لتوجيه، وإدارة عملياتها العامة وأنشطة برامجها". (الداعور، 2008، 380)

وتتحدد في هذه الدراسة: درجة تطبيق القوانين والنظم والقرارات في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة بناء على استجابات المبحوثين على أداتي الدراسة.

كما تتحدد أيضا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب في ضوء القياس المستخدم.

الحكومة التربوية: "هي مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء" (القطشان، 2020، 19).

وتتحدد في هذه الدراسة: مجموعة من القوانين والأنظمة، التي تطبق في المدارس الحكومية والخاصة، وذلك بقصد تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء، التي تمثلت في استجابة مدراء المدارس على أداتي الدراسة.

كما تتحدد أيضا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب في ضوء القياس المستخدم.

المناخ التنظيمي: "هو الاتجاهات والقيم السائدة والمعايير والمشاعر التي يمثلها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها" (أحمد، 2008، 15)

ويتحدد في هذه الدراسة: بمجموعة من الآراء والأفكار، والمشاعر السائدة في نطاق العمل، التي يمثلها مديرو المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة بناء على استجابة مديري المدارس على أداتي الدراسة الخاصة بذلك.

مدير المدرسة: " هو ذلك الشخص الذي يُكَلَّف رسمياً برئاسة المدرسة، والإشراف على المعلمين، ليقوم بجهود منظمة، وبمهام المشرف، في سبيل تحقيق الأهداف المحددة بعد التخطيط لها" (حمد، 2014، 9).

محافظة رام الله والبيرة: تقسيم إداري بُني على أساس أن المدينتين الشقيقتين رام الله والبيرة متلاصقتان لدرجة أنهما تبدوان مدينة واحدة. وهذه المحافظة واحدة من ست عشرة محافظة التابعة للسلطة الفلسطينية، مركز المحافظة يقع في مدينة البيرة والمحافظ هو عطوفة الدكتور ليلي غنام، وهي أقرب مدن الضفة الغربية إلى محافظة القدس، وحسب الإحصاءات فإن عدد سكان المحافظة يبلغ 590,401 نسمة، وذلك في عام 2019 (موسوعة ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org/wiki>).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري للدراسة الحالية في مجالين هما: الحوكمة، والمناخ التنظيمي، بعد الاستعانة ببعض المراجع، والدراسات ذات العلاقة بهما، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري المتصل بالحوكمة

نشأة الحوكمة:

لقد شهدت منظمات الأعمال على حدٍ سواء في الآونة الأخيرة جملة من التحولات، والتطورات الناجمة في معظمها عن العديد من الأزمات المالية، والاقتصادية، والتي زعزعت العديد من الاقتصاديات ليرز مفهوم حوكمة الشركات كأحد المواضيع المهمة على جدول أعمال الشركات، والمنظمات الدولية؛ إذ إن هناك الكثير من الأحداث السلبية التي استحوذت على اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي وكذلك المؤسسات المالية الدولية (غياط، 2009).

ويمكننا القول، إنَّ الاهتمام بالحوكمة برز بعد تطور الاستثمارات الضخمة التي تتطلب الفصل بين المستثمرين، وأصحاب المصالح، وبين من يدير هذه الشركات فكان من الضروري أن يكون هناك قانون يربط، وينظم العلاقة بين الأطراف؛ بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات، وارتبط مفهوم حوكمة الشركات بالأزمات، والانهيئات المالية التي حدثت؛ إذ أكد متخصصون بأنَّ هذه الأزمات ناتجة عن السلوكيات الخاطئة، ما عزز من ذلك في أنظمة حوكمة الشركات وتفعيل تطبيق إدارة المخاطر (المناصير، 2013).

لتلك الأسباب أصبحت الحوكمة من الموضوعات المهمة التي تطبق في الشركات الخاصة والعامّة على حدٍ سواء، ما دفع الكثير من المساهمين إلى فقدان الثقة في الأسواق المالية، إذ يرجع سبب ذلك إلى الإداريين القائمين على إدارة الشركات، ومدققي الحسابات الذين لم يفصحوا عن القوائم المالية والمحاسبية التي تتضمنها الشركات المختلفة والذي أظهر خلل وعدم ثقة في التقارير المالية،

ومن ثمّ بدأ هذا المفهوم يتسع أكثر فأكثر كلما زاد تعثر بعض الشركات العملاقة (أبو حمام، 2009).

وقد لاحظت الباحثة بأن موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة، التي سعت جميع المؤسسات على اختلاف نطاق عملها في تطبيق مبادئها ومعاييرها، وذلك من أجل تحسين مستوى أدائها المالي، والإداري، وزيادة الثقة لديها عن طريقة تحسين صورتها أمام المجتمع المحلي.

مفهوم الحكم الراشد:

لقد ظهر مفهوم الحكم الراشد في بداياته في الإطار القانوني الفرنسي؛ ليساعد عملية تكاليف التسيير، إذ إن الحوكمة أو الحكمانية أو الإدارة الرشيدة هي مفاهيم تعبر عن إدارة الحكم التي تعزز وتدعم وتصور رفاهية الإنسان وتوسع قدرته وخياراته وفرصه وحياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ولقد جرى اخراج المفهوم من اطاره التقليدي ليضم مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص بعد أن كان يقتصر على مؤسسات الدولة والقطاع العام ويعبر عن أدائهما (عبد الله، 2009).

وتُعرّف الحوكمة أو الإدارة الرشيدة على أنها النظام الذي يجري من خلاله ادارة الشركات والتحكم بأعمالها، أما مفهومه في القطاع العام فيقصد به تعزيز مفهوم الشفافية والمشاركة والإنصاف والفاعلية والمساءلة والرؤية الاستراتيجية (عبد الله، 2009).

كما عرّفَت الحوكمة لغوياً بأنها عملية السيطرة والتحكم من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، كما وتشير كتب أخرى بأنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها تعني لغويا نظام، ومراقبة بصورة متكاملة، وعليه تدعيما للشفافية والموضوعية، والمسؤولية (درويش، 2007).

أما اصطلاحا تعنى الحوكمة نظاما شاملا يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة داخليا، وخارجيا من التأثير

بصفة سلبية في أنشطة المنشأة، ومن ثمّ ضمان التطبيق الأمثل للموارد المتاحة، بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشأة (جودة، 2008).

أما فيما يتصل بموضوع وجهة نظر المديرين بشأن الحوكمة، فهو يتصل بأحد الاعتبارات الرئيسية حسب نظرتهم بشأن المركزية والمساءلة، وتُمثل أيضاً أحد التحديات الرئيسية في تطبيق القيادة الموزعة في المدارس الذي يتمثل في أنه يمكن رؤية هذا المفهوم يتعارض مع النظم الهرمية لإدارة المدارس التي تهيمن على العديد من النظم المدرسية والتي عادةً ما تتطلب اللامركزية في إدارة المدارس وتغيير طريقة إدارة المدارس إجراء تغييرات في أدوار قادة المدارس ومسؤولياتهم، وقد يجد مديرو المدارس أنفسهم فجأة ليسوا مسؤولين فقط عن إدارة المدرسة وفقاً لقواعد وأنظمة السياسة، ولكن يُتوقع منهم أيضاً تحفيز وتطوير ودعم الموظفين، وتعزيز الروابط مع المجتمع الأوسع. إضافة إلى ذلك، يمكن للتحويلات المرتبطة بحوكمة التعليم نحو اللامركزية، أن تعقد، وتطالب مطالب مهنية جديدة من مديري المدارس وتفرض عليهم مسؤولية أكبر مما مارسوه في السابق (المشهوروي، 2014).

على ضوء ذلك لاحظت الباحثة أن مصطلح الحوكمة عبارة عن مصطلح حديث، إذ سعت جميع المؤسسات على كافة المستويات في إدخاله على نطاق عملها، ومن ضمن هذه المؤسسات المدارس، وقد تضمنت نظاماً يحتوي مقياساً جديداً للإدارة، ومؤشرات جديدة حول أساليب رقابية ناجحة تمنع أي طرف في التأثير بصفة سلبية على أنشطة المؤسسة وتراجعها، ومن ثمّ ضمان التطبيق الأمثل للموارد المتاحة، بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمؤسسة وتقدمها.

معايير الحوكمة:

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على إدارة، وتحليل معايير الحوكمة، فقد اختلفت المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو الآتي (السكرانة، 2009):

- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تتمثل بما يأتي:
ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، ضرورة حفظ حقوق المساهمين، والمعاملة المتساوية بين جميع المساهمين، ودور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة الإدارة بالشركة.
- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية وتتمثل فيما يلي: قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة، واستراتيجية للشركة معدة جيداً، التي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد للمجلس، والتوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، وضرورة وضع اليه للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة، ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- معايير مؤسسة التمويل الدولية وتتمثل فيما يأتي: الممارسة المقبولة للحكم الجيد، وخطوات إضافية لضمان الحكم الجيد، وإسهامات أساسية لتحسين حكم جيد محلياً.

بينما يرى (العدوان، 2017) بأن معايير الحوكمة تتضمن ما يأتي:

- المشاركة: وتعنى إعطاء حق المشاركة في اتخاذ القرار للجميع.
- الشفافية: إذ تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها.
- المساءلة: أي أن متخذي القرارات في القطاع العام مسئولين أمام الجمهور، وأمام من يهمهم الأمر.
- تعزيز سلطة القانون: يقصد بسيادة القانون أي اعتباره مرجع للجميع، وضمان سيادته أيضاً.

عناصر الحوكمة

فقد أشار (دياب، 2014) بأن عناصر الحوكمة يمكن إجمالها فيما يأتي:

1. مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.
2. تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
3. التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
4. مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسات والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسات مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

وترى الباحثة استناداً لما ذكر بأن للحوكمة مجموعة من العناصر التي تدعم عملها ، حيث تعمل هذه العناصر على نجاح تطبيق الحوكمة في المؤسسات، وبخاصة المدارس، كما وتتصف هذه العناصر على أنها شاملة من حيث الأنظمة الرقابية وتحديد العلاقات، أما ما يخص المدارس بأنه تتجلى أهمية الحوكمة من خلال تحسين العلاقات ما بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي للمدرسة المتمثل بأولياء الأمور.

مبادئ الحوكمة:

ينطلق موضوع حوكمة التعليم من استخدام مفاهيم وقواعد وركائز إلى جانب تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات، ولقد جرى الاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمات التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية (OECE)، ومن أهم المبادئ ما يأتي:

1. المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحاكمة المؤسسية

ينبغي أن يشجع إطار الحاكمة المؤسسية على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

2. المبدأ الثاني: حفظ حقوق جميع المساهمين

ينبغي أن يوفر إطار الحاكمية المؤسسية الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم وينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

أ. طرق مضمونة لتسجيل الملكية.

ب. إرسال الأسهم أو تحويلها.

ج. الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم (الخطيب، 2002).

3. المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين

ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم. (غادر، 2012)

4. المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة

وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في مراقبة الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء (دراوشة، 2014).

5. المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويجري الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير. (دراوشة، 2014)

6. المبدأ السادس: مسئوليات مجلس الإدارة

وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية (اسماعيل، 2010)

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة بأنه لا بد لمدارسنا أن تتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متطورة، وذلك من أجل مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع، فمن الضروري تشجيع مبدأ الحوار والشفافية والعدالة وتطوير أنظمة المشاركة، وتشجيع الأفراد حول رؤية جماعية وربط المدرسة ببيئتها وإيجاد قيادة استراتيجية واضحة هدفها خدمة الطالب، وترى الباحثة أن اختيار أي قائد ليس بما ينجزه بل هو ما يحدث عندما يغادر المكان، انه التابع الذي على المحك، فإذا كانت المدرسة ستتهار لحظة مغادرة هذا القائد المؤثر فهذه ليست القيادة بل هذه بصراحة شديدة الخداع، فالقيادة هي المسؤولية، والقائد دائماً يسعى إلى تهيئة الظروف المحيطة، لجعل المؤسسة تسير في الطريق الصحيح .

الحوكمة في الإدارات التربوية:

تطورت مفاهيم الإدارة التربوية وأساليبها وأدواتها متأثرة بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة في شتى المجالات، ونتيجة للتغيرات والتحولات المعرفية المتلاحقة التي شهدتها العالم فقد فرضت على الدول المتقدمة والنامية السعي الحثيث لتحديث تصوراتها السياسية والإدارية والثقافية والتربوية بما ينسجم مع التحديات التي فرضها الواقع المعاصر، لذلك كان لزاماً على الأنظمة التربوية السائدة أن تشهد تحولاً عميقاً في أنماط حوكمتها لتلبية متطلبات العصر، وتعرف الحوكمة التربوية بأنها: عملية التأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف وتنمية روح الجماعة، وهذا الأمر مرتبط بالكيفية التي تدار بها المؤسسات التربوية وبأسلوب الحوكمة المتمثلة في شخصية القائد وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية وتحسين ظروف العمل. (المومني والإبراهيم، 2019).

لقد ظهر مفهوم الحوكمة في المؤسسات التعليمية في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة التي تمر بها هذه المؤسسات والحلول المناسبة لها، التي كان سببها التعارض بين متطلبات الإدارة القيادية العليا والإدارة التنفيذية، ما تسبب في وجود فجوة بين الرؤية والواقع الملموس، وتعد الحوكمة في المؤسسات التعليمية عنصراً مهماً في تحقيق مصداقيتها، كما أنها تقيم نظاماً لتوزيع المسؤوليات والسلطات ومعرفة حدودها وتعمل على تقوية أواصر الاتصال الفعال، وتعد الحوكمة وسيلة استراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشكلات قبل وقوعها من خلال البحث عن الأسباب ونقاط الضعف، ومن ثم وضع البرامج والحلول بدلاً من التركيز على ملاحقة الفساد بعد حدوثه، وحلّ المشكلات قبل وقوعها. وعليه، فإن عملية النهوض بالتعليم يتطلب منظومة متكاملة للحوكمة تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، سواء على المستوى القطاع التعليمي ككل أو الإدارات التعليمية، وتعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم عال رفيع القيمة، والمستوى والمضمون. (بشير، 2019)

على ضوء ذلك استمد مفهوم الحوكمة التربوية من مفهوم الحوكمة المؤسسية أو حوكمة الشركات، وهو الذي يعبر عن مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم بها، وعرفت الحوكمة التربوية بأنها: مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار استراتيجيات مناسبة وفعالة لتحقيق غايات المؤسسة، وأهدافها الاستراتيجية، وهي بذلك تعني نظم الحكم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، ويقصد بالحوكمة التربوية في مؤسسات التعليم العالي بأنها: آلية للحكم والتوجيه تهدف إلى تحقيق العدالة والشفافية وتضمن جودة الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لجميع الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل (محمود، 2018).

وتأسيساً على ما سبق، فقد تعددت التعاريف الخاصة في الحوكمة التربوية؛ إذ عُرِفَتْ بأنها مجموعة من القوانين والقرارات التي تساعد على تحقيق الأداء من خلال الأساليب المناسبة والخطط الفعالة، لتحقيق أهداف مركز التعليم المفتوح عن طريق إتباع المبادئ التالية: الشفافية، المساءلة، المشاركة الفعالة، والتمكين، وحكم القوانين، وبالتالي تتبلور أهمية الحوكمة في المدارس

من خلال دورها الفعال في نجاح عمل المدرسة وتحقيق أهدافها، لذلك يمكن تحديد أهمية الحوكمة فيما يأتي:

تسهم حوكمة المدارس في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسة، والتأكد من فعالية إدارتها، كما تعمل على مساعدة المدارس في تحقيق أهدافها بأفضل السبل، كما تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات، وضمان التوازن بين المسؤوليات بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى، كما تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للمدارس، وضمان موارد المدارس، تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز، كما وتعتبر الحوكمة نظام رقابي وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات (القطشان، 2020).

من خلال ذلك، ترى الباحثة أنه يمكن تعريف الحوكمة التربوية بأنها: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري والتعليمي عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف العملية التربوية، إذ يسعى مدير المدرسة في العادة نحو تفعيل أسس ومبادئ الحوكمة في مدرسته، من خلال التعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية المتمثلة بالمعلمين والطلبة.

مراحل تطبيق الحوكمة التربوية:

إن مؤسسات التعليم تمر بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة، وهي كالتالي: (الغامدي، 2020)

1. **مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية:** وهي من أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة، إذ يجري التفرقة بين الحوكمة كثافة، وكأسلوب إداري يجري الالتزام به، إذ يتحقق توضيح معالم الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها، ويجب أن يكون لدى جميع الأفراد وعي كامل بالحوكمة وأهم جوانبها بالشكل الذي يساعد الأفراد العاملين على تقبلها.

2. **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها، وقادرة على استيعاب الحوكمة وحركتها ومن ثم التفاعل مع المستجدات والمتغيرات التابعة لذلك، وهي بنية مركبة وممتدة سواء بحكم العلاقات القوية التي تربط بين أطراف الحوكمة، بحكم تشكيل المصالح والمنافع المنتظر الوصول إليها من خلال التطبيق.

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

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

5. **مرحلة المتابعة والتطوير:** وتعد مرحلة الضمان وتوكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ العمليات الإدارية وتتطلب هذه المرحلة وجود مراقب أو أكثر، مهنتهم مراقبة وتنفيذ الحوكمة المؤسسية وتدقيق الإجراءات الخاصة بها (الغامدي، 2020).

على ضوء ذلك ترى الباحثة من أجل تطبيق الحوكمة التربوية يجب أن تمر بمجموعة من المراحل، تعمل على تعزيز وغرس الحوكمة في ميدان العمل، وذلك من أجل تسهيل تطبيقها، واستيعابها من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، وبالتالي بات من الضروري مراجعة ومتابعة تلك المراحل.

أهمية الحوكمة التربوية:

أصبحت الحوكمة التربوية غاية في الأهمية، ومن أهم أسباب اهتمام المؤسسة التعليمية بها:

الأساليب الحديثة للإدارة كمدخل تنظيمي جديد للقطاع العام تدعو إلى إعادة التفكير في الحوكمة، كما لوحظ تراجع دور المؤسسة التعليمية في إنتاج العلم، والمعرفة لخدمة التنمية انعكس مباشرة في زيادة الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة، ما أدى إلى تحول المؤسسة التعليمية إلى مؤسسة تسيطر على سلسلة من القوانين، واللوائح التي تسهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي، كما أن التغيرات العالمية المتسارعة التي أسهمت في نمو أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد عناصر المهمة والمؤثرة في تحقيق التنمية في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي أسهم في توسيع الدور البحثي في المؤسسة التعليمية في كثير من دول العالم، وزيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير، وظهور عولمة التعليم والبحث العلمي، وأثرهما في النمو الاقتصادي والاجتماعي وانعكاسهما الايجابي على رفاهية الأفراد وتقدمهم، وانتقال النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج أكثر حداثة على المستوى الدولي وزيادة أهمية صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وظهور مشكلة الفساد الأكاديمي؛ إذ يعد أقوى تهديد للمشروعات الإصلاحية القائمة حالياً، ومن أبرز مظاهره المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي وتراجع العديد من القيم (Leisyte, 2007).

لذا، ترى الباحثة أن الإدارة المدرسية تسعى جاهدة نحو تطبيق وتفعيل الحوكمة التربوية في المدارس، كون الحوكمة التربوية تهتم في تطبيق القوانين والأنظمة التي تنظم سير العمل الداخلي والخارجي في المدارس.

أنماط الحوكمة التربوية:

أشارت (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2013) بأنماط الحوكمة تقسم من وجهة نظر علماء الإدارة إلى ثلاثة محاور أساسية وهي:

1. **أنماط الحوكمة من حيث الفاعلية في الأداء:** فنلاحظ أنّ اهتمامات الحوكمة الإدارية فيها تكون موجهة لكل من طبيعة العمل (الإنتاج) وطبيعة العاملين (المروّوسين) وهي لا تخرج عن أربعة أنماط: نمط حوكمة تركز على اهتمامها بالعمل وهي حوكمة متقانية، ونمط حوكمة تهتم بالعلاقات مع الناس وهي حوكمة مرتبطة، ونمط حوكمة تهتم بالعمل والعلاقات مع الناس وهي حوكمة متكاملة، ونمط آخر حوكمة لا تهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الناس وهي حوكمة منفصلة.

2. **أنماط الحوكمة من حيث مركز اتخاذ القرارات:** وهي لا تخرج عن ثلاثة أنماط: النمط الأوتوقراطي المتسلط الذي يستخدم أساليب الفرض والتخويف، وهي حوكمة تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات، وتعتمد الأوتوقراطية في الإشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض والتي تخوّل للقائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي أهمية لتنمية العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، ونمط الحوكمة التسيبية التي بموجبها تعطي حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم، وأخيرا إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل، ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل النمط الديمقراطي الذي يعتمد على احترام شخصية الفرد وعلى الاستشارة والتعاون وهي من أهم أنماط الحوكمة؛ وذلك لفاعليتها وأثرها في تحقيق جودة العمل والمخرجات.

3. **الحوكمة التربوية الرشيدة:** تتعامل الإدارة التربوية مع أفراد متبايني الاتجاهات والقدرات والخلفيات الثقافية والاقتصادية، ما يتوجب على المدير أن يكون ماهرا رشيدا قادرا على التعامل معهم بمرونة لاستيعاب تطلعاتهم والاستجابة لمتطلباتهم المهنية والنفسية والمعرفية، والقائد التربوي لا يمكن أن يعمل بمفرده وبمعزل عن الآخرين، مما يتطلب منه أن يمتلك مهارة عالية وقوة في التأثير على الآخرين واستمالتهم وكسب ثقتهم عن طريق الإقناع والاقتناع، كما

أنه بحاجة لأن يتفهم قدرات وحاجيات واستعدادات كل فرد ممن يعملون معه ويتقبل مشاعرهم، ومتى ما حصل القائد على رضا تابعيه واستمالتهم وحظي بقبولهم النفسي له، فإنه سيتمكن من إحداث التطوير والتجديد والتغيير والإبداع في المؤسسة التربوية، إذ أن الحوكمة الرشيدة هي القدرة الفاعلة على ربط الطموحات المستقبلية للمؤسسة وأهدافها وقيمها بممارسات تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف وخلق مناخ يمكن التابعين من الوصول إلى أهداف هذه المؤسسة بصورة متناسقة مع أهدافهم الشخصية.

وترى الباحثة أنه مهما تعددت أنماط الحوكمة وتباينت مبادئها، تبقى متكاملة ومتداخلة ولا يمكن فصل إحداها عن الآخر، كونها تسعى إلى تحقيق هدف محدد، حيث أن القائد الجيد يجب أن يعي تماما أهمية هذا التكامل ويسعى إلى وجوده لضمان نجاح المؤسسة التي يقودها.

إسهامات تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية:

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

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

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

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

لذا تؤكد الباحثة أن تطبيق الحوكمة في المدارس، سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وتحقيق الأهداف العلمية والتعليمية، كما أن تطبيقها يدعم مشاركة أولياء الأمور والمتعلمين والمجتمع، في سير العملية التعليمية.

الحوكمة في مؤسسات التربية والتعليم.

تعدّ وزارة التربية والتعليم جزءاً من القطاع العام، لذا فإن تعزيز قيم النزاهة، ونظم الشفافية والمساءلة في القطاع العام يرتبط بشكل وثيق بوجود بنية مؤسساتية سليمة وأجهزة رقابة قوية وفاعلة تتمتع باستقلالية ومهنية، بمعنى آخر، فإن محاربة الفساد في القطاع العام يرتبط بوضع آليات وأدوات رقابة ومحاسبة مهمتها الإشراف والفحص والمراجعة، كما أن تحقيق إصلاح حقيقي لمؤسسات التعليم يشترط فيه تغيير نمط إدارة النظام التعليمي والقوانين واللوائح المنظمة له، وكذلك أنماط تمويله، باتجاه التحول عن المركزية الشديدة وأعمال مبادئ الحوكمة من الشفافية والمحاسبة ومعايير الجودة، والمفرطة والتعقيدات واللوائح البيروقراطية، ومن ثمّ، بات من الضروري تفعيل كل الأطراف المجتمعية مثل الشركات والمؤسسات التي توظف خريجي التعليم، ومنظمات المجتمع المدني مثل النقابات والجمعيات الأهلية والمهنية وغيرها من المؤسسات ذات العلاقة بقطاع التعليم، إذ تعمل على ممارسة أدوار رقابية للحد من الظواهر السلبية في هذا القطاع الحيوي.

إن هذه الأدوار بالإضافة إلى ما يمكن أن تسهم به في الإصلاح الإداري للتعليم، فإنه يمكنها أن تقف بالمرصاد إلى ممارسات الفساد في المؤسسات التعليمية (الشرباتي، 2015).

وعلى ضوء ذلك وجدت الباحثة على أن الحوكمة في مؤسسات التربية والتعليم، تعمل نظام المساءلة والشفافية في العمل، إذ تجعل الأفراد العاملين في التعليم على إطلاع على الأنظمة والقوانين، التي تحرك سير العمل.

الحوكمة في المدارس:

ذكر العزاوي (2018) " أن عملية الحوكمة في المدارس تتعلق بالمبادرات ذات الفعالية لتوفير الشروط الرئيسية لتحسين عملية التعليم فيها، وذلك من خلال معالجة أي ضعف في أدائها وتنمية نجاحاتها، بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية المخططة، إضافة إلى تحسين التعليم والمخرجات التعليمية عن طريق تعزيز دور الإدارة المدرسية و المدرسين وأولياء الأمور بالإضافة إلى المجتمع المحلي وضمان استغلال الوقت وعدم ضياعه، محاربة عمليات الفساد الداخلي للمدارس. وعليه، تقوم المدارس بتنفيذ مبدأ المساءلة، إذ إنه أمر ضروري في مبادئ الحوكمة وفقا لعدة أسس منها تقديم معلومات، ضرورية لتنمية دور الطلبة والمسؤولين عنهم على مطالبة الإدارة المدرسية حول أنشطتها، وإجراءاتها إضافة إلى خدماتها ومخرجاتها التعليمية. إضافة إلى الإدارة القائمة على المدارس والتي تهدف الى تطوير استقلالية المدارس في اتخاذ قراراتها الأساسية، والسيطرة على مواردها، وتنمية دور الأهل في تعزيز المدرسة، وتقديم يد العون في انجاز قراراتها لجلب النتائج الأفضل".

لقد لاحظت الباحثة أن عملية الحوكمة ضرورية من أجل تطوير دور الطلبة والمسؤولين عنهم في مطالبة الإدارة المدرسية عبر أنشطتها، وإجراءاتها إضافة إلى خدماتها ومخرجاتها التعليمية، وإضافة إلى تطوير استقلالية المدارس في اتخاذ قراراتها الأساسية، والسيطرة على مواردها، وتنمية دور الأهل في تعزيز المدرسة، وتقديم يد العون في انجاز قراراتها لجلب النتائج الأفضل.

نظام الحوكمة في المدارس:

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

على ضوء ذلك وجدت الباحثة من أجل تفعيل نظام الحوكمة في المدارس يجب ربطه بمجموعة من المبادرات الفعالة، والتي تهدف إلى توفير الشروط الأساسية لإصلاح التعليم، وتصحيح الثغرات، وتحسين المخرجات التعليمية، بما يؤدي إلى تحقيق التعليم الفعال، وتحسين الأداء الأكاديمي، وتعزيز وتفعيل الشراكة في إدارة المدرسة مع المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع، وضمان استغلال الوقت وعدم إهداره.

الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس:

أشار(قرواني، 2016) بأن هناك مجموعة من الصعوبات التي تعرقل تطبيق الحوكمة في المدارس من أهمها ما يأتي:

- **الصعوبات التنظيمية:** وتتمثل في عدم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمعلمين على حد سواء إضافة إلى عدم وضوح قنوات التواصل بين الإدارة العليا والإدارات المدرسية، وغياب آليات واضحة ومحددة للمساءلة الإدارية للعاملين.
- **الصعوبات المادية:** تعدّ إحدى معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية خاصة في المدارس الثانوية في فلسطين، إذ ترتبط بارتفاع تكاليف التشغيل الناجمة عن تطبيق مبادئ الحوكمة، وعدم تخصيص حوافز مادية للعاملين فيها، وقلة مصادر التعليم المتاحة لعمليات التطوير المهني للمعلمين والمديرين على حد سواء.
- **الصعوبات البشرية:** تتمثل في عدم كفاية عدد المعلمين اللازم لتنفيذ عمليتي التعليم والتعلم فيها، ونقص الوعي لديهم بأسس الحوكمة وإجراءات تطبيقها، وضعف الكفاءات الإدارية لبعض مديري المدارس، وعدم مقدرتهم على مقاومة ضغط المحسوبة.

وهكذا، فقد تبين للباحثة بالرغم من مزايا، وإسهامات الحوكمة التربوية في المدارس إلا أنه لوحظ هناك مجموعة من الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس، قد تتمثل في الإدارة من خلال عدم وضوح قنوات التواصل بين الإدارة العليا والإدارات المدرسية، أو من جهة مالية مثل ارتفاع تكاليف التشغيل الناجمة عن تطبيق مبادئ الحوكمة، أو صعوبات بشرية مثل عدم كفاية عدد المعلمين اللازم لتنفيذ عمليتي التعليم والتعلم فيها، كل هذه الصعوبات تسهم في تراجع تطبيق الحوكمة، مما يدفع ذلك إلى مزيداً من التحديات لمواجهة تلك الصعوبات.

أسباب فشل تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

أوضح (الزطمة، 2016) بأن هنالك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل برامج التنمية الإدارية في تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية، ومن أهم أسباب هذا الفشل:

1. الفشل في تحديد الأولويات بالشكل الصحيح، فمثلا تعطى الأولوية لقضايا التنمية السياسية أو في حكمها على حساب برامج التنمية الإدارية الحقيقية مما يؤدي إلى إيجاد كوادر إدارية تعجز عن القيام بمهامها بالشكل الصحيح.

2. غياب التدريب الفعال للقيادات الإدارية التي تلعب دور العامل الرئيسي في تنفيذ برامج الحوكمة، والركن الأساسي الذي يبدأ به النشاط التدريبي هو تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ لا بد من التعرف على الاحتياجات الحقيقية لأية منظمة أو مؤسسة قبل أن نضع لها أية خطة لنشاطها التدريبي.

3. عدم استقرار وثبات الجهاز الإداري وتعرضه للكثير من التقلبات غير المدروسة وغير المبررة ويصبح غير قادر على القيام بأية عملية تنمية إدارية، وقد يؤدي هذا الوضع على القيادات التربوية إلى عدم التركيز على برامج الحوكمة التي تتسم بالكفاءة والكفاية.

وعلى ضوء ذلك، فقد لاحظت الباحثة أنه قد يعزى فشل تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية إلى مجموعة من الأسباب أهمها عدم وجود تدريب كافي للهيئات الإدارية لمفهوم الحوكمة التربوية، والتقلبات الإدارية المتكررة بطريقة غير مدروسة وغير مبررة، مما يؤدي إلى نقص الخبرات، وعدم التطور والتنمية الإدارية، وإعطاء الأهمية لبعض الجوانب الحياتية مثل السياسية اهتماماً على حساب الجوانب التربوية، كل ذلك يحول دون تطبيق الحوكمة بالصورة المطلوبة.

ثانياً: المناخ التنظيمي

مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد باتت دراسة المناخ التنظيمي من الضروريات المعاصرة نظراً لحالة التطور المعرفي، والتكنولوجي وحالة الانفتاح الواسعة التي نعيشها، ووجود تحديات كبيرة تفرض على المنظمات والمؤسسات التي تريد الحفاظ على استمرارها ونجاحها، وتتمتع بقدر من الانفتاح والإبداع وخلق مناخ ايجابي، نتيجة لذلك كثر الحديث عن المناخ التنظيمي في الدراسات العلمية في النصف الثاني من القرن العشرين، وكثرت تعريفاته، ولم يجرِ الاتفاق على تعريف محدد له (أحمد، 2008).

وعلى ضوء ذلك، تباينت نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي، فقد عرفه بحر على أنه "مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر في كفاءة المشروع في تحقيق الأهداف" (بحر، 2005، 260).

كما يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن "مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة يفهمها العاملون ويدركونها، ما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، ومن ثم في سلوكهم، فمصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر جزءاً أو بعداً في بحث السلوك التنظيمي وذلك لتأثيره في الأفراد العاملين" (القيوتي، 1997، 215).

كما يؤكد مسكل وهوي (Meskel & Hoy.1998) أن مفهوم المناخ التنظيمي ظهر عندما ظهرت نظرية النظم الاجتماعية التي تنظر إلى المؤسسات كنظام متكامل، تتكون من العاملين، وبيئة العمل، والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وينتج السلوك الاجتماعي المرغوب فيه نتيجة تفاعل هذه المكونات مع بعضها، ومع البيئة المحيطة بها، ومع الأنظمة المحاذية، والتفاعل الذي يقع بين

مكونات المؤسسة يتأثر بالمناخ السائد فيها، وبالعلاقات الشخصية القائمة بين أفرادها، وبمدى رضاهم عن العمل.

كما يرى (رباح، 2008) أن المناخ التنظيمي مسؤول عن توفير البيئة الجيدة داخل المدرسة، فهو مرتبط بشكل أو بآخر بالمتغيرات التربوية، وهو المسؤول عن تحقيق رضا العاملين، وعن تلبية حاجات الطلبة، وكما اختلفت وجهات النظر نحو المناخ التنظيمي، فنجد فريقاً قد اهتم بجميع المتغيرات سواء أكانت داخلية أم خارجية ورصد أثرها على المناخ التنظيمي، وهناك من اهتم بهما على حد سواء ووضح أثر انعكاس المتغيرات الخارجية على البيئة الداخلية، وأثر ذلك كله في المناخ التنظيمي ككل.

فالمناخ التنظيمي ليس شيئاً ما ملموساً بل يمكن ملاحظة نتائجه وآثاره، من خلال رضا العاملين وتفاعلهم ودفاعيتهم وانضباطهم وولائهم، ومن خلال الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع أفرادها وبيئتها (الشقسي، 2011).

فالمناخ المدرسي يشمل كل العلاقات الإنسانية داخل البيئة المدرسية، سواء أكانت بين الطلبة أنفسهم أو بين الطلبة، والمعلمين أو يعكس علاقة المعلمين مع الإدارة، والعلاقات الإنسانية مع مرافق المدرسة ومكوناتها المادية، وكل التفاعلات التي تؤثر في نوع الإنتاج. ومن ثم، فإن المناخ التنظيمي المدرسي هو مرآة تعكس كافة ظروف وخصائص بيئة العمل والتي تميزها عن سواها، وتوضح جميع التفاعلات التي تتم ضمن إطار المدرسة والمسؤولة عن نوعية وكمية الإنتاج والأداء (العتيبي، 2007).

لذلك تلاحظ الباحثة بأن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء المترابطة، التي قد تتمثل بأعضاء الهيئة التدريسية (مدير - معلمين - طلبة)، والتي تؤثر وتتأثر فيما بينها، كما يعكس طبيعة العلاقة بين الأعضاء أيضاً.

مفهوم المناخ التنظيمي في المدارس:

"في السنوات الأخيرة، قدم علماء النظريات عددًا من المخططات التي يمكن من خلالها تصنيف المنظمات الرسمية أو المعقدة، على الرغم من إمكانية تطبيق هذه المخططات على المدارس، إلا أن التصنيفات الناتجة لم تضيف سوى القليل من فهم المرء لهذا النوع الخاص من المنظمات؛ كما أنها لم تعمل بأي شكل من الأشكال كعوامل محفزة للبحث التربوي، إذ يُعدّ المناخ التنظيمي مفهوماً يوفر للمعلم وسيلة لفهم أفضل لتشغيل المدارس" (خليفة، 2019، 16). كما يمثل المناخ التنظيمي علاقة المدرس بالطالب، كما ويقاس مدى الاهتمام والصدقة التي يوجهها المعلم للطالب، وعلاقة الطالب برفاقه في المجتمع المدرسي، والتي تتسم بجو من الألفة والتعاون، ومدى اهتمام الطالب وتقبله للمدرسة وحبها لها بوجه عام، ومدى الأهمية المعطاة من إدارة المدرسة اتجاه الأنشطة المدرسية وكذلك الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين إدارة المدرسة والمعلمين والطلاب" (حنا وخوري، 2013، 221).

كما ويمثل المناخ المدرسي مجموعة العوامل المحيطة بالاختصاصي النفسي داخل المدرسة وتتعكس على قيامه بدوره الإرشادي وعلاقته بالعاملين فيها (حنا وخوري، 2013).

ويعرف (الجازي، 2016، 150) "المناخ التنظيمي أنه الخصائص التي تؤثر في سلوكيات الأعضاء ومواقفهم. وببساطة، فإن مجموعة الخصائص الداخلية التي تميز مدرسة عن أخرى وتؤثر في سلوك الأعضاء هي المناخ التنظيمي للمدرسة".

لقد لاحظت الباحثة بأنه كلما كان المناخ التنظيمي مريحاً وصحياً، انعكس ذلك في أداء الطلاب والمعلمين، وأصبح التفاعل بينهم بطريقة إيجابية ومتناغمة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، بينما إذا كان هذا المناخ مضطرباً وغير مريح لكليهما. ساد التوتر والقلق، واستقرت المشاكل والفوضى واختفى الانسجام، فيصبح التفاعل سلبياً، وأصبح تحقيق الهدف مستحيلاً أو منقوصاً.

علاقة الإدارة المدرسية بالمناخ التنظيمي:

لا يمكن أن يكون هناك مناخ تنظيمي دون وجود إدارة مدرسية مسؤولة عن تحقيقه، فالإدارة المدرسية هي التي تضع الكيفية والخطوات التي ستدار بواسطتها البيئة المدرسية وفقاً لسياسات معينة، وللظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، على أن يكون ذلك كله في مناخ ملائم للمعلمين ويعزز روحهم المعنوية ويربط فيما بينهم بعلاقات إيجابية للحصول على أفضل نتائج بأقل وقت وجهد ممكن، والإدارة المدرسية هي التي يوكل إليها عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتنفيذ السياسات التعليمية عن طريق الأدوات الإدارية لتحقيق الأهداف التعليمية من خلال خلق تفاعل بين المعلمين والطلبة بواسطة كافة العناصر المادية، المتاحة، ولإدارة دور إنساني واجتماعي تجاه الطلبة والتلاميذ لابد وأن تقوم به (بوفارس، 2018).

ويرى (Robbins, 2003) أن هناك مجموعة من المهارات التي لا بد أن تمتلكها إدارة المدرسة للنجاح بوظيفتها وهي مهارات فنية ضرورية لتنفيذ أعمال المدرسة، ومهارات إدراكية، ومهارات إنسانية للتعامل مع العناصر البشرية في البيئة التعليمية من معلمين وطلبة، مع ضرورة تحلي الإدارة بسمات ومهارات ذاتية قبل كل ذلك.

على ضوء ذلك، لاحظت الباحثة أن المناخ التنظيمي يقترن بوجود إدارة مسؤولة عن تحقيقه، لأن إدارة المدرسة هي التي تحدد طريقة ومراحل سير العملية الدراسية في مدرستها وفق سياسات معينة وظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية، ولتحقيق الأهداف المرجوة، شريطة أن يكون كل ذلك ضمن مناخ تنظيمي مناسب يراعي تحسين الروح المعنوية للمعلمين وربطهم بعلاقات إيجابية لتحقيق نتائج فضلى وعالية بأقل قدر من الوقت والجهد.

خصائص المناخ التنظيمي:

يتميز المناخ التنظيمي بمجموعة من السمات التي تعبر عن اتجاهات وآراء العاملين بمؤسستهم، وما يتبع ذلك من مستوى أدائهم، المترتب على إدراكهم لبيئة عملهم، والمناخ الوظيفي يمتاز بنوعية ثابتة لكن هذا الثبات لا يحول دون تطوره واستمراره عبر الزمن. ومن ثم، فإن كل التصرفات والأنشطة والأداءات في المؤسسة لها ارتباط بالمناخ التنظيمي (المومني، 2003).

كما يتسم التنظيم المناخي بالشمول فهو يعبر عن كافة مكونات النظام، وما يتضمن ذلك من أفراد بمستويات مختلفة ومكونات مادية وبشرية، فهو أشمل من المناخ الإداري الذي يعبر عن العلاقات بين المديرين، وهو نسبي وليس مطلقاً، ويلعب دوراً في الابتكار والإبداع في العمل وتغيير الإدارة (قطان، 2010).

وهناك من يلخص خصائص المناخ التنظيمي بأنه: يعبر عن البيئة الداخلية للمنظمة، وهو هوية تميز لكل مؤسسة عن الأخرى، ويعكس المميزات الشخصية والتنظيمية، وهو بيئة العمل كما يراها العاملون، بأعضائه وممارساتهم، وهو عملية إدراكية وصورة ذهنية يحملها العامل عن بيئة عمله وتختلف هذه الصورة من فرد لآخر (قطان، 2010).

وهو تجسيم لمتغيرات موضوعية، ككلاً واحد لا يمكن تقسيمه، ومهما اختلفت مكوناته لكن تبقى هويته واحدة، ويمكن تحديده من خلال تفاعلات الآخرين وسلوكياتهم وإنجازاتهم ودافعيتهم بالتالي له نتائج سلوكية واضحة، وهو شيء مشترك لمجموعة من الأشخاص، فهو إذا حقيقة خارجية وله محدداته السلوكية (عدوان، 2012).

كما ذكر (Manzo,1998) أن للمناخ التنظيمي أثراً في الأداء، وفيه توجيه سياسة المؤسسة وبرامجها وتركيبها الداخلي.

كما يسهم المناخ التنظيمي في تطوير الذات، فيزيد من خبراتهم ويطور علاقاتهم، ويزيد من دافعيتهم أيضاً، وقدرتهم على امتلاك خبرات وعلاقات أكثر (Newell, 1993).

بناء على ما سبق، وجدت الباحثة أن المناخ التنظيمي لأي مؤسسة يجب أن يتمتع بمجموعة من الخصائص، والسمات، وذلك من أجل تحقيق أهدافه التي يطمح لها، فمن الضروري أن يكون المناخ التنظيمي المطبق في المدارس واضح المعالم، من أجل تحقيق تفاعلات بين الأفراد العاملين، يتم عن طريقه تحقيق التفاعلات وتنمية السلوكيات، والارتقاء في الأداء.

قياس المناخ التنظيمي:

ذكر (الصيرفي، 2005) بأن قياس المناخ التنظيمي يتحقق من خلال قائمة، تحتوي على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي، ومنها:

1. شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة.
2. شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.
3. إحساس الأفراد بوجود سياسة عدالة المكافآت.
4. مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصرافة.
5. مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.
6. مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.
7. الإحساس بوجود الدعم والمساندة.
8. مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل وللمنظمة ككل.
9. مدى شعور الأفراد بوجود الدعم والمساندة.

أهمية المناخ التنظيمي:

تتمحور أهمية المناخ التنظيمي في دوره وتأثيره في أداء المؤسسة، وفي تحديد نوعية البرامج التي تتبناها المؤسسة وتركيبها الداخلي (Manzo, 1998).

كما أن المناخ التنظيمي مسؤول عن تنمية ذات الفرد وتطويرها داخل المؤسسة أو المنظومة، كذلك فهو مسؤول عن علاقة الفرد الجيدة والمثمرة داخل العمل وخبراته ودافعيته نحو العمل (Newell, 1993).

في ضوء ذلك ترى الباحثة أن المناخ التنظيمي يقع على عاتقه نجاح المنظمة، فهو الذي يحدد مدى نجاحها أو فشلها بنسبة كبيرة، وهناك علاقة طردية فكما كان المناخ التنظيمي جيداً كانت نسبة النجاح أعلى ونسبة رضا الأفراد ودافعيتهم أكبر، وكما كان المناخ التنظيمي رديئاً وسيئاً ولا يلبي احتياجات الأفراد أدى ذلك إلى فشل المؤسسة وتراجع وتدني نتائجها، يسهم المناخ التنظيمي في تشكيل بيئة العمل الداخلية وتعزيز السلوك الأخلاقي والوظيفي للعاملين وتعديل قيمهم وعاداتهم واتجاهاتهم، فله أثره في الكثير من الظواهر الإدارية في المؤسسات وما يتبع ذلك من أثر في أداء العاملين وفي درجة رضاهم وعن ولائهم وانضباطهم. ويشكل المناخ التنظيمي حلقة وصل بين جميع مكونات بيئة العمل بين الإدارة والمعلمين وهو المسؤول عن خلق البيئة الملائمة لإنجاز العمل بفاعلية، وتحقيق مستوى من الإبداع الذي لن يأتي إلا من خلال زيادة رضا العاملين وتحقيق حاجاتهم ورفع معنوياتهم وتعزيز انتمائهم وتحقيق توقعاتهم. (عدوان، 2012)

كما يلعب المناخ التنظيمي دوراً مهماً في بقاء المؤسسات واستمرارها وازدهارها، فهو من أهم المحددات التي تعبر عن مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتوجيه العاملين فيها، وتشكيل سلوكهم الوظيفي، واستخدام كل ذلك في سبيل النهضة بالمؤسسة وتحقيق استقرارها (Specter, 2000).

كما ذكر أيضا أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الإيجابي، وهي إتباع طرق المعطيات المناسبة بصيغة العمل ونوعه، والتكامل بين الأهداف المتضمنة والأهداف الشخصية، ومعرفة الفروق الفردية وحاجات المعلمين وتوقعاتهم، وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة، وإتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني، والعدالة في المعاملة وتوافر علاقات جيدة مع المعلمين، المشاركة في اتخاذ القرارات (أحمد، 2008).

يلاحظ (عدوان، 2012) بأن المناخ الإيجابي عكس المناخ السلبي، والتي تتجلى صفاته بما يلي: العمل روتيني وبيتعد دائماً عن الإبداع والابتكار، كما أن المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع، كما أن العمل يقوم على المركزية، ولا يعطي للمعلمين حرية في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، كما ينتج أيضا ضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا مما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية.

وتأسيساً على ما تقدم، فإن الباحثة استنتجت بأن المناخ التنظيمي يقع على عاتقه نجاح المدرسة، فهو من يحدد مدى نجاحها أو فشلها بنسبة كبيرة، وهناك علاقة طردية فكما كان المناخ التنظيمي جيداً كانت نسبة النجاح أعلى ونسبة رضا الأفراد (المعلمين، الطلبة) ودافعيتهم نحو العمل أكبر، وكما كان المناخ التنظيمي رديئاً وسيئاً ولا يلبي احتياجات الأفراد أدى ذلك إلى فشل المدرسة، كذلك يسهم المناخ التنظيمي في تشكيل بيئة العمل الداخلية والصورة الخارجية للمدرسة، كما يلعب دوراً هاماً في ديمومة المدرسة وتطورها وازدهارها.

أبعاد المناخ التنظيمي:

قبل أن نتحدث عن أبعاد المناخ التنظيمي لابد من القول بعدم وجود أبعاد ثابتة للمناخ التنظيمي، فهي تختلف باختلاف المؤسسات، والاختلاف بين وجهات نظر الباحثين، إضافة لاختلاف مدخلات العملية الإدارية أيضاً مما يجعل تحديد أبعاد موحدة أمراً يتعذر فعله (قطان، 2010).

ولكي يؤتي المناخ التنظيمي أكله ويكون فاعلاً، لا بد من وجود أبعاد معينة لهذا المناخ تتمثل في مجموعة من النقاط تلخصها الباحثة على النحو الآتي:

أن يجري توضيح نظام المهمة في المؤسسة؛ أي تحديد العمل المراد إنجازه عبر خطوات ومراحل وما يلزم ذلك من إجراءات وخطط، وما يتبع من إنجاز هذا العمل من مكافآت وحوافز للعاملين، وتحديد معايير الإنجاز أي متى يتم فعلياً إنجاز المهمة؟ ومن أبعاد المناخ التنظيمي السليم أن يؤخذ بعين الاعتبار عملية تطوير العاملين وتحسين أدائهم بشكل مستمر، وضرورة إحساس الموظفين بالأمن الوظيفي والاستقرار ليزيد ذلك من أدائهم وإنجازاتهم، وما يستلزم ذلك من انفتاح للنظام بما يسمح للعاملين أن يكونوا جزءاً من القرار وأن يدلوا بأرائهم حول العمل الموكل إليهم، ما يزيد من شعورهم بالانتماء والرضا، عن طريق تقديرهم ودعمهم بأهمية ما ينجزونه من أعمال، ومن أبعاد المناخ التنظيمي أيضاً المرونة التي لا بد وأن يتحلى بها نظام العمل من وضوح في الأهداف وقابلية تعديلها وتطويرها مما يتيح للعاملين فرصة أكبر لتبنيها، والقدرة على التنبؤ بمدى القدرة على تطبيق هذه الأهداف وتحقيقها. (أبو حجيبة والحراشنة، 2013).

ويرى (عدوان، 2012) في دراسته أن المناخ التنظيمي في المدارس يمر بعدة مراحل تبدأ بالمناخ المفتوح، وتنتهي بالمناخ المغلق، أما هذه المراحل التي يمتد خلالها المناخ التنظيمي فقد حددها في ستة أنماط وهي:

المناخ المفتوح: هو المناخ الذي يسوده جو من الألفة، والعلاقات الحميمة بين المعلمين، كما يتميز بجو عمل ملائم ومحفز للعاملين، ووجود علاقة قوية ومميزة بين المدير والمعلمين، ما يجعل وتيرة العمل تسير بسهولة ويسر.

مناخ الإدارة الذاتية المستقل: واسم هذا النمط يدل عليه ففيه حالة من الانفتاح والحرية الممنوحة للمعلمين وإشباع حاجاتهم يزيد من روحهم المعنوية ويصب في مصلحة العمل.

المناخ الموجه المضبوط: وهنا على عكس النمط السابق حيث تهمل حاجات المعلمين على حساب إنجازهم للعمل حيث يتم بذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف على حساب الحاجات الإنسانية.

المناخ العائلي "المعتاد": وهو أشبه ما يكون بالنمط الأسري المتآلف، فتسود العلاقات الودية والمترابطة، وتحقق جميع الحاجات الإنسانية للعاملين على حساب تحقيق الأهداف، وتكون الروح المعنوية متوسطة بسبب الإهمال في العمل وعدم تحقيق الأهداف المرجوة.

المناخ الأبوي: وهو نوع سلطوي فتنجمع كل القرارات بيد المدير وهو الذي يتحكم بسير العمل كله، ولا يسمح بوجود مبادرات فردية، مما ينعكس سلبا على تلبية الحاجات الإنسانية للمعلمين وبالتالي تنخفض روحهم المعنوية، وينخفض مستوى الأداء والانجاز.

المناخ المغلق: في هذا النمط يتراجع كل شيء، فليس هناك رضا من قبل المعلمين، وتنخفض الروح المعنوية ويتراجع الانجاز والأداء، وتكون الإدارة غير قادرة على التحكم بالعمل وتوجيهه، فيتسم هذا النمط بحالة من الفتور.

ويمكن القول، إن هناك شبكة من العلاقات هي التي تحدد جودة المناخ التنظيمي تتلخص في:

علاقة المعلم بمديره: فكلما كانت علاقة المعلم بمدير المدرسة جيدة وتقوم على الاحترام المتبادل، وكلما استطاع المدير أن يمتلك أدوات القيادة الناجحة في خلق جو مناسب يستشعر فيه المعلم بأهمية دوره وبعدالة فرصته، وباحترامه وبأنه موضع اهتمام وتقدير، وحصوله على الترقية والثناء الدائم، واختفاء المعوقات والسلبيات من المناخ المدرسي، كل ذلك سيسهم في خلق روح معنوية عالية تدفعه لعطاء أكبر وكل ذلك منوط بدور المدير ونوعية علاقته به (الحراشنة، 2006).

علاقة المعلم بزملائه: ولا تقل نوعية وطبيعة علاقة المعلم بزملائه من حيث الأهمية عن علاقته بمديره، ومدى التوافق والانسجام معهم شكلان عاملان لا يستهان بهما في تحقيق مناخ عمل جيد ومستقر، ولا يغفل دور المدير في تحقيق هذا الانسجام بين الهيئة التدريسية ككل (الحراشنة، 2006).

وبناء على ما تقدم، فقد لاحظت الباحثة بأنه لكي يحقق المناخ التنظيمي أهدافه لا بد من وجود أبعاد معينة لهذا المناخ، من أهمها توضيح رؤية ورسالة المدرسة، وتحديد العمل المراد إنجازه على مراحل من خلال الإجراءات والخطط اللازمة، وما يترتب على الانتهاء من هذا العمل من حيث

المكافآت والحوافز للمعلمين، ووضع معايير لتقييم الإنجاز، أي عند إنجاز المهمة بشكل فعال ونتائج مرضية، ومن أهم أبعاد المناخ التنظيمي العمل على تدريب المعلمين والتحسين المستمر لأدائهم، وضرورة شعور المعلمين بالأمان والرضا الوظيفي في العمل من أجل تحسين أدائهم وإنجازاتهم.

أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية:

للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات التربوية، حيث تظهر هذه الأهمية بوضوح من خلال تأثيرها المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة والسياسات التنظيمية، وخصائص العاملين، وطبيعة العمل، وإذا نظرنا إلى المدرسة باعتبارها نسقا اجتماعيا لكل وظيفة من وظائف المدرسة، وهذه الوحدات ليست منعزلة عن بعضها البعض، ولكنها ترتبط ارتباطا كبير في أجزائها، فكل من الوحدات الصغرى تؤثر في الأخرى وتتأثر بها، وأي خلل يصيب أي جزء من الأجزاء يعيق الأجزاء الأخرى عن القيام بوظائفها، لذلك كان من الأهمية توافر مجموعة من الاعتبارات المؤثرة في نجاح المؤسسة، والتي يعد من أهمها نمط المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، والذي لا بد أن يكون ملائما لإقامة العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية لجميع من في المدرسة من إداريين، ومعلمين، وطلبة، من أجل تعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع المدرسي، وزيادة الحماس للعمل الجاد والصادق الذي يرمي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية، كما أن الاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم تتبنى أسلوب النظم في تناولها لجوانب العملية التعليمية، والذي يستند إلى أن العملية التعليمية كنظام تتكون من مجموعة من العوامل المتداخلة والمتفاعلة، وحيث أن المناخ التنظيمي (المؤسسي) هو نتاج لعملية التفاعل بين أفراد المؤسسة، فهو بذلك عنصر أساسي من هذا النظام ويستحق الاهتمام والدراسة (الزظمة، 2015).

لذا، تلاحظ الباحثة أن توافر المناخ التنظيمي الجيد هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في المدارس، فعن طريقه يتم انتشار أجواء الألفة والتعاون بين العاملين، كما أن هذا المناخ يؤثر في العديد من الأجزاء التنظيمية، وأي خلل يصيب أي جزء من أجزاء المدرسة يعيق الأجزاء الأخرى عن القيام بوظائفها.

الحوكمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي:

يلاحظ من الحديث عن المناخ التنظيمي وما يلعبه من دور في تحسين بيئة العمل بين الإدارة والمعلمين وما له انعكاس على رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء وزيادة الرضا ومن ثم زيادة الأداء وتحقيق الأهداف، وتحسين مستوى التفاعل بينهم، ومن ثم اطلاعنا على مفهوم الحوكمة التي تمثل عنصراً مهماً في مراقبة المؤسسات، وأعمالها وتطبيق القوانين التي من شأنها أن تساعد في تسيير أعمال المؤسسات، ومكافحة الفساد المالي والأخلاقي، والموائمة بين جميع مكونات بيئة العمل.

بالتالي تعد الحوكمة من العوامل التي تسهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم، وسليم فتضبطه وتزيد من حالة الرضا والانسجام في بيئة العمل، ومن تحسن الأداء.

ووفق ما تقدم، فالحوكمة في العملية التربوية باتت حاجة ماسة، وضرورية لما يلاحظ من فروق بين الأهداف التي تضعها المؤسسات التعليمية من مدارس وغيرها وبين المخرجات التي لا تتطابق ولا تحقق هذه الأهداف.

لذا، فلا بد من تطبيق مبادئ الحوكمة للتأكد من ملاءمة مخرجات العملية التعليمية لاحتياجات السوق والمجتمع، ولضمان تحقيق المؤسسات التعليمية أعلى مستويات من الأداء والفعالية، ولمساعدتها في تقوية بنيتها وإدخال تعديلات وتحسينات على نظمها وأدواتها وبرامجها لتوافق بمخرجاتها استراتيجية التعليم الموضوعة (قرواني، 2016).

في ضوء ذلك تسعى الحوكمة لتحقيق إدارة أفضل للموارد المتاحة في المدارس، وتشجيع مشاركة المجتمع المحلي وأولياء الأمور برسم السياسات العامة في أقصى درجة ممكنة من الشفافية والنزاهة، وإتاحة الفرصة لحرية الرأي، وتوزيع المسؤوليات والسلطات، الأمر الذي يشجع على زيادة فاعلية التواصل، وتوفير جو الثقة، مما يجعل الطالب قادراً على الابتكار والإبداع، ما ينعكس ذلك بالإيجابية على المناخ التنظيمي السائد في المدارس.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

الدراسات ذات العلاقة بالحوكمة:

1. دراسة (الحديدي، 2020):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة لجمع المعلومات، إذ جرى تطبيقه على عينة قوامها (180) موظفاً وموظفة في وزارة التربية والتعليم العالي، وأظهرت النتائج أن واقع الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية جاءت مرتبة تنازلياً، كما يأتي:

سيادة القانون بوزن نسبي (61.53%)، والمساءلة بوزن نسبي (61.14%)، والعدالة والمساواة بوزن نسبي (59.35%)، والمشاركة بوزن نسبي (58.45%)، والشفافية بوزن نسبي (58.29%)، والدرجة الكلية لمحور الحوكمة حصلت على وزن نسبي (59.75%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة.

2. دراسة (صامدي والهاشمي، 2020):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في العملية التعليمية، في مبحث التربية المهنية في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان استبانة من إعدادهما كأداة للدراسة، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، إذ بلغ معامل ثبات الأداة (90%)، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (39) مشرفاً ومشرفة، على مستوى المملكة وزعت عليهم أداة الدراسة. واستجاب (30) مشرفاً ومشرفة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة المعلمين لمبادئ

الحوكمة ككل كان متوسطاً، ونال المبدأ (الالتزام بالنزاهة والقيم والأخلاقية) أعلى درجة، والمبدأ (علاقة المعلم بالإدارة المدرسية) أقل درجة.

3. دراسة (القطشان، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلميه، لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الباحثة الاستبانة، كما تكونت عينة الدراسة من (321) معلماً ومعلمة من مجتمع بحث الدراسة البالغ عددهم (1944) بنسبة (16%)، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلميه كانت كبيرة بوزن نسبي (77.8%) بمتوسط حسابي (3.89)، كما تبين أنه لا توجد فروق احصائية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلميه تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.

4. دراسة (المومني والإبراهيم، 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة والوقوف على درجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، وتعرف مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري، كما تكونت عينة الدراسة من (201) موظف، جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن للحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة ايجابية قوية بين درجة تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء الإداري.

5. دراسة (عساف، 2018):

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

6. دراسة (حاتمة، 2016):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وتحديد العلاقة الارتباطية بينهما من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي الارتباطي، إذ تكونت العينة من (272) فرداً من مديرية التربية والتعليم ورئيس قسم مشرف تربوي، كما وكشفت النتائج بأن درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاءت مرتفعة، وأن درجة تطبيق المساءلة الإدارية جاءت متوسطة.

7. دراسة (الزطمة، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا، وسُبل تفعيلها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقدير أفراد العينة (معلمين، معلمات) يُعزى إلى المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة)، ومن ثم تحديد سُبل تفعيل مبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (85) فقرة موزعة على أحد عشر مجالاً، وذلك على عينة مكونة من (367) معلم ومعلمة في مدارس

وكالة الغوث بمحافظات غزة، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: (التكرارات، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي) لقياس مدى تطبيق الإدارة المدرسية بمدارس الأونروا لمبادئ الحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة (المعلمين والمعلمات) لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة في الدرجة الكلية ومبادئ "الشفافية، المشاركة، رشادة صنع القرار" تُعزى لمتغير "الجنس" حيث كانت الفروق لصالح الإناث.

8. دراسة (قرواني، 2016):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، إذ بلغت عينة الدراسة 101 فرداً، ولجأت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة على مجال ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها على الأبعاد كافة (الشفافية، المساءلة، التمكين، العدالة).

9. دراسة (الشرباتي، 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها، حيث استخدم فريق البحث المنهج الوصفي في دراسته، وجرى اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة 30%، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون ببناء استبانة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية

والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري المديرية والمسمى الوظيفي.

10. دراسة (المشهوروي ومطير، 2014)

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

11. دراسة (شلش، 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وتعرف المعوقات التي تواجه المؤسسات حول تطبيقها من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق أهدافها جرى تصميم استبانتين: الأولى تقيس مدى تطبيق الشفافية والنزاهة في المؤسسات الفلسطينية من النواحي الإدارية والمالية، والثانية تقيس مدى تطبيق معايير الشفافية والنزاهة حول قرار سحب المركبات الحكومية من أصحابها عام 2010، وتم توزيع الاستبانتين على عينة صدفية من مجتمع الدراسة الموظفين والعاملين في المؤسسات والوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، بواقع (70) مبحثاً لكلا الاستبانتين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في التعامل مع البيانات والإحصائية والنتائج التي جرى جمعها وتم تحليل وعرض البيانات بالاستعانة ببرنامج

إكسل ورزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وخلصت الدراسة إلى أن الوزارات الفلسطينية لا تعطي حافزاً للموظفين حول أفكارهم مما يدل على قصور في الاستغلال الإبداعي، وعمليات صنع القرار فيها مركزية للغاية أي ليس هناك دور يذكر حول تطبيق الشفافية والنزاهة في المؤسسات، وتؤثر الشفافية بشكل إيجابي على نفسية الموظفين عند تطبيقها، وأن القرارات المالية لا تتصل بمنافع شخصية مما يدل على أن السياسات والإجراءات المالية التي لها علاقة بالنزاهة، مطبقة بشكل كامل في الوزارات الفلسطينية.

12. دراسة (مطير، 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق كل من: معايير الحكم الرشيد، والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية وواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية. ولتحقيق هذا الغرض استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على أصحاب المسميات الإشرافية المدنية في المستويات الإدارية الثلاث، وبلغت عينة الدراسة (376) موظفاً من موظفي الوزارات الحكومية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي كان من أهمها ما يأتي: بلغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84%) بمتوسط حسابي (3.4)، وبلغ الوزن النسبي لمستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (68.93%)، كذلك توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظة غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وحول الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).

الدراسات الأجنبية عن الحوكمة:

1. دراسة بينتي وأميرزا (Binti & Amrizah, 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين معايير الحكم الرشيد وممارسة النزاهة في المؤسسات الأكاديمية في ماليزيا، وتشمل معايير الحكم الرشيد القيادة الأخلاقية والموارد المالية

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

2. دراسة كادر (Kadir,2019)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين إدارة الموارد والمساءلة واتخاذ القرارات التشاركية وإدارة المدارس الثانوية في نيجيريا. جرى وضع ثلاث فرضيات واختبارها. تم استخدام تصميم البحث الكمي للدراسة. واستخدم استبيان جرى إنشاؤه ذاتياً بعنوان "الحكم الرشيد وإدارة الموارد، واستبيان للتعليم الثانوي" (GGMSEQ) لجمع المعلومات للدراسة، يتألف مجتمع هذه الدراسة من جميع مديري المدارس البالغ عددهم 310 و6,894 مدرس في المدارس الثانوية العامة العليا في ولاية كوارا، نيجيريا. وجرى اختيار عينة من 175 مديراً و364 مدرساً، أي ما مجموعه 539 مشاركاً، باستخدام جدول مستشار البحث (2006) لتحديد حجم عينة من السكان المعروفين، واستخدمت تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقيّة لاختيار مديري المدارس والمدرسين من مدارس العينة. ومن ثمّ، ضمان منح جميع فئات مديري المدارس والمدرسة فرصة متساوية للاختيار. وقد جرى تحليل البيانات التي جمعت باستخدام التحليل الإحصائي ارتباط بيرسون المنتج لحظات. وجرى اختبار جميع الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05) من الأهمية. كشفت النتيجة أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين إدارة الموارد والمساءلة واتخاذ القرارات التشاركية وإدارة المدارس الثانوية في نيجيريا.

3. دراسة مونامولدي (Monamoleli , 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تعرف تأثير الحوكمة المدرسية ومشاركة الوالدين في رفع التحصيل الدراسي للصف الثاني عشر في المدارس الريفية، وتكون مجتمع الدراسة في ثلاث مدارس في مدينة مخهولو في مقاطعة بوهالبيال في مبومالانجا إحدى محافظات جنوب أفريقيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجرى جمع البيانات من خلال مقابلة مدراء تلك المدارس لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الحوكمة المدرسية

لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمنصب الإداري، والخبرة العملية في الإدارة) في جميع المجالات المتعلقة بممارسة الحوكمة المدرسية.

4. دراسة ساب ومهانية (Sabas & Mhonya, 2015)

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

5. دراسة دوما (Duma, 2013):

تناولت هذه الدراسة وجهة نظر مديري المدارس حول مشاركة أولياء الأمور في الحوكمة في المدارس الريفية، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن وجهات نظر مديري مدارس حول مشاركة أولياء الأمور في الحوكمة في المدارس، وتكونت عينة الدراسة من 25 مدير مدرسة ريفية من كل مديرية في مقاطعتي سيسونكي (Sisonke) وأمغونغاندو الوفو (Umgungundlovu)، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة من المديرين في المديرية الثمانية في المقاطعتين المذكورتين 200 مديرا ومديرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل البيانات التي جمعت من مديري المدارس باستخدام الاستبانة. وأظهرت الدراسة أن مشاركة أولياء الأمور في الحوكمة في المدارس، تعد ضرورية في مكونات التعليم في جنوب أفريقيا كما أظهرت الدراسة أن مديري المدارس الريفية

يرغبون في أن يكون أولياء الأمور دور مهم في حوكمة المدارس، وأنه لا بد من توفير التدريب على دور أولياء الأمور في الحوكمة في المدارس حتى يستطيعوا توظيف معرفتهم في أنشطة حوكمة المدارس.

6. دراسة شيبارد (Sheppard,2011):

تناولت هذه الدراسة تحليلا لطبيعة الحوكمة في المدارس الوطنية واحتمالية ضمان الحوكمة الملائمة، ولتحقيق أغراض الدراسة جمعت البيانات باستخدام الاستبانة التي وزعت على المديرين وأجريت مقابلات مع مديرين تنفيذيين لمؤسسات الاعتماد، وممثلي المدارس المملوكة ومديري واستند التحليل الإحصائي إلى جزأين رئيسيين هما: ملكية مدارس، ودوافع الربح المالي المحتملة، وتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة أن الحوكمة في المدارس الوطنية ليست ثابتة، وأن الحوكمة الناجحة تعتمد على نوع المدرسة، وهيكل هيئة الإدارة، وأن الهيئات الإدارية في المدارس لا تحبذ أن تلقى تدريبا ملائما، كما أن العديد من نماذج الحوكمة المستعملة تعاني من ضعف متأصل، والتي تحتاج إلى نظام رقابة قوي، وكذلك فإن هيكلي الحوكمة والممارسة لم يكونا قادرين على الحفاظ على سرعتها بفعل الزيادة المعقدة في أنواع المدارس الوطنية، إضافة إلى أن مؤسسات الاعتماد للمدارس الوطنية بما فيها الحوكمة.

الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي:

الدراسات العربية:

1. دراسة (خليفة، 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية للشرق الجزائري، ومستوى الرضا الوظيفي العام لأساتذة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظرهم، ووضعت فرضية رئيسة للدراسة مفادها لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية ودرجة الرضا الوظيفي العام لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة للعاملين فيها، ولتحقيق أهداف

الدراسة جرى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، إذ استخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، كما وتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة التربية البدنية والرياضية العاملين بالمدارس الثانوية الحكومية للشرق الجزائري وعددهم (1754) أستاذ وأستاذة للعام الدراسي (2016-2017)، أما عينة الدراسة فقد جرى اختيارها بطريقة عشوائية، إذ بلغت (313) أستاذ وأستاذة لمادة التربية البدنية والرياضية يمثلون تقريباً نسبة (17.84%) من أفراد مجتمع الدراسة، وأظهرت الدراسة أن المدارس الثانوية عينة الدراسة يسودها مناخ إيجابي بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية العاملين بها، أما على مستوى مجالات المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية كل على حدة، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة متوسطة من قبل أساتذة التربية البدنية والرياضية حول مجالات (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة الإدارية، ونمط الاتصالات)، في حين كشفت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة منخفضة من قبل أساتذة التربية البدنية والرياضية حول مجالات (الحوافز المقدمة، ومجال المشاركة في اتخاذ القرارات)، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أساتذة التربية البدنية والرياضية لدرجة المناخ التنظيمي العام للمدارس الثانوية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، علاقة العمل، الحالة الاجتماعية).

2. دراسة (الهبيدة، 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى كل من أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتأثير أبعاد المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانتين، إحداهما استبانة أبعاد المناخ التنظيمي، والأخرى استبانة الرضا الوظيفي، وطبقتهما على عينة مكونة من (192) معلماً ومعلمة في دولة الكويت، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد المناخ التنظيمي كان متوسطاً، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين كان متوسطاً، وأنه يوجد أثر لأبعاد المناخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

3. دراسة (السهلي، 2018):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع التنظيمي، والصراع التنظيمي للعاملين بإمارة منطقة الرياض حسب وجهة نظرهم، ومدى العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين المناخ التنظيمي، ومستوى الصراع التنظيمي بالإمارة، والفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الباحثين حول الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لهم. تم استخدام المنهج الوصفي من الباحث.

وجرى استخدام الاستبانة، مثل منسوبي إمارة منطقة الرياض مجتمع الدراسة وحجمه (410)، وكانت عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية بلغ حجمها (217) من منسوبي إمارة منطقة الرياض (باستخدام المعادلات الإحصائية)، ومن أهم نتائج الدراسة التي جرى التوصل إليها: بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، في اتجاهات مجتمع الدراسة في اختلاف (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة في مجال العمل، مكان العمل "الإدارة التابع لها"، الدورات التدريبية التي حصلوا عليها في الإمارة)، أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة باختلاف الوظيفة، لصالح غير قيادية.

4. دراسة (الجازي، 2016):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، وأثره في مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين والمديرات فيها من وجهة نظر رؤساء الأقسام التعليمية. وقد تكونت عينة الدراسة من (159) رئيساً ورئيسة قسم تعليمي، جرى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وجرى استخدام استبانتين: الأولى لقياس المناخ التنظيمي، مكونة من (19) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات (القيادة، والاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرارات). والثانية لقياس الإبداع الإداري، مكونة من (22) عبارة موزعة على خمسة مجالات (أصالة وطلاقة الأفكار، والإحساس بالمشكلات، والتحليل والربط، ومواصلة الاتجاه، والمرونة). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أنّ تصور أفراد العينة للمناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الابتدائية جاء بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة للمناخ

التنظيمي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، أما مستوى الإبداع الإداري فقد جاء بدرجة مرتفعة، كذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد العينة للإبداع الإداري تعزى لمتغير المنطقة التعليمية. وبينت نتائج الدراسة قدرة المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في التنبؤ بمستوى الإبداع الإداري فيها، وقوة الأثر بينهما.

5. دراسة (علي، 2015):

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين متغيرات ابعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، والتحفيز) من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى بكليات الدراسات التجارية، الهندسية، علوم الحاسوب، والفنون التطبيقية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وذلك باستخدام عينة عشوائية مكونة من (79) أستاذًا، كما استخدمت هذه الدراسة الاستبانة، وذلك عن طريق اتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين متغيرات ابعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل. كما توصلت الدراسة إلى وجود توجه ايجابي لبعض ابعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل)، وكذلك وجود توجه سلبي لابعاد المناخ التنظيمي (نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز).

6. دراسة (الغامدي، 2014):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بمستوى التعامل مع الجمهور من وجهة نظر العاملين بجوازات منطقة الباحة. مجتمع وعينة الدراسة تشكل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بجوازات منطقة الباحة وعددهم (37) ضابطاً و(154) من الأفراد، وجرى اختيار عينة باستخدام المعادلات الإحصائية بلغ حجمها (130) مفردة. منهج الدراسة وأدواتها استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أبرز السلوكيات التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد بجوازات منطقة الباحة والتي أخذت درجة موافقة مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة هي: تتوافر علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء، العلاقة بين الرؤساء والعاملين يسودها التقدير والاحترام، يسود الانضباط بين العاملين، أبرز

العوامل المساعدة على رفع مستوى التعامل مع الجمهور بجوازات منطقة الباحة والتي أخذت درجة موافقة مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة هي: المرونة والسرعة في إنهاء إجراءات الجمهور، النزاهة والشفافية في تقديم الخدمات للجمهور، توفير الأجهزة اللازمة لإنجاز الأعمال.

7. دراسة (أبو حجيبة والحراشنة، 2013):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش، وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة جرى اختيار عينة عشوائية، تكونت من (674) معلماً ومعلمة، طبقت عليهما استبانتان إحداهما لقياس أبعاد المناخ التنظيمي، والأخرى لقياس مستوى الروح المعنوية، حيث بلغ عدد فقرات كل منهما (32) فقرة، وقد تم التحقق من صدقهما وثباتهما، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش جاءت بدرجة مرتفعة وأن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء مرتفعاً. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية (طردية) دالة احصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي ومجالات الروح المعنوية.

8. دراسة (حنا وخوري، 2013):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، من وجهة نظر المعلمين وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بينهم. وكذلك تعرف العلاقة بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في هذه المدارس. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على (328) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق للعام الدراسي 2012/2013، ولتحقيق هدف البحث جرى تصميم استبانتين، احتوت استبانة المناخ التنظيمي على (38) فقرة، في حين احتوت استبانة العلاقات الإنسانية على (30) فقرة، وتوصل إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في مدارس التعليم

الأساسي في محافظة دمشق، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي، والعلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم بالنسبة لمتغير الجنس، في حين وجدت فروق دالة احصائية بين إجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

9. دراسة (الديحاني، 2013):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة المناخ التنظيمي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت العينة من (230) معلماً ومعلمة، فقد استخدمت الدراسة الاستبانة، وقد كشفت نتائج الدراسة إلى أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة، وجاءت أبعاد الدراسة جميعها في الدرجة المتوسطة، وجاء في الرتبة الأولى بعد التركيز على الانتاج، وفي الرتبة الثانية بعد الدفع، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاء بعد الانتماء، وجاء بعد الألفة وهو البعد الأخير.

10. دراسة (عدوان، 2012):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة ودرجة الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبانة لتحديد واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعددهم (5303) معلم ومعلمة للعام الدراسي (2012- 2013) أما عينة الدراسة فقد اختيرت بطريقة عشوائية؛ إذ بلغت (580) معلماً ومعلمة يمثلون تقريباً (11 %) من أفراد مجتمع الدراسة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة تعزى إلى متغيري النوع وسنوات الخدمة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية وذلك لصالح منطقة شرق خانينوس، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى إلى متغير النوع وذلك لصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى إلى متغيري سنوات الخدمة والمنطقة التعليمية.

11. دراسة (رباح، 2008)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم، وسبل تطويره، من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2007-2008م، والبالغ عددهم (3294) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (515) معلماً ومعلمة، وجرى اختيارهم بطريقة عشوائية عنقودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم في مجالي "المعلمين، والأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية"، ومجالات الدراسة مجتمعة، تُعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وذلك لجميع مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة.

12. دراسة (الشنطي والفرا، 2006)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي في هذه الوزارات وكذلك تعرف مستوى أداء الموارد البشرية. وقام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظفاً، جرى اختيارها من بين (3363) موظفاً هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وجرى توزيع (620)، وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات، كما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كماً وكيفاً. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية، وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وأظهرت النتائج وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب اتخاذ القرار وطرقه، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من أبعاد المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى للمؤهل العلمي.

الدراسات السابقة الاجنبية عن المناخ التنظيمي:

1. دراسة خان (Khan,2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ المدرسي والتزام المعلمين وتأثير الأبعاد الرئيسية للمناخ المدرسي، وهي القيادة الجماعية والتحصيل الأكاديمي والمهنية للمعلمين والضعف المؤسسي في التزام المعلمين. ترتبط هذه العوامل مباشرة مع *ciency* وفعالية المدرسة. جرى استخدام مؤشر المناخ التنظيمي (OCI) من قبل Hoy و Smith و Sweetland واستبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) الذي تم تطويره بواسطة Mowday و Steers و Porter كأدوات للمسح. وقد تم جمع بيانات (230) معلماً من المدارس الابتدائية الخاصة للدراسة. أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين المناخ المدرسي والتزام المعلم. كشفت نتائج تحليل الانحدار أن القيادة الجماعية والضعف

المؤسسي هما مؤثران على التزام المعلمين. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تطوير رؤى مديري المدارس، ومعلمي المدارس للقيام بالتدخلات اللازمة لتطوير مناخ المدرسة الإيجابي.

2. دراسة نجوكو (Njoku , 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في ولاية ألبيا، نيجيريا، كما استخدم تصميم المسح الوصفي التتابعي السابق للوظيفة في الدراسة. واستخدمت تقنية أخذ العينات المتناسبة لتحديد حجم عينة من (609) المستجيبين للدراسة. واستخدم استبيان منظم بعنوان "المناخ التنظيمي على استبيان الأداء الوظيفي للمدرسين (OCTJQP)" الذي جرى بناؤه على مقياس تقييم من (4) نقاط لجمع البيانات. وجرى تأسيس صلاحية وجه الأداة من قبل ثلاثة خبراء، اثنان منهم من الإدارة التعليمية والآخر من القياس والتقويم في جامعة مايكل أوكبارا للزراعة، أوموديك، وُحِدَتْ موثوقية الأداة باستخدام تقنية Cronbach alpha والتي أعطت قيمة (0.84) للتناسق الداخلي. وجرى جمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام الانحراف المعياري والمتوسط لأسئلة البحث بينما وجرى اختبار الفرضيات الفارغة باستخدام أداة إحصائية t-test عند مستوى (0.05) من الأهمية. أظهرت النتائج من بين أمور أخرى أن مناخ المنظمة المفتوحة يؤثر في الأداء الوظيفي للمعلمين إلى حد منخفض.

3. دراسة كيتراتبورن و بونكريوبوتر (Kitratporn & Puncreobutr, 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة العمل والمناخ التنظيمي للمدارس الواقعة على طول المنطقة الحدودية التايلندية الكومبودية، وتكونت عينة الدراسة من (384) معلماً ومشرفاً تربوياً جرى اختيارهم من جميع المدارس الحدودية وطُبِّقَتْ استبانة لقياس جودة العمل والمناخ التنظيمي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين جودة العمل في المدارس الحدودية والمناخ التنظيمي السائد فيها.

4. دراسة كيسر وجيديكوغلو (Gedikoğlu&Keser,2008)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات مديري المدارس الثانوية في تركيا، لسلطاتهم في ضوء مسؤولياتهم، وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الوسطى خلال العام الدراسي 2005-2006، كما اتبعت الدراسة الاستبيان، والمنهج الوصفي التحليلي، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي (3.6) أي ما نسبته %72 وأن أعلى متوسط لهذه المسؤوليات كان في الوظائف الروتينية، بينما كان أدنى متوسط في تطوير المدرسة

5. دراسة جوكي (Gu. Kai, 2006)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة، ومشاركة المعلم في صنع القرار وفعالية المدارس بمقاطعة كاوهسيونغ بالصين، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، بجانب تحليل وثائقي للدراسات والنظريات ذات الصلة بالمناخ التنظيمي ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وفعالية المدرسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الابتدائية العامة بمقاطعة (كاوهسيونغ)، وبلغت عينة الدراسة (811) معلماً من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: درجة تقديرات أفراد العينة للمناخ التنظيمي في مدارس مقاطعة كاوهسيونغ ومدينة كاوهسيونغ هي متوسطة، ويمكن تصنيف بعض هذه المدارس أنها ذات مناخ تنظيمي مفتوح، هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة للمناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح حاملي درجة البكالوريوس.

6. دراسة بوكر (Booker ,2003)

هدفت هذه الدراسة إلى تفحص وجهات نظر المديرين والمعلمين في أنماط القيادة التحويلية والتغيرية وعلاقتها بالمناخ المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد كانت عينة الدراسة من المديرين والمعلمين؛ إذ جرى اختيار (36) مديراً و(1181) معلماً من المدارس الإعدادية في المنطقة الوسطى والجنوب الغربي من ولاية (تينيسي)، وجرى تطبيق استبانتين

إحداها خاصة بأنماط القيادة، والأخرى خاصة بفحص المناخ التنظيمي للمدارس الإعدادية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر المعلمين والمديرين حول أنماط القيادة ومظاهر المناخ التنظيمي وهي (السلوك الموجه للمدير، وانفتاحية سلوك المدير، وسلوك الزمالة للمعلمين، وسلوك الالتزام للمعلمين، والانفتاحية في سلوك المعلمين).

7. دراسة هايكنز (Haykins, 2002)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الإيجابية بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي المدرسي في المدارس الثانوية، إذ تكونت عينة الدراسة من (133) معلما و(18) مديرا في المدارس الثانوية في ولاية (تكساس) الأمريكية، وقد طور استباننتين: الأولى للسلوك القيادي، والثانية للمناخ التنظيمي، كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية كان المناخ المنفتح، وأن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي المنفتح وسلوك المدير الداعم.

تعقيب على الدراسات السابقة:

لاحظت الباحثة من خلال الدراسات السابقة أنها تناولت الحوكمة، والمناخ التنظيمي في ضوء العديد من المتغيرات، وأنها أجريت في بيئات مختلفة، فالدراسات العربية المتعلقة بالحوكمة جرت للتحديث عن واقع تطبيق الحوكمة في المدارس مثل دراسة (القطشان، 2020) التي بحث حول درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلميه كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما كانت أدواتها الاستبانة، ودراسة (الحديدي، 2020) بحثت حول دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة، أما دراسة (المومني والإبراهيم، 2019) والتي بحثت في درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة والوقوف على درجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، فاستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والأداة كانت الاستبانة، وأما دراسة (صامدي والهاشمي، 2020) فقد كشفت عن مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في العملية التعليمية، في مبحث التربية المهنية في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في

الأردن، فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة، أما دراسة(عساف، 2018) فقد هدفت إلى التعرف على درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة، أما دراسة (قرواني، 2016) هدفت بشكل رئيسي إلى الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة، وتطرقت دراسة (الزطمة، 2016) إلى مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا، وسُبل تفعيلها، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة، وأما دراسة (حتاملة، 2016) فقد هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة البحث كانت الاستبانة، ودراسة (الشرباتي، 2015) التي هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها، استخدمت المنهج الوصفي، وأداة البحث كانت الاستبانة، كما كشفت دراسة (المشهوروي ومطير، 2014) عن واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد، في الوزارات الفلسطينية، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة، وأما دراسة شلش (2013) حاولت في دراستها التعرف على واقع تطبيق الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، حيث استخدمت المنهج الوصفي، وأداة البحث كانت الاستبانة، كما حاولت دراسة (مطير، 2013) إلى معرفة واقع تطبيق كل من: معايير الحكم الرشيد، والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية وواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة، وأما بخصوص الدراسات الأجنبية؛ فقد هدفت دراسة كادر (Kadir,2019) إلى بيان العلاقة بين إدارة الموارد والمساءلة واتخاذ القرارات التشاركية وإدارة المدارس الثانوية في نيجيريا، واستخدمت الاستبيان، أما دراسة مونامولدي (Monamoleledi, 2019) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوكمة المدرسية ومشاركة الوالدين في رفع التحصيل الدراسي للصف الثاني عشر في المدارس الريفية، استخدمت المنهج

الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة، كما ركزت دراسة بينتي وأميرزا (Binti & Amrizah, 2019) إلى معرفة العلاقة بين معايير الحكم الرشيد وممارسة النزاهة في المؤسسات الأكاديمية في ماليزيا، أما دراسة ساب ومهانية (Sabas & Mhonya, 2015) فقد هدفت إلى التعرف على تأثير أنظمة الحكم على أداء الطلبة في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة كاراتو، تنزانيا، استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة البحث كانت الاستبانة، كما بحث دراسة دوما (Duma,2013) حول مشاركة أولياء الأمور في الحوكمة في المدارس الريفية، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة، أما دراسة شيبارد (Sheppard,2011) تناولت تحليلاً لطبيعة الحوكمة في المدارس الوطنية واحتمالية ضمان الحوكمة الملائمة، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة.

أما الدراسات العربية المتعلقة بالمناخ التنظيمي حيث كانت كالتالي تحدثت دراسة (خليفة، 2019) تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية للشرق الجزائري، ومستوى الرضا الوظيفي العام لأساتذة التربية البدنية و الرياضية من وجهة نظرهم، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة أما دراسة (الهيبة، 2019) عن مستوى كل من أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة كما تمحورت دراسة (السهلي، 2018) حول الواقع التنظيمي، والصراع التنظيمي للعاملين بإمارة منطقة الرياض حسب وجهة نظرهم، استخدمت المنهج الوصفي، وأداة البحث كانت الاستبانة، وأما دراسة (الجازي، 2016) هدفت إلى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة، كما بحثت دراسة (علي، 2015) حول اختبار العلاقة بين متغيرات ابعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، والتحفيز) من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى بكليات الدراسات التجارية، الهندسية، علوم الحاسوب، والفنون التطبيقية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة كما ركزت دراسة

(الغامدي، 2014) حول طبيعة علاقة المناخ التنظيمي بمستوى التعامل مع الجمهور من وجهة نظر العاملين بجوازات منطقة الباحة، استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة البحث كانت الاستبانة أما راسة (حنا وخوري، 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، من وجهة نظر المعلمين وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بينهم، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة، كما هدفت دراسة (الديحاني، 2013) إلى الكشف عن درجة المناخ التنظيمي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة، كما هدفت دراسة (أبو حجلة والحراشة، 2013) إلى تعرف أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين ، استخدمت المنهج الوصفي، وأداة البحث كانت الاستبانة، كما بحثت دراسة (عدوان، 2012) عن طبيعة العلاقة بين واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة ودرجة الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم،، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة، وأما دراسة (رياح، 2008) هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم، وسبل تطويره، من وجهة نظر المعلمين، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة، كما هدفت دراسة (الشنطي، 2006) إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية علي أداء الموارد البشرية، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة.

أما الدراسات الأجنبية بخصوص دراسة خان (Khan,2019) فقد هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ المدرسي والتزام المعلمين وتأثير الأبعاد الرئيسية للمناخ المدرسي، استخدمت المنهج الوصفي، وأداة البحث كانت الاستبانة، كما بحثت دراسة نجوكو (Njoku , 2019) في التحقيق حول واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في ولاية ألبيا، نيجيريا، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة، أما دراسة كيتراتبورن وبونكريوبوتر (Puncreobutr & Kitratporn, 2016) هدفت إلى قياس جودة العمل والمناخ التنظيمي

للمدارس الواقعة على طول المنطقة الحدودية التايلندية الكومبودية، استخدمت المنهج الوصفي، وأداة البحث كانت الاستبانة، كما هدفت دراسة (Gedikoğlu&Keser,2008) إلى تحليل ممارسات مديري المدارس الثانوية في تركيا، لسلطاتهم في ضوء مسؤولياتهم، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة كما تمحورت دراسة جوكي (Gu .Kai , 2006) عن الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة، ومشاركة المعلم في صنع القرار وفعالية المدارس بمقاطعة كاوهسيونغ بالصين، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة، أما دراسة بوكير (Booker ,2003) فقد هدفت إلى تفحص وجهات نظر المديرين والمعلمين في أنماط القيادة التحويلية والتغيرية وعلاقتها بالمناخ المدرسي، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة، كما ركزت دراسة هايكنز (Haykins, 2002) حول الكشف عن العلاقة الإيجابية بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي المدرسي في المدارس الثانوية، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث كانت الاستبانة

على ضوء ما سبق تتشابه هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جميعها من حيث الهدف وهو البحث عن واقع تطبيق الحوكمة في المدارس، ولكنها تختلف عنها في البيئة الجغرافية، وفي عينة الدراسة، والتعمق في البحث عن سياسة تطبيق الحوكمة في المدارس، حيث تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تبحث في واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، كما تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في الضفة الغربية، كما تجمع الدراسة الحالية بين المتغيرين (الحوكمة، المناخ التنظيمي) بحسب علم الباحثة، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وأداة الدراسة.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في أنها تناولت واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، كما ستضيف هذه الدراسة بعض المعلومات القيمة لمديري المدارس الحكومية والخاصة حول واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، ودورها الفاعل في تحسين المناخ التنظيمي، وإعطاء نتائج أفضل.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

المقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً للمنهج والإجراءات التي قامت الباحثة بإتباعها في هذه الدراسة، وكذلك يتضمن تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة للأداة المستخدمة في الدراسة، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، ويتضمن أيضاً وصفاً لمتغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي والنوعي الكيفي منهجاً للدراسة، إذ يتناسب مع هذه الدراسة وأهدافها، وذلك لأن المنهج الوصفي يقوم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها تعبيراً كمياً، والنوعي تعبيراً كيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (غازي، 2007).

مجتمع الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة جميع مدراء المدارس الحكومية والخاصة في محافظتي رام الله والبييرة، والبالغ عددهم (275) مدير، وكانوا موزعين كالتالي: (65) مديراً في المدارس الخاصة، (210) مديراً في المدارس الحكومية.

• العينة:

عينة استطلاعية:

لجأت الباحثة إلى استخدام العينة الاستطلاعية من داخل المجتمع، من خارج عينة الدراسة، إذ بلغ حجم العينة (26) مدير، وذلك من أجل التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

جدول (1): يوضح ثبات الأداة للعينة الاستطلاعية على النحو الآتي:

معامل الثبات	عدد الفقرات	أسماء المجالات
.762	10	المحور الأول: الشفافية
.723	10	المحور الثاني: المساءلة
.825	10	المحور الثالث: المشاركة
.780	10	المحور الرابع: مبدأ الإفصاح والنزاهة
.914	10	المحور الخامس: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة
.928	50	معايير الحوكمة
.913	16	المجال الثاني: المناخ التنظيمي
.952	66	المجال الكلي

حيث يلاحظ مما سبق أن الأداة التي تتمتع بها العينة الاستطلاعية بثبات مناسب، ومن الخطوات التي تم بها أخذ العينة الاستطلاعية:

- التعرف على أفراد عينة الدراسة وهم من مدراء المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة
- تم الحصول على آلية التواصل مع هؤلاء المدراء .
- تم الاتصال مع أفراد عينة الدراسة وإعلامهم بفكرة الدراسة وهدفها وأخذ موافقتهم على المشاركة.
- تم توزيع الاستبانة المصممة لغرض البحث على جميع الأفراد الذين أبدوا موافقتهم والبالغ عددهم (26) مدير.

- بعد جمع الاستبانات من المدراء العاملين في المؤسسات المذكورة أعلاه تم جمع (26) استبانة من مختلف المدارس.

- العينة بصورتها النهائية قد بلغت (26) مدير من مختلف المدارس المختارة.

- عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع استبيان الدراسة على جميع مديري مجتمع الدراسة، واستجاب منهم (120) مديرا ومديرة؛ وذلك بسبب جائحة كورونا، وقد حكمت الباحثة على هذا العدد، واعتبرت عينة الدراسة العينة المتيسرة، تمثل تكون عينة الدراسة، وكان توزيع العينة ما نسبته (43.6%) من مجتمع الدراسة كما هي مبينة في الجدول (2).

جدول (2): خصائص العينة الديموغرافية.

حكومية		خاصة		المتغير	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
30.8%	37	6.7%	8	ذكر	الجنس
51.7%	62	10.8%	13	أنثى	
55.8%	67	9.2%	11	بكالوريوس	المؤهل العلمي
26.7%	32	8.3%	10	ماجستير فأعلى	
2.5%	3	1.7%	2	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
6.7%	8	1.7%	2	من 5-10 سنوات	
73.3%	88	14.2%	17	أكثر من 10 سنوات	
11.7%	14	4.2%	5	أساسية دنيا	طبيعة المدرسة
9.2%	11	6.7%	8	أساسية عليا	
40.8%	49	6.7%	8	أساسية وثانوية	
20.8%	25	0%	0	ثانوية	

يتضح من الجدول السابق (2) بالنسبة للمدارس الخاصة أن ما نسبته 6.7% من أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، وأن ما نسبته 10.8% من الإناث، أما بالنسبة لمتغير الجنس في المدارس الحكومية فقد تبين أن ما نسبته 30.8% كانوا من الذكور، وما نسبته 51.7% كانوا من الإناث.

وبالنظر في الجدول السابق فقد تبين أن المدارس الخاصة قد كانت حسب المؤهل العلمي 9.2% بكالوريوس، وما نسبته 8.3% ماجستير فأعلى، أما بالنسبة للمدارس الحكومية فقد تبين أن ما نسبته 55.8% كانوا بكالوريوس، و26.7% كانوا ماجستير فأعلى.

كما تبين بحسب متغير سنوات الخبرة في المدارس الخاصة أن ما نسبته 1.7% كانوا أقل من 5 سنوات، وما نسبته 1.7% كانوا من 5-10 سنوات، وما نسبته 14.2% كانوا أكثر من 10 سنوات.

أما في المدارس الحكومية فقد تبين أن ما نسبته 2.5% كانوا أقل من 5 سنوات، و6.7% كانوا من 5-10 سنوات، و73.3% كانوا أكثر من 10 سنوات.

كما يتضح من الجدول السابق أن متغير طبيعة المدرسة في المدارس الخاصة قد كانت النسب على النحو التالي: ما نسبته 4.2% طبيعة مدرستهم أساسية دنيا، وما نسبته 6.7% طبيعة مدرستهم أساسية عليا، وما نسبته 6.7% طبيعة مدرستهم أساسية وثانوية.

وفي المؤسسات الحكومية فقد تبين أن ما نسبته 11.7% طبيعة مدرستهم أساسية دنيا، و9.2% طبيعة مدرستهم أساسية عليا، و40.8% طبيعة مدرستهم أساسية وثانوية، و20.8% طبيعة مدرستهم ثانوية.

• أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة جرى استخدام أداتين وهما الاستبانة والمقابلة، وقد كانت على النحو الآتي:

الأداة الأولى وهي الاستبانة كأداة خاصة بموضوع الدراسة واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم مستعينة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة (القطشان، 2020)، ودراسة (الزطمة، 2016)، ودراسة (عدوان، 2012)، وذلك من أجل الحصول على نتائج لهذه الدراسة، هذا بالإضافة إلى استخدام الباحثة لنموذج ليكرت الخماسي الملحق رقم (3).

جدول (3): يظهر مفتاح التصحيح لمستوى إجابات فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	درجات الاستجابة
1	2	3	4	5	درجة الاستجابة
1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5.0	المتوسط الحسابي

كما راعت الباحثة احتواء (الاستبانة) على قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: (المتغيرات الديموغرافية) للدراسة والتي تكونت من:

متغير الجنس، سنوات الخدمة، وتغير المؤهل العلمي، طبيعة المدرسة، ونوع المدرسة.

القسم الثاني: (مجالات استبانة الدراسة الرئيسية (مجالاتها وفقراتها):

احتوى هذا القسم على (66) فقرة موزعة على محورين رئيسيين:

(مبادئ الحوكمة):

المحور الأول الشفافية ويضم (10) فقرات.

المحور الثاني المساءلة ويضم (10) فقرات.

المحور الثالث المشاركة ويضم (10) فقرات.

المحور الرابع مبدأ الإفصاح والنزاهة ويضم (10) فقرات.

المحور الخامس مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة ويضم (10) فقرات.

أما المجال الثاني المناخ التنظيمي ويضم (16) فقرة.

الأداة الثانية:

وهي المقابلات إذ أجريت مقابلات بواقع ثلاثة عشر مقابلة تحتوي على (5) أسئلة كانت موجهة للأشخاص المعنيين (مدراء المدارس الخاصة والحكومية) للإجابة عليها وفق الملحق رقم (4).

• صدق الأداة

جرى قياس صدق الأداة كالاتي:

الصدق الظاهري

لقد قامت الباحثة بالتحقق من الصدق الظاهري للأداة وذلك بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمختصين في المجالات التربوية والإدارية في الجامعات الفلسطينية (ملحق رقم 1)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه أما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (66) فقرة وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

كما كانت عدد الفقرات قبل التحكيم (50) الملحق رقم (2)، وقد أضاف المحكمين (16) فقرة وأوصوا بإعادة صياغة بعض الفقرات، وإضافة بعض الفقرات.

الصدق البناء الداخلي:

جرى فحص الصدق الداخلي من خلال استخدام مصفوفة بيرسون (Person Correlation)

(Matrix) لقياس الارتباط بين محاور الدراسة ودرجتها الكلية، وقد جاءت نتائجها كما يأتي:

جدول (4): الصدق الداخلي لفقرات الأداة.

الرقم	معامل الثبات	الدلالة
الشفافية		
1	.555	0.000**
2	.620	0.000**
3	.662	0.000**
4	.574	0.000**
5	.677	0.000**
6	.606	0.000**
7	.627	0.000**
8	.586	0.000**
9	.531	0.000**
10	.588	0.000**
المساءلة		
1	.383	0.000**
2	.409	0.000**
3	.534	0.000**
4	.645	0.000**
5	.674	0.000**
6	.632	0.000**
7	.566	0.000**
8	.716	0.000**
9	.623	0.000**
10	.606	0.000**
المشاركة		
1	.561	0.000**
2	.585	0.000**
3	.719	0.000**
4	.762	0.000**
5	.738	0.000**

الرقم	معامل الثبات	الدلالة
6	.632	0.000**
7	.778	0.000**
8	.745	0.000**
9	.707	0.000**
10	.556	0.000**
مبدأ الإفصاح والنزاهة		
1	.684	0.000**
2	.432	0.000**
3	.794	0.000**
4	.699	0.000**
5	.641	0.000**
6	.560	0.000**
7	.614	0.000**
8	.661	0.000**
9	.709	0.000**
10	.719	0.000**
مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة		
1	.764	0.000**
2	.717	0.000**
3	.738	0.000**
4	.744	0.000**
5	.730	0.000**
6	.760	0.000**
7	.645	0.000**
8	.755	0.000**
9	.673	0.000**
10	.812	0.000**
المناخ التنظيمي		
1	.621	0.000**
2	.633	0.000**
3	.731	0.000**
4	.605	0.000**
5	.667	0.000**
6	.731	0.000**
7	.574	0.000**

الرقم	معامل الثبات	الدلالة
8	.775	0.000**
9	.623	0.000**
10	.7373	0.000**
11	.495	0.000**
12	.430	0.000**
13	.619	0.000**
14	.578	0.000**
15	.575	0.000**
16	.622	0.000**

توضح الجداول السابقة الاستدلال على وجود ارتباط واتساق داخلي بين فقرات الاستبانة عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون، وكان ذلك مؤشراً لوجود صدق اتساق داخلي بين فقرات مجالات الدراسة مع درجاتها الكلية، إذ إن جميع معاملات الارتباط عالية ودالة احصائية عند مستوى (0.01)، الملحق رقم (6).

• ثبات الأداة

قامت الباحثة باستخراج معامل ثبات الأداة بشكل عام باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، الملحق رقم (5)، والجدول (5) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها:

جدول (5): معاملات ثبات أداة الدراسة ومحاورها (مجالاتها وفقراتها)

كما حصلت مجالات الدراسة على معامل ثبات مختلفة، حيث حصل:

أسماء المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول: الشفافية	10	.787
المحور الثاني: المساءلة	10	.747
المحور الثالث: المشاركة	10	.871
المحور الرابع: مبدأ الإفصاح والنزاهة	10	.833
المحور الخامس: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	10	.903
محاوير معايير الحوكمة	50	.948
المجال الثاني: المناخ التنظيمي	16	.896
المجال الكلي	66	.949

يتضح من الجدول رقم (5) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تتراوح بين (0.787-0.948)، في حين بلغ الثبات الكلي للمجال الأول (0.948) أما بالنسبة للمجال الثاني فقد بلغت معامل الثبات الكلي (0.896) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

• إجراءات الدراسة

لقد أجريت هذه الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

1. تحديد مجتمع الدراسة من مدرء المدارس الخاصة والحكومية في محافظتي رام الله والبييرة.
2. الحصول على موافقة عمادة كلية الدراسات العليا، وموافقة مجتمع الدراسة.
3. تحديد واختيار أفراد العينة.
4. إعداد أداة البحث (الاستبانة، المقابلة) وتوزيعها على أفراد العينة.
5. جمع البيانات وتبويبها.
6. معالجة البيانات إحصائية عن طريق الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
7. الوصول إلى نتائج الدراسة وتفسيرها، وإصدار التوصيات بناءً على النتائج التي جرى التوصل إليها.

• متغيرات الدراسة

لقد صممت هذه الدراسة بحيث اشتملت على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية وهي:

1. الجنس: مستويان (ذكر، أنثى).

2. سنوات الخدمة: لها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات)، من (5-10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات).

3. المؤهل العلمي: له مستويان: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

4. طبيعة المدرسة: لها أربع مستويات: (أساسية دنيا، أساسية عليا، أساسية وثانوية، ثانوية)

5. نوع المدرسة: (خاص، حكومي)

ثانياً: المتغير المستقل: ويتمثل بأبعاد الحوكمة

ثالثاً: المتغير التابع: ويتمثل في المناخ التنظيمي

• المعالجات الإحصائية

لا بد من معالجة البيانات التي أدخلت إلى جهاز الحاسوب، والتي جرى الحصول عليها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة باستخدام برنامج (spss) وذلك باستخدام ما يأتي:

1. استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة.

2. اختبار لعينتين مستقلتين (Independent t-Test).

3. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

4. اختبار ارتباط بيرسون، لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الحوكمة الإدارية، والمناخ التنظيمي. في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.

5. معادلة ألفا -كرونباخ ألفا، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الاستبانة.

6. المعالجات النوعية للأداة الكيفية (المقابلة).

مفتاح تصحيح الأداة:

تدرجت الإجابة عن كلّ فقرة من فقرات الأداة على سلم إجابات خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وذلك حسب مطابقة محتوى الفقرة على المستجيب، ويمكن تحويل سلم الإجابات إلى درجات، إذ تأخذ الإجابة أبداً (درجة واحدة)، نادراً (درجتان)، أحياناً (ثلاث درجات)، غالباً (أربع درجات)، دائماً (خمس درجات) مثل: (أحمد، 2008)، (خليفة، 2019)، (قطان، 2010).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

• نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو (واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم)، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، ولتحديد نتائجها جرت الاستعانة بالمقياس الآتي:

مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم الإجابة:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
بدرجة قليلة	أقل من 2.50
بدرجة متوسطة	من 2.50-3.50
بدرجة كبيرة	أكثر من 3.50

• النتائج المتصلة بأسئلة الدراسة:

• النتائج المتعلقة بأسئلة البحث الوصفي الكمي (أسئلة الاستبانة):

النتائج المتصلة بالسؤال الأول والذي ينص على: (ما درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟)

وللإجابة عن السؤال السابق، فقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ولمجالها الكلي، وفيما يأتي توضيحاً لهذه النتائج:

1. الشفافية

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور الشفافية.

رقم	نص الفقرة	خاصة			حكومية			المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	أقوم باطلاع المعلمين على القرارات الإدارية ذات الصلة بأعمالهم.	4.81	0.4	كبيرة	4.87	0.37	كبيرة	4.86	0.37
2.	أعلن للمعلمين عن أهداف المدرسة كلما اقتضى ذلك.	4.67	0.58	كبيرة	4.66	0.54	كبيرة	4.66	0.54
3.	أشرك المعلمين بصورة دورية ببرامج المدرسة.	4.24	0.77	كبيرة	4.42	0.59	كبيرة	4.39	0.63
4.	أسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المعلمون في الوقت المناسب.	4.71	0.46	كبيرة	4.65	0.5	كبيرة	4.66	0.49
5.	أطلب من المعلمين مشاركتي في صياغة خطط العمل.	4.05	0.74	كبيرة	4.12	0.79	كبيرة	4.11	0.78
6.	أطلع أولياء الأمور عن نتائج التحصيل الدراسي لأبنائهم.	4.67	0.48	كبيرة	4.63	0.53	كبيرة	4.63	0.52
7.	أطلع مديرية التربية والتعليم التابعة لها عن نتائج أعمال المدرسة.	3.86	0.79	كبيرة	4.42	0.61	كبيرة	4.32	0.68
8.	أعلن للمعلمين بنود صرف الميزانية التشغيلية.	2.76	1	متوسطة	3.91	0.76	كبيرة	3.71	0.91
9.	أشرك المعلمين بصورة دورية بنشاطات المدرسة.	4.81	0.4	كبيرة	4.63	0.51	كبيرة	4.66	0.49
10.	أوزع الجدول المدرسي بين المعلمين بكل موضوعية.	4.81	0.4	كبيرة	4.88	0.36	كبيرة	4.87	0.37
	الشفافية	4.34	0.34	كبيرة	4.52	0.35	كبيرة	4.49	0.35

يوضح الجدول السابق رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الشفافية للمدارس الخاصة والحكومية؛ إذ تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة قد بلغ (4.34) وبدرجة استجابة كبيرة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الحكومية قد بلغ (4.52) وبدرجة استجابة كبيرة.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة على أن الشفافية مطلوبة في جميع المدارس على حد سواء أكانت خاصة أم حكومية، وهي أساس الحوكمة.

2. المساءلة

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور المساءلة.

رقم	نص الفقرة	خاصة			حكومية			المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	اعتمد تطبيق المساءلة بعيداً عن المحسوبة.	4.81	0.51	كبيرة	4.75	0.48	كبيرة	4.76	0.48
2.	أراعي التشريعات الإدارية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين.	4.52	0.6	كبيرة	4.7	0.5	كبيرة	4.67	0.52
3.	أسمح للمعلمين بالمراجعة في أية مسألة.	4.52	0.51	كبيرة	4.66	0.54	كبيرة	4.63	0.53
4.	أطبق نظاماً للمساءلة على المستوى الجماعي.	4.14	1.01	كبيرة	3.88	1	كبيرة	3.92	1.01
5.	أشجع مبدأ المسؤولية المشتركة.	4.62	0.5	كبيرة	4.57	0.52	كبيرة	4.57	0.51
6.	أزود المعلمين بالتغذية الراجعة حول أداء المدرسة	4.52	0.68	كبيرة	4.54	0.59	كبيرة	4.53	0.61
7.	أطبق مبدأ العقاب على جميع المعلمين.	2.81	1.5	متوسطة	2.83	1.24	متوسطة	2.83	1.28
8.	أعلن عن إجراءات تطبيق المساءلة لجميع المعلمين.	3.9	1.09	كبيرة	3.97	0.98	كبيرة	3.96	1
9.	أعلن نتائج التقييم بناء على البيانات الدقيقة.	4.57	0.51	كبيرة	4.32	0.6	كبيرة	4.37	0.59
10.	أتابع الدوام الإداري للمعلمين.	4.86	0.36	كبيرة	4.73	0.47	كبيرة	4.75	0.45
	المساءلة	4.33	0.46	كبيرة	4.29	0.41	كبيرة	4.3	0.41

يوضح الجدول السابق رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المساءلة للمدارس الخاصة والحكومية؛ إذ تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة قد بلغ (4.33) وبدرجة استجابة كبيرة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الحكومية قد بلغ (4.29) وبدرجة استجابة كبيرة.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة على أنّ المساءلة من البنود المهمة في الحوكمة، من أجل تطبيق وتفعيل الحوكمة في المدارس يجب تفعيل مبدأ المساءلة في العمل، وهي مقترنة بالشفافية فلا يوجد مساءلة دون شفافية، ولا جدوى من الشفافية دون مساءلة.

3. المشاركة

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور المشاركة.

رقم	نص الفقرة	خاصة			حكومية			المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	أتعاون مع المعلمين لإدارة الأزمات.	4.67	0.58	كبيرة	4.72	0.5	كبيرة	4.71	0.51
2.	أشجع المعلمين على تقديم الأفكار الإبداعية.	4.81	0.4	كبيرة	4.74	0.46	كبيرة	4.75	0.45
3.	أشرك أولياء الأمور بالاستفسار عن الأمور الغامضة لديهم.	4.43	0.81	كبيرة	4.35	0.63	كبيرة	4.37	0.66
4.	أشرك المعلمين في صياغة الخطط الاستراتيجية.	4.19	0.75	كبيرة	4.29	0.63	كبيرة	4.27	0.65
5.	أشرك أولياء الأمور في وضع خطط تطويره نحو تحسين أداء أبنائهم.	3.9	0.94	كبيرة	4.02	0.65	كبيرة	4	0.71
6.	أطبق مبدأ المشاركة في الأنشطة المدرسية.	4.71	0.46	كبيرة	4.49	0.56	كبيرة	4.53	0.55
7.	أستشير أولياء الأمور في القضايا المتعلقة بالأبناء.	4.48	0.6	كبيرة	4.12	0.69	كبيرة	4.18	0.69
8.	أتشاور مع الأهالي حول الحلول المقترحة في علاج قضايا تخصص الأبناء.	4.43	0.68	كبيرة	4.17	0.62	كبيرة	4.22	0.64
9.	أجتمع مع الطلبة لأخذ آراءهم ببعض الأمور التي تخصهم.	3.81	0.98	كبيرة	4.01	0.75	كبيرة	3.97	0.79
10.	أقيم أداء المعلمين بشكل موضوعي.	4.86	0.36	كبيرة	4.77	0.45	كبيرة	4.78	0.43
	المشاركة	4.43	0.47	كبيرة	4.37	0.41	كبيرة	4.38	0.42

يوضح الجدول السابق رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المشاركة للمدارس الخاصة والحكومية؛ إذ تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة قد بلغ (4.43) وبدرجة استجابة كبيرة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الحكومية قد بلغ (4.37) وبدرجة استجابة كبيرة.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة على أن المشاركة في المدارس الخاصة والحكومية كانت متقاربة نوعاً ما، حيث أن للمشاركة دور فعال في تحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة، وهي دلالة كبيرة على وجود، وفاعلية الحوكمة التربوية.

4. الإفصاح والنزاهة

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور مبدأ الإفصاح والنزاهة

رقم	نص الفقرة	خاصة			حكومية			المجموع		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1.	أفصح عن المعلومات المالية الخاصة بالمدرسة للمعلمين.	2.95	1.2	كبيرة	4.06	0.93	كبيرة	3.87	1.07	كبيرة
2.	ألتزم بإعداد القوائم المالية بشفافية.	4.43	0.81	كبيرة	4.78	0.44	كبيرة	4.72	0.54	كبيرة
3.	أعمل على إطلاع المعلومات الإدارية لجميع المعلمين في المدرسة.	3.62	1.32	كبيرة	4.22	0.9	كبيرة	4.12	1.01	كبيرة
4.	أقوم على دراسة ملاحظات نائب المدير على القوائم المالية.	3.67	1.32	كبيرة	4.02	1	كبيرة	3.96	1.06	كبيرة
5.	أستعمل الوسائل الإعلامية المتاحة في المجتمع المحلي لنشر قراراتي.	3.76	0.89	كبيرة	4.26	0.8	كبيرة	4.17	0.84	كبيرة
6.	أنشر أنشطتي عبر صفحة الكترونية على شبكة الانترنت.	4.48	0.68	كبيرة	4.46	0.8	كبيرة	4.47	0.78	كبيرة
7.	أعمل على تكافؤ الفرص لجميع العاملين بالمدرسة باستمرار.	4.71	0.46	كبيرة	4.62	0.53	كبيرة	4.63	0.52	كبيرة
8.	أبسط الإجراءات الإدارية المتعلقة بالعمل داخل المدرسة للجميع.	4.62	0.5	كبيرة	4.57	0.52	كبيرة	4.57	0.51	كبيرة
9.	أسعى لإتباع تعليمات إدارية واضحة.	4.76	0.44	كبيرة	4.64	0.5	كبيرة	4.66	0.49	كبيرة
10.	أسعى إلى تعزيز قدرات المعلمين الإدارية على مواكبة التغيرات.	4.67	0.58	كبيرة	4.58	0.54	كبيرة	4.59	0.54	كبيرة
	مبدأ الإفصاح والنزاهة	4.17	0.54	كبيرة	4.42	0.47	كبيرة	4.38	0.49	كبيرة

يوضح الجدول السابق رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مبدأ الإفصاح والنزاهة للمدارس الخاصة والحكومية؛ فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة قد بلغ (4.17) وبدرجة استجابة كبيرة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الحكومية قد بلغ (4.42) وبدرجة استجابة كبيرة.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة على أنّ مبدأ الإفصاح والنزاهة كأن أقوى في المدارس الحكومية، وربما يعود ذلك إلى أن المدارس الحكومية تتولى الجهات الرسمية جزءاً كبيراً من القرارات بشكل واضح، ومباشر للجميع وتنتم فيه صفة العمومية، ضمن قوانين ولوائح واضحة للجميع، وأن المدارس الخاصة لها سياستها الخاصة بها ضمن القانون، ولكن ليس بشكل دقيق، ومباشر كالمدارس الحكومية.

5. مسؤوليات مجلس الإدارة

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.

رقم	نص الفقرة	خاصة			حكومية			المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	أحرص على ضمان تطبيق دليل الأخلاقيات للمهنة في المدرسة.	4.9	0.3	كبيرة	4.62	0.51	كبيرة	4.67	0.49
2.	أشارك المعلمين في رسم سياسات العمل داخل المدرسة.	4.24	0.77	كبيرة	4.43	0.54	كبيرة	4.4	0.59
3.	أهتم بحاجات المعلمين الوظيفية داخل المدرسة.	4.71	0.46	كبيرة	4.62	0.51	كبيرة	4.63	0.5
4.	أأخذ إجراءات تضمن تطبيق دليل الأخلاقيات داخل المدرسة.	4.62	0.5	كبيرة	4.55	0.52	كبيرة	4.56	0.52
5.	أطلع المعلمين على التعليمات الأساسية التي تنظم سير العمل في المدرسة.	4.76	0.44	كبيرة	4.71	0.5	كبيرة	4.72	0.49
6.	أعمل على تكريس مبدأ الأداء المؤسسي للمدرسة للعاملين كافة.	4.57	0.51	كبيرة	4.46	0.54	كبيرة	4.48	0.53
7.	أدعم المعلمين أصحاب الكفاءات العالية.	4.81	0.4	كبيرة	4.71	0.48	كبيرة	4.73	0.47
8.	أشجع إشراف المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة.	4.67	0.48	كبيرة	4.58	0.54	كبيرة	4.59	0.53
9.	أجد في المعلمين توافر مبدأ التعاون لإنجاح الخطط الدراسية في المدرسة.	4.52	0.6	كبيرة	4.38	0.6	كبيرة	4.41	0.6
10.	أوضح بأن مسؤولية أداء المدرسة تقع على جميع أعضاء المدرسة.	4.81	0.4	كبيرة	4.71	0.48	كبيرة	4.72	0.47
	مسؤوليات مجلس الإدارة	4.66	0.36	كبيرة	4.58	0.38	كبيرة	4.59	0.38

يوضح الجدول السابق رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة للمدارس الخاصة والحكومية؛ فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة قد بلغ (4.66) وبدرجة استجابة كبيرة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الحكومية قد بلغ (4.58) وبدرجة استجابة كبيرة.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة على أن مسؤوليات مجلس الإدارة في المدارس الخاصة والحكومية، واضحة ومفهومة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية، وأنه مهما اختلفت الإدارات تبقى مسؤولياتها التي تقع على عاتقها متشابهة، ومقاربة.

• مبادئ الحوكمة

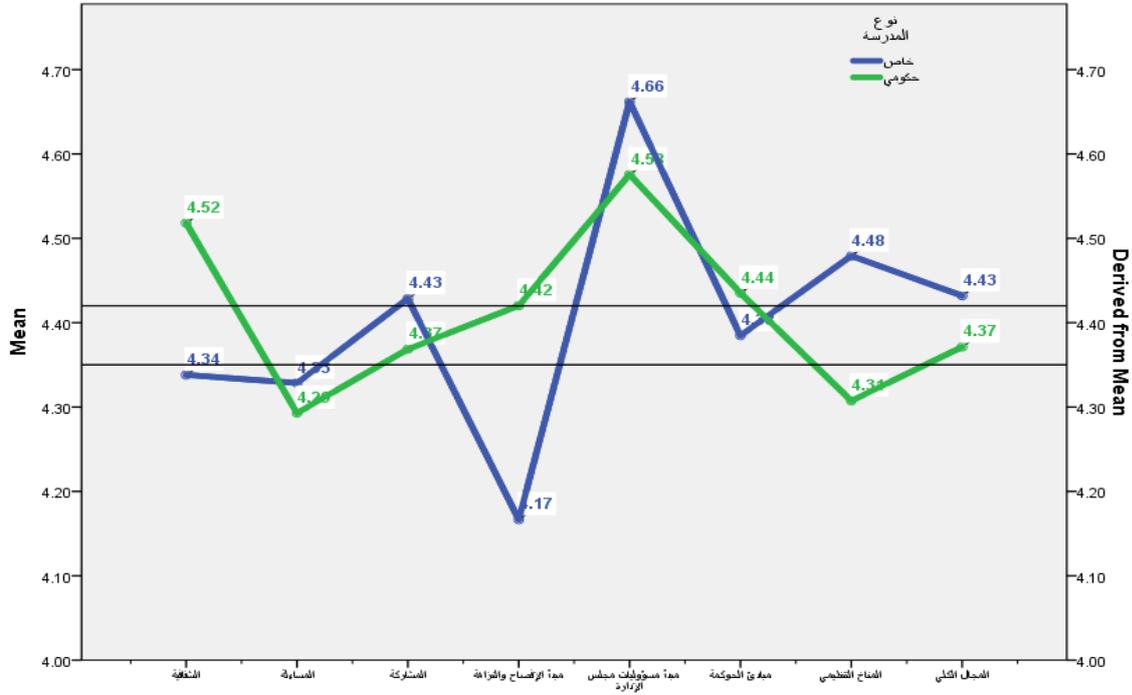
جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال مبادئ الحوكمة.

رقم	المجال	خاصة			حكومية			المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	الشفافية	4.34	0.34	كبيرة	4.52	0.35	كبيرة	4.49	0.35
2.	المساءلة	4.33	0.46	كبيرة	4.29	0.41	كبيرة	4.30	0.41
3.	المشاركة	4.43	0.47	كبيرة	4.37	0.41	كبيرة	4.38	0.42
4.	مبدأ الإفصاح والنزاهة	4.17	0.54	كبيرة	4.42	0.47	كبيرة	4.38	0.49
5.	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	4.66	0.36	كبيرة	4.58	0.38	كبيرة	4.59	0.38
	مبادئ الحوكمة	4.38	0.36	كبيرة	4.44	0.35	كبيرة	4.43	0.35

يوضح الجدول (11) المتوسطات الحسابية لمحاور المجال الأول (مبادئ الحوكمة) للمدرستين بالإضافة إلى المجال الكلي؛ إذ تبين أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على محاور المجال الأول بالإضافة إلى المجال الكلي للمدارس الخاصة قد كان بدرجة كبيرة ، فقد كان المتوسط الحسابي للمحور الأول: الشفافية (4.34) بدرجة استجابة كبيرة ، أما المحور الثاني المساءلة فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.33) وبدرجة استجابة كبيرة، أما المحور الثالث المشاركة قد بلغ المتوسط الحسابي له (4.43) وبدرجة استجابة كبيرة ، كما حصل المحور الرابع، وهو مبدأ الإفصاح والنزاهة على متوسط حسابي (4.17) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المحور الخامس، وهو مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة على متوسط حسابي (4.66) بدرجة استجابة كبيرة، أما المجال الكلي على متوسط حسابي (4.38) وبدرجة استجابة كبيرة، وأما بخصوص المدارس الحكومية فقد كان المتوسط الحسابي للمحور الأول: الشفافية (4.52) بدرجة استجابة كبيرة، أما المحور الثاني المساءلة فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.29) وبدرجة استجابة كبيرة، أما المحور الثالث المشاركة قد بلغ المتوسط الحسابي له (4.37) وبدرجة استجابة كبيرة ، كما حصل المجال الرابع مبدأ الإفصاح والنزاهة على متوسط حسابي (4.42) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المحور الخامس مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة على متوسط حسابي (4.58) بدرجة استجابة كبيرة، أما المجال الكلي على متوسط حسابي (4.44) وبدرجة استجابة كبيرة.

على ضوء ذلك، فقد حصل المجال الكلي لأبعاد المجال الأول على ما يأتي: المحور الأول: الشفافية (4.49) بدرجة استجابة كبيرة، أما المحور الثاني المساءلة فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.30) وبدرجة استجابة كبيرة، أما المحور الثالث المشاركة قد بلغ المتوسط الحسابي له (4.38) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الرابع مبدأ الإفصاح والنزاهة على متوسط حسابي (4.38) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المحور الخامس مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة على متوسط حسابي (4.59) بدرجة استجابة كبيرة، أما المجال الكلي على متوسط حسابي (4.43) وبدرجة استجابة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الحوكمة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة متوفرة بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة من المبحوثين في كل محاورها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، مبدأ الإفصاح والنزاهة، مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة).



الشكل (1): ترتيب محاور مبادئ الحوكمة في المدارس الخاصة والحكومية حسب نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة).

يلاحظ من خلال الشكل (1) أن ترتيب محاور الحوكمة في المدارس الخاصة كان على النحو الآتي: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، المشاركة، المساءلة، الشفافية، مبدأ الإفصاح والنزاهة، أما المدارس الحكومية كان ترتيبهم كالتالي: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، المشاركة، الشفافية، المساءلة، مبدأ الإفصاح والنزاهة، حيث يلاحظ أيضا تقارب وجهات النظر من حيث درجة أهمية كل محور.

النتائج المتصلة بالسؤال الثاني والذي ينص على: (ما درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟)

وللإجابة عن السؤال السابق فقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ولمجالها الكلي، وفيما يأتي توضيحاً لهذه النتائج:

1. المناخ التنظيمي

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال المناخ التنظيمي.

رقم	نص الفقرة	خاصة			حكومية			المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يتم إنجاز الأعمال في المدرسة بشكل جماعي.	4.43	0.68	كبيرة	4.3	0.46	كبيرة	4.32	0.5
2.	يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد.	4.33	0.58	كبيرة	4.23	0.47	كبيرة	4.25	0.49
3.	توجد قدرة للمعلمين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.	4.19	0.6	كبيرة	4.13	0.57	كبيرة	4.14	0.57
4.	يوجد التزام بأنظمة العمل لدى المعلمين.	4.43	0.51	كبيرة	4.32	0.49	كبيرة	4.34	0.49
5.	المعلمون يتميزون في قدرتهم على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.	4.33	0.8	كبيرة	4.25	0.52	كبيرة	4.27	0.58
6.	يتوافر لدى المعلمين الرغبة لإنجاز مهام العمل.	4.24	0.62	كبيرة	4.09	0.54	كبيرة	4.12	0.55
7.	يحرص فريق الإدارة على إنجاز العمل باستمرار.	4.71	0.46	كبيرة	4.43	0.54	كبيرة	4.48	0.53
8.	يبذل المعلمون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	4.52	0.6	كبيرة	4.24	0.48	كبيرة	4.29	0.51
9.	يتوافر لدى المعلمين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقومون بها.	4.43	0.6	كبيرة	4.2	0.57	كبيرة	4.24	0.58
10.	هناك تنسيق متبادل بين المعلمين.	4.43	0.75	كبيرة	4.13	0.55	كبيرة	4.18	0.59
11.	أنظر للمعلمين على أنهم مورد بشري هام.	4.95	0.22	كبيرة	4.65	0.48	كبيرة	4.7	0.46

المجموع			حكومية			خاصة			نص الفقرة	رقم
درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
كبيرة	0.43	4.76	كبيرة	0.46	4.71	كبيرة	0	5	أعامل المعلمين بشكل إنساني.	.12
كبيرة	0.66	4.22	كبيرة	0.66	4.17	كبيرة	0.68	4.43	يتوفر لدى المعلمين في المدرسة القدرة على الإبداع.	.13
كبيرة	0.55	4.53	كبيرة	0.54	4.52	كبيرة	0.6	4.57	أدرس جيدًا مشاكل المعلمين.	.14
كبيرة	0.67	4.09	كبيرة	0.68	4.1	كبيرة	0.67	4.05	أرى أن المعلمين يمتلكون مهارة في اتخاذ القرارات.	.15
كبيرة	0.52	4.47	كبيرة	0.52	4.43	كبيرة	0.5	4.62	أسعى إلى تطوير مواهب المعلمين.	.16
كبيرة	0.34	4.34	كبيرة	0.33	4.31	كبيرة	0.39	4.48	المناخ التنظيمي	

يوضح الجدول السابق (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمناخ التنظيمي للمدارس الخاصة والحكومية؛ فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة قد بلغ (4.48) وبدرجة استجابة كبيرة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الحكومية قد بلغ (4.31) وبدرجة استجابة كبيرة، وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة على أن المدارس الحكومية والخاصة تهتم بتفعيل، وتطوير، وتنمية المناخ التنظيمي لديهم.

النتائج المتصلة بالسؤال الثالث والذي ينص على: (ما درجة تأثير كل من بعدي مبادئ الحوكمة الإدارية والمناخ التنظيمي على الدرجة الكلية؟)

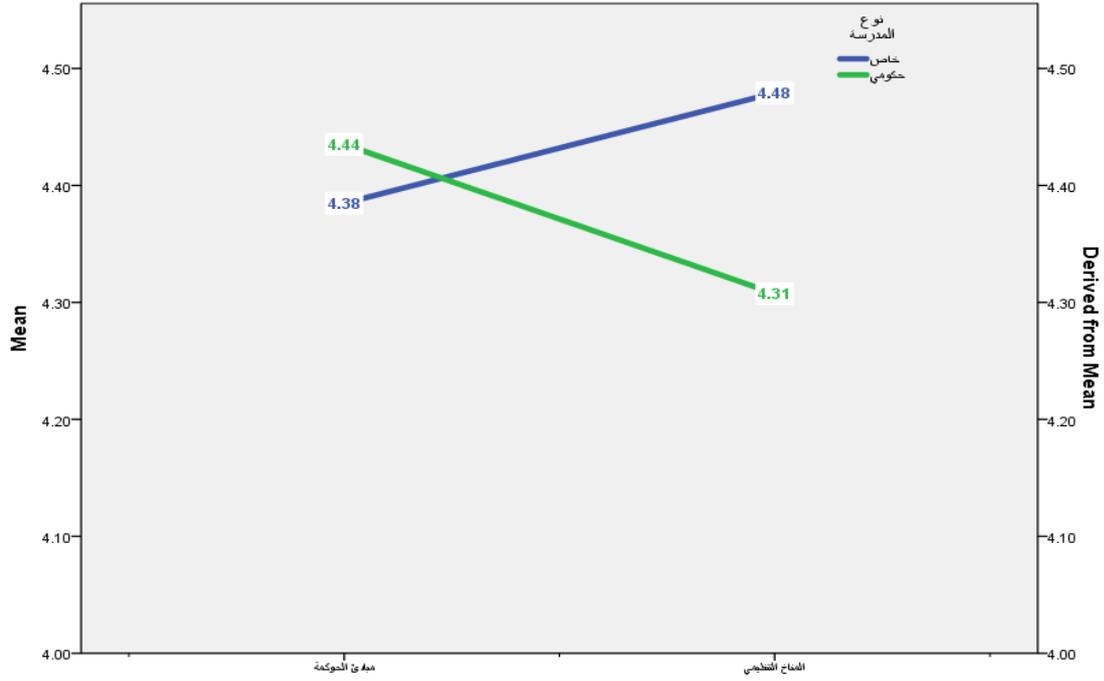
وللإجابة عن السؤال السابق، فقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة، والمجال الكلي، وفيما يأتي توضيحاً لهذه النتائج:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في المجال الكلي.

الترتيب	المجال	المدارس الخاصة			المدارس الحكومية			المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	مبادئ الحوكمة	4.38	0.36	كبيرة	4.44	0.35	كبيرة	4.43	0.35
2.	المناخ التنظيمي	4.48	0.39	كبيرة	4.31	0.33	كبيرة	4.34	0.34
	المجال الكلي	4.43	0.31	كبيرة	4.37	0.28	كبيرة	4.38	0.29

يوضح الجدول (13) المتوسطات الحسابية للمجالين (مبادئ الحوكمة، والمناخ التنظيمي) للمدرستين بالإضافة إلى المجال الكلي في المدارس الخاصة؛ إذ تبين أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على المجال الأول مبادئ الحوكمة كان فيها المتوسط الحسابي (4.38) بدرجة كبيرة ، أما المجال الثاني المناخ التنظيمي فقد كان المتوسط الحسابي له (4.48) وبدرجة كبيرة، كما حصل المجال الكلي للمجالين على متوسط حسابي (4.43) وبدرجة كبيرة، أما بخصوص المدارس الحكومية فقد حصل المجال الأول مبادئ الحوكمة على المتوسط الحسابي (4.44) بدرجة كبيرة ، أما المجال الثاني المناخ التنظيمي فقد كان المتوسط الحسابي له (4.31) وبدرجة كبيرة، كما حصل المجال الكلي للمجالين (4.37) بدرجة كبيرة.

على ضوء هذه النتائج حصل المجال الكلي بشكل عام للمجال الأول مبادئ الحوكمة على المتوسط الحسابي (4.43) بدرجة كبيرة، أما المجال الثاني المناخ التنظيمي فقد كان المتوسط الحسابي له (4.34) وبدرجة كبيرة، كما حصل المجال الكلي (4.38) بدرجة كبيرة، ومن خلال ما سبق تعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك تطبيقاً واقعياً، وملموساً للحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة، إذ جرى ملاحظة ذلك من خلال المناخ التنظيمي لتلك المدارس. وللتأكد من صحة السؤال استخرجت مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (**Matrix Correlation Person**) بين العوامل المستقلة والتابعة، المذكورة في السؤال السادس.



الشكل (2): (مقارنة درجة كل من مبادئ الحوكمة والمناخ التنظيمي بين المدارس الحكومية والخاصة حسب نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة).

من خلال الشكل (2) يتبين أن مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية أكبر من المدارس الخاصة، وكما يلاحظ أن المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة أعلى من المدارس الحكومية.

النتائج المتصلة بفحص فرضيات الدراسة

في هذا الفصل من الدراسة، ستناقش الباحثة الفرضيات التي تختبر واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، وللتأكد من صدق هذه الفرضيات استخدمت الباحثة الاختبارات التالية لمعرفة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة:

1. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

2. مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Person Correlation Matrix).

3. اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test).

وتبين الجداول (14- 24) نتائج الإجابة على فرضيات الدراسة.

النتائج المتصلة بالسؤال الرابع: " هل تختلف درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس باختلاف متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، نوع المدرسة)؟

1. فحص الفرضية الأولى والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير الجنس).

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (14): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-test) تبعاً لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	أنثى (N=75)		ذكر (N=45)		المجال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0.020	-2.351	118	0.29	4.54	0.42	4.39	الشفافية
0.311	1.017	118	0.38	4.27	0.46	4.35	المساءلة
0.734	-0.341	118	0.38	4.39	0.49	4.36	المشاركة
0.966	-0.043	118	0.43	4.38	0.58	4.37	مبدأ الإفصاح والنزاهة
0.697	-0.390	118	0.36	4.60	0.41	4.57	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة
0.690	-0.400	118	0.30	4.44	0.42	4.41	مبادئ الحوكمة

يتضح من خلال الجدول السابق (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير الجنس على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، باستثناء محور الشفافية ولصالح الإناث، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.690) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير الجنس.

2. **فحص الفرضية الثانية والتي تنص على:** (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي).

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (15): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	ماجستير فأعلى (N=42)		بكالوريوس (N=78)		المجال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.566	0.576-	118	0.28	4.51	0.38	4.47	الشفافية
0.796	0.260	118	0.41	4.29	0.42	4.31	المساءلة
0.626	0.488-	118	0.44	4.40	0.41	4.37	المشاركة
0.995	0.006-	118	0.42	4.38	0.52	4.38	مبدأ الإفصاح والنزاهة
0.694	0.395-	118	0.37	4.61	0.39	4.58	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة
0.797	0.258-	118	0.32	4.44	0.37	4.42	مبادئ الحوكمة

يتضح من خلال الجدول السابق (15) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.797) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير المؤهل العلمي.

3. فحص الفرضية الثالثة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة). متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة أجري اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.493	0.712	0.088	2	0.177	بين المجموعات	الشفافية
		0.124	117	14.522	خلال المجموعات	
			119	14.699	المجموع	
0.363	1.022	0.176	2	0.351	بين المجموعات	المساءلة
		0.172	117	20.118	خلال المجموعات	
			119	20.47	المجموع	
0.367	1.01	0.178	2	0.356	بين المجموعات	المشاركة
		0.176	117	20.642	خلال المجموعات	
			119	20.998	المجموع	
0.481	0.736	0.176	2	0.351	بين المجموعات	مبدأ الإفصاح والنزاهة
		0.239	117	27.929	خلال المجموعات	
			119	28.28	المجموع	

0.876	0.133	0.019	2	0.039	بين المجموعات	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة
		0.146	117	17.081	خلال المجموعات	
			119	17.12	المجموع	
0.539	0.622	0.077	2	0.153	بين المجموعات	مبادئ الحوكمة
		0.123	117	14.428	خلال المجموعات	
			119	14.582	المجموع	

يتضح من خلال الجدول السابق (16) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.539) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير سنوات الخبرة.

4. فحص الفرضية الرابعة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير طبيعة المدرسة)، وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة أُجري اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير طبيعة المدرسة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	0.357	3	0.119	0.964	0.412
	خلال المجموعات	14.341	116	0.124		
	المجموع	14.699	119			
المساءلة	بين المجموعات	0.06	3	0.02	0.114	0.952
	خلال المجموعات	20.41	116	0.176		
	المجموع	20.47	119			

0.62	0.594	0.106	3	0.318	بين المجموعات	المشاركة
		0.178	116	20.68	خلال المجموعات	
			119	20.998	المجموع	
0.08	2.313	0.532	3	1.596	بين المجموعات	مبدأ الإفصاح والنزاهة
		0.23	116	26.684	خلال المجموعات	
			119	28.28	المجموع	
0.062	2.513	0.348	3	1.045	بين المجموعات	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة
		0.139	116	16.075	خلال المجموعات	
			119	17.12	المجموع	
0.335	1.144	0.14	3	0.419	بين المجموعات	مبادئ الحوكمة
		0.122	116	14.163	خلال المجموعات	
			119	14.582	المجموع	

يتضح من خلال الجدول السابق (17) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.335) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير طبيعة المدرسة.

5. فحص الفرضية الخامسة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير نوع المدرسة).

ولاختبار هذه الفرضية، استُخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (**Independent Sample t-test**) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (18): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير نوع المدرسة.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	حكومية (N=99)		خاصة (N=21)		المجال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.032*	2.166-	118	0.35	4.52	0.34	4.34	الشفافية
0.722	0.356	118	0.41	4.29	0.46	4.33	المساءلة
0.555	0.592	118	0.41	4.37	0.47	4.43	المشاركة
0.030*	2.199-	118	0.47	4.42	0.54	4.17	مبدأ الإفصاح والنزاهة
0.347	0.945	118	0.38	4.58	0.36	4.66	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة
0.551	0.598-	118	0.35	4.44	0.36	4.38	مبادئ الحوكمة

يتضح من خلال الجدول السابق (18) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير نوع المدرسة على بعض محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، إذ جرى استثناء مجال الشفافية لصالح المدارس الحكومية، ومبدأ الإفصاح والنزاهة لصالح الحكومي أيضاً، فقد بلغت مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.551) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير طبيعة المدرسة.

النتائج المتصلة بالسؤال الخامس: هل يختلف المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس باختلاف متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، نوع المدرسة)؟

1. فحص الفرضية السادسة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير الجنس).

ولاختبار هذه الفرضية، استُخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (**Independent Sample t-test**) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (19): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (**Independent Sample t-test**) تبعاً لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	أنثى (N=75)		ذكر (N=45)		المجال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.272	-1.103	118	0.374	4.36	0.277	4.29	المناخ التنظيمي

* دال احصائية عند مستوى (0.05)

يتضح من خلال الجدول السابق (19) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير الجنس على المجال الكلي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.272) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير الجنس.

2. فحص الفرضية السابعة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي).

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (**Independent Sample t-test**) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (20): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	ماجستير فأعلى (N=42)		بكالوريوس (N=78)		المجال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.195	-1.304	118	0.367	4.39	0.326	4.30	المناخ التنظيمي

يتضح من خلال الجدول السابق (20) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة، يعزى إلى متغير المؤهل العلمي على المجال الكلي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.195) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير المؤهل العلمي.

3. فحص الفرضية الثامنة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير سنوات الخبرة).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	0.267	2	0.133	1.141	0.323
	خلال المجموعات	13.674	117	0.117		
	المجموع	13.941	119			

يتضح من خلال الجدول السابق (21) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير سنوات الخبرة على المجال الكلي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.323) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير سنوات الخبرة.

4. فحص الفرضية التاسعة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير طبيعة المدرسة).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول الآتي توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير طبيعة المدرسة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	0.588	3	0.196	1.702	0.17
	خلال المجموعات	13.353	116	0.115		
	المجموع	13.941	119			

يتضح من خلال الجدول السابق (22) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير طبيعة المدرسة على المجال الكلي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.17) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير طبيعة المدرسة.

5. فحص الفرضية العاشرة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير نوع المدرسة).

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (23): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير نوع المدرسة.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	حكومي (N=99)		خاص (N=21)		المجال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.036*	2.119	118	0.326	4.30	0.387	4.47	المناخ التنظيمي

يتضح من خلال الجدول السابق (23) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير نوع المدرسة على المجال الكلي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.036) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة وعليه ترفض الفرضية الصفرية لمتغير نوع المدرسة، أي توجد فروق تعزى لصالح المدارس الخاصة لأن متوسطها الحسابي أعلى من المتوسط الحسابي للمدارس الحكومية.

النتائج المتصلة بالسؤال السادس: هل يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين واقع الحوكمة الإدارية ومستوى المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟

فحص الفرضية الإحدى عشر والتي تنص على: (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة بين درجة تطبيق الحوكمة الإدارية والمناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة)، وللتأكد من صحة الفرضية السابقة، جرى استخراج مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Correlation Matrix Person) بين العوامل المستقلة والتابعة، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (24): مصفوفة معاملات الارتباط (Person Correlation) بين العوامل المستقلة والتابعة.

المناخ التنظيمي		العامل المستقل/ العامل التابع
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
**0.008	0.242	الشفافية
**0.000	0.313	المساءلة
**0.000	0.310	المشاركة
**0.000	0.259	مبدأ الإفصاح والنزاهة
**0.000	0.400	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة
**0.000	0.356	مبادئ الحوكمة

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول (24) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة بين درجة تطبيق الحوكمة الإدارية والمناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط للمحور الأول الشفافية (0.242) عند مستوى الدلالة (0.000)، كما بلغت قيمة الارتباط للمحور الثاني المساءلة (0.313) عند مستوى الدلالة (0.000)، كما بلغت قيمة الارتباط للمحور الثالث المشاركة (0.310) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغت قيمة الارتباط للمحور الرابع مبدأ الإفصاح

والنزاهة (0.259) عند مستوى الدلالة (0.000)، كما بلغت قيمة الارتباط للمحور الخامس مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة (0.400) عند مستوى الدلالة (0.000)، كما حصل المجال الكلي لمبادئ الحوكمة على قيمة الارتباط (0.356) عند مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعني كلما طبقت الحوكمة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة، كلما تطور ونمى المناخ التنظيمي.

النتائج المتعلقة بنتائج البحث النوعي (أسئلة المقابلة):

بعد أن طرحت الباحثة السؤال على المبحوثين، قامت بتسجيل استجابات أفراد العينة باستخدام المسجل الصوتي في هاتفها المحمول، ثم قامت بتفريغ الاستجابات كما وردت من أفواه أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح استجابات أفراد العينة.

النتائج المتصلة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على: من واقع تجربتك العملية، ما هي الحوكمة التربوية؟

جدول (25): استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بواقع التجربة العملية، حول الحوكمة التربوية.

استجابات أفراد العينة				
رمز الفرد	المدرسة	المسمى الوظيفي	الجنس	التخصص
A	خاصة	مدير	ذكر	علوم إنسانية
مجموعة من الأنظمة والقوانين والقرارات التي تهم في تسيير عمل المدرسة.				
B	خاصة	مدير	أنثى	علوم إنسانية
نظام جديد يسعى نحو تفعيل مبدأ الجودة والتميز في الأداء من خلال تطوير أساليب ووسائل العمل.				
C	حكومية	مدير	أنثى	علوم إنسانية
مجموعة القوانين والقواعد التي تضعها المدرسة من أجل تحقيق الأهداف في سير العملية التعليمية.				
D	حكومية	مدير	ذكر	علوم طبيعية
قوانين وأنظمة من وزارة التربية والتعليم للمدارس.				

استجابات أفراد العينة				
F	حكومية	مدير	ذكر	علوم إنسانية
مجموعة من القوانين التابعة لكل مدرسة، وتهتم في شؤونها.				
G	حكومية	مدير	ذكر	علوم إنسانية
مجموعة من القوانين، والنظم، والعلاقات والقواعد الرسمية الفعالة التي تؤدي إلى صنع السياسات اللامركزية في اتخاذ القرارات				
H	حكومية	مدير	ذكر	علوم إنسانية
متابعة تحصل من خلال مدير المدرسة للخطط التربوية، وتنفيذها، ورصد النتائج المترتبة على التنفيذ مع الوقوف في محطات لأخذ تغذية راجعة وتقييم، على أن يكون هناك مساءلة لا تتعارض فيه تلك الخطط مع الأهداف التربوية.				
I	حكومية	مدير	ذكر	علوم طبيعية
مجموعة من النصوص القانونية التي تهتم في معالجة ومكافحة الفساد المالي والإداري.				
J	خاصة	مدير	أنثى	علوم إنسانية
مجموعة من الأسس والمبادئ الحديثة التي تعمل على تطوير عمل المدارس.				
K	خاصة	مدير	أنثى	علوم إنسانية
مجموعة من الأسس الحديثة التي تهتم في تطوير عمل مدير المدرسة.				
L	خاصة	مدير	ذكر	علوم طبيعية
مجموعة من العلاقات بين إدارة المدرسة وأعضاء هيئة التدريس.				
M	خاصة	مدير	ذكر	علوم طبيعية
آلية للحكم والتوجيه تهدف إلى تحقيق العدالة والشفافية وتضمن جودة الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المدرسة فيما يتعلق بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لجميع الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل.				
N	خاصة	مدير	ذكر	علوم طبيعية
مجموعة من القوانين والقرارات التي تساعد على تحقيق الأداء من خلال الأساليب المناسبة والخطط الفعالة، لتحقيق أهداف مركز التعليم المفتوح عن طريق إتباع المبادئ التالية: الشفافية، المساءلة، المشاركة الفعالة، والتمكين، وحكم القوانين، وبالتالي تتبلور أهمية الحوكمة في المدارس من خلال دورها الفعال في نجاح عمل المدرسة وتحقيق أهدافها.				

دارت استجابات أفراد العينة عند إجابتهن عن واقع التجربة العلمية، حول الحوكمة التربوية حول الموضوعات والأفكار الآتية:

لقد تمحورت استجابات أفراد العينة عن مفهوم الحوكمة التربوية في أنها مجموعة الأنظمة والقوانين، والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء من خلال اختيار أساليب، ووسائل تتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة، والوزارة. كما عرف بعضها على أنه مجموعة القوانين والقواعد التي تضعها المدرسة من أجل تحقيق الأهداف في سير العملية التعليمية، وعرف بعضها على أنه قوانين وأنظمة من الوزارة والتربية، وقوانين خاصة بالمدرسة، وسلط بعض أفراد العينة الدراسة على مفهوم الحوكمة التربوية ورأى أنها مجموعة من القوانين، والنظم، والعلاقات والقواعد الرسمية التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة، والفعالة التي تؤدي إلى صنع السياسات اللامركزية في اتخاذ القرارات. وهناك مجموعة من أفراد عينة الدراسة عرفوها بأنها متابعة تحصل من خلال مدير المدرسة للخطط التربوية، وتنفيذها، ورصد النتائج المترتبة على التنفيذ مع الوقوف في محطات لأخذ تغذية راجعة وتقييم، على أن يكون هناك مساءلة لا تتعارض فيه تلك الخطط مع الأهداف التربوية.

في ضوء ما تقدم، ترى الباحثة أن هناك عدداً من المفاهيم للحوكمة التربوية، تتركز على عدد من المبادئ والقوانين تتمثل في: الشفافية، المساءلة، المشاركة والفعالة، التمكين، حكم القوانين.

وقد وجدت الباحثة أن من الضروري تفعيل الحوكمة في المدارس، من أجل دورها الفعال في نجاح عمل المدرسة وتحقيق أهدافها، إذ تسهم حوكمة المدارس في إيجاد مدرسة مستقلة، كما تعمل الحوكمة التربوية على مساعدة المدارس في تحقيق أهدافها بأفضل السبل، كما تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات التعليمية، وضمان التوازن بين المسؤوليات بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى، كما تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية بين المدارس، وتجنب الفساد الإداري والمالي للمدارس، وضمان موارد المدارس، تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز، كون الحوكمة تعدّ نظاماً رقابياً وإشرافياً ذاتياً

يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وهذا يدل على أن الحوكمة التربوية مطبقة في المدارس بدرجة عالية.

النتائج المتصلة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني: ما هو رأيك في المناخ التنظيمي المطبق في مدرستك؟

جدول (26): استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بالمناخ التنظيمي المطبق في المدرسة.

استجابات أفراد العينة				
رمز الفرد	المدرسة	المسمى الوظيفي	الجنس	التخصص
A	خاصة	مدير	ذكر	علوم إنسانية
يعكس المطلوب، والمهام من الأفراد العاملين في الإدارة المدرسية.				
B	خاصة	مدير	أنثى	علوم إنسانية
يهتم بالانسجام بين الهيئة التدريسية، وإدارة المدرسة.				
C	حكومية	مدير	أنثى	علوم إنسانية
يعكس روح الفريق الواحد، والتعاون الجماعي في المدرسة.				
D	حكومية	مدير	ذكر	علوم طبيعية
المناخ التنظيمي المتوفر يدعم عمل وسمعة المدرسة، ويعمل على ارتقاء أعمالها المدرسية.				
F	حكومية	مدير	ذكر	علوم إنسانية
نظام يبين بأن أعضاء الهيئة التدريسية على دراية كاملة بالقوانين، والأسس والقرارات التي تطبق بشفافية.				
G	حكومية	مدير	ذكر	علوم إنسانية
المناخ التنظيمي الموجد مناخ يدعم العلاقات والروابط الرسمية وغير رسمية.				
H	حكومية	مدير	ذكر	علوم إنسانية
يوفر المناخ التنظيمي البيئة المناسبة لتنمية العمل الداخلي في المدرسة.				
I	حكومية	مدير	ذكر	علوم طبيعية
نظام ايجابي يهتم في تطوير العمل نحو تحقيق الهدف المنشود.				

استجابات أفراد العينة				
J	خاصة	مدير	أنثى	علوم إنسانية
يهتم بتطوير العلاقات ما بين المدير والمعلم والطالب.				
K	خاصة	مدير	أنثى	علوم إنسانية
يدعم التفاعل الإيجابي ما بين المدير والمعلم.				
L	خاصة	مدير	ذكر	علوم طبيعية
يدعم روح المشاركة والتعاون ما بين أعضاء الهيئة التدريسية.				
M	خاصة	مدير	ذكر	علوم طبيعية
يدعم روح المشاركة واتخاذ القرارات في المدرسة.				
N	خاصة	مدير	ذكر	علوم طبيعية
يعزز من القيمة المعنوية للمعلم، ويدفعه نحو تطوير الأداء .				

تتلخص مجمل الإجابات في أن المناخ التنظيمي يعكس بأنه يعكس تحديد المطلوب، والمهام، كما تمتاز العلاقة بالمرونة حيث أن هناك مناخ تنظيمي يسوده الانسجام بين الهيئة التدريسية، وإدارة المدرسة، وهذا بدوره يعزز من القيمة المعنوية للمعلم، ويدفعه نحو تطوير الأداء، وأن يعكس روح الفريق الواحد، وروح المشاركة في اتخاذ القرارات، كما بين بعض أفراد عينة الدراسة بأن مناخهم التنظيمي رائع لأنه يسوده التفاهم في كل شيء، كما يتميز المناخ التنظيمي بالمدارس على أنه واضح معن للجميع، وعلى دراية كاملة بالقوانين، والأسس والقرارات التي تطبق بشفافية.

وترى الباحثة أنه يقع على عاتق المناخ التنظيمي نجاح المدارس، فالمناخ التنظيمي يسهم في تشكيل بيئة العمل الداخلية وتعزيز السلوك الأخلاقي والوظيفي للمعلمين والطلبة، وتعديل قيمهم وعاداتهم واتجاهاتهم، كما أنه يحدد نجاح المدرسة من فشلها بنسبة كبيرة، وهناك علاقة طردية تتمثل في أنه كلما كان المناخ التنظيمي جيداً كانت نسبة النجاح أعلى، ونسبة رضا الأفراد ودافعيتهم أكبر، وكلما كان المناخ التنظيمي رديئاً وسيئاً ولا يلبي احتياجات الأفراد أدى ذلك إلى فشل المؤسسة وتراجع نتائجها، فهو له أثره في الكثير من الظواهر الإدارية في المدارس، وما يتبع ذلك من أثر في أداء العاملين في الإدارة المدرسية، ومن ثم في درجة رضاهم وولائهم وانضباطهم،

ومن ثمَّ يعدّ المناخ التنظيمي حلقة وصل بين جميع مكونات بيئة العمل بين الإدارة والمعلمين، وهو المسؤول عن خلق البيئة الملائمة لإنجاز العمل بفاعلية ونجاح وتحقيق مستوى من الإبداع الذي لن يتأتى إلا من خلال زيادة رضا العاملين وتحقيق حاجاتهم ورفع معنوياتهم وتعزيز انتمائهم وتحقيق توقعاتهم.

النتائج المتصلة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث: كيف تساعد الحوكمة في تنمية المناخ التنظيمي في المدارس؟

جدول (27): استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق كيف تساعد الحوكمة في تنمية المناخ التنظيمي في المدارس.

استجابات أفراد العينة				
رمز الفرد	المدرسة	المسمى الوظيفي	الجنس	التخصص
A	خاصة	مدير	ذكر	علوم إنسانية
العدالة بين الموظفين والشفافية مع مراعاة الجانب الإنساني، و رفع وعي مدير المدرسة حول أهمية تطبيق الحوكمة التربوية كونها ينعكس تأثيرها في المعلمين من حيث أدائهم، وينعكس على الطلبة من ناحية رفع تحصيلهم الدراسي.				
B	خاصة	مدير	أنثى	علوم إنسانية
رفع وعي مدير المدرسة للحوكمة من قبل وزارة التربية والتعليم، ومديرية التربية والتعليم.				
C	حكومية	مدير	أنثى	علوم إنسانية
إعطاء الحرية الكاملة للمدير في تطبيق الحوكمة، وعدم الضغط عليه.				
D	حكومية	مدير	ذكر	علوم طبيعية
تطبيق الخطط والنظام المرجو في المدرسة، وإعطاء الصلاحيات للمدير لاتخاذ القرارات، والثقة به وقراراته.				
F	حكومية	مدير	ذكر	علوم إنسانية
دعم التعاون المشترك بين المدير والمعلمين.				
G	حكومية	مدير	ذكر	علوم إنسانية

استجابات أفراد العينة				
إعطاء المدير صلاحيات القائد التربوي القادر على اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة كل حسب ظروفه.				
H	حكومية	مدير	ذكر	علوم إنسانية
تقديم مبادرات بواسطة مديري المدارس بتقديم مبادرات تربية قيمة، وداعمة.				
I	حكومية	مدير	ذكر	علوم طبيعية
أن يعرف كل ذي حق حقه، ويعرف كل شخص دوره، مع إدراك أنه كلما قدم أفضل، كانت الحوكمة أفضل.				
J	خاصة	مدير	أنثى	علوم إنسانية
إعطاء مدير المدرسة حرية فعلية حقيقية قابلة للتطبيق مع وجود الرقابة غير المباشرة.				
K	خاصة	مدير	أنثى	علوم إنسانية
تقديم الدعم اللازم والمستمر، الالتزام بالقوانين والأنظمة، مكافحة الفساد المالي والإداري.				
L	خاصة	مدير	ذكر	علوم طبيعية
إشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية.				
M	خاصة	مدير	ذكر	علوم طبيعية
تقويم مستمر لتحقيق الأهداف ودراسة المعوقات وإيجاد بدائل.				
N	خاصة	مدير	ذكر	علوم طبيعية
إعلان القرارات والقوانين والنظم المدرسية بوضوح.				

تتلخص مجمل الإجابات في كيفية مساعدة الحوكمة في تنمية المناخ التنظيمي في المدارس، وذلك من خلال القوانين والأنظمة التي تضبطها مراعية للواقع التعليمي، وقريبة منه، وأن تساعد الحوكمة في تحقيق الانضباط لجميع مكونات المدرسة، وأن تعمل الحوكمة على إتاحة الفرص للجميع في إطار عام للقوانين، كما بينت إجابات بعض أفراد عينة الدراسة أنه عند تطبيق استراتيجيات المساءلة والشفافية، والمشاركة يعمل على تنمية المناخ التنظيمي في المدارس.

وترى الباحثة أنه عند تطبيق مبادئ أو معايير الحوكمة سيؤدي ذلك إلى تنمية مناخ العمل في المدارس وتطويره، ما يؤدي إلى ازدهار المدرسة وتطويرها، كون الحوكمة تهتم بالعنصر البشري، فعن طريقها يجري تحقيق الرضا الوظيفي للفرد، كون الإدارة المدرسية هي نقطة الارتكاز الأساسية في تطبيق الحوكمة.

النتائج المتصلة بالسؤال الرابع:

نص السؤال الرابع: ما الصعوبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟

جدول (28): استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بالصعوبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.

استجابات أفراد العينة				
رمز الفرد	المدرسة	المسمى الوظيفي	الجنس	التخصص
A	خاصة	مدير	ذكر	علوم إنسانية
عدم وجود حرية في العمل. عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للمعلمين.				
B	خاصة	مدير	أنثى	علوم إنسانية
غياب آلية واضحة للمساءلة الإدارية للمعلمين. من أبرز الصعوبات سياسات التعليم العالي الحكومية، التي تنظم عمل الجامعات. وقلة المشاركة الفاعلة للعاملين في اتخاذ القرارات ووضعها.				
C	حكومية	مدير	أنثى	علوم إنسانية
تدني وجود نظام وقانون يسري على الجميع يؤدي لتحقيق هذه الحوكمة، عدم توفر بعض المتطلبات المادية والإدارية، والتي تمكن الإدارة المدرسية من الإيفاء بكافة المتطلبات.				
D	حكومية	مدير	ذكر	علوم طبيعية
عدم تخصيص حوافز مادية ومعنوية للمعلمين. تدني وجود نظام وقانون يسري على الجميع يؤدي لتحقيق هذه الحوكمة، عدم توفر بعض المتطلبات المادية والإدارية، والتي تمكن إدارة المدرسة من الإيفاء بكافة المتطلبات.				

استجابات أفراد العينة				
F	حكومية	مدير	ذكر	علوم إنسانية
قلة المصادر المتاحة للتطوير المهني للمعلمين والمدراء . التفرد في اتخاذ القرارات.				
G	حكومية	مدير	ذكر	علوم إنسانية
عدم كفاية المعلمين لتنفيذ عملية التعليم، ومتابعة سير العمل في المدارس. ثقافة المعلمين والطلبة ، عدم تقبل التغيير ، وعدم قناعة الإداريين بضرورة تطبيق القانون، لا يوجد نزاهة ولا يوجد انصياع للقوانين، وكل الأمور تدخل الوساطة والمحسوبية في حلها.				
H	حكومية	مدير	ذكر	علوم إنسانية
نقص الوعي بأسس ومبادئ الحوكمة التربوية في المدرسة.				
I	حكومية	مدير	ذكر	علوم طبيعية
ضعف الكفايات الإدارية لبعض المعلمين والمدراء . الإجراءات البيروقراطية العالية تصعب من تطبيق القوانين ومن التغيير .				
J	حكومية	مدير	أنثى	علوم إنسانية
أكبر مشكلة هي التمويل. ارتفاع تكاليف التشغيل الناجمة عن تطبيق مبادئ الحوكمة.				
K	خاصة	مدير	أنثى	علوم إنسانية
تداخل العمل الإداري والعمل الأكاديمي .				
L	خاصة	مدير	ذكر	علوم طبيعية
عدم التعاون في العمل.				
M	خاصة	مدير	ذكر	علوم طبيعية
عدم توفر اللامركزية في العمل، وعدم توفر قنوات التواصل ما بين الإدارة والمعلمين.				
N	خاصة	مدير	ذكر	علوم طبيعية
قلة التوفيق بين المجتمع المحلي والإدارة المدرسية.				

دارت استجابات أفراد العينة عند إجاباتهم عن الصعوبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة حول الموضوعات والأفكار الآتية:

1. عد وجود حرية للعمل.
2. انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين من ناحية تنظيمية.
3. وعدم الالتزام بتطبيق الأنظمة، والخروج عن الدور المحدد
4. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية
5. الضعف الأكاديمي لدى الطلبة، والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية
6. وجود بعض القوانين والأنظمة التي لا يوجد بها مرونة، عدم قابلية الجميع للتعاون
7. الفساد والترهل الإداري، والواسطة
8. عدم العمل بضمير عند البعض
9. غياب الوعي الوطني، وضعف الانتماء لدب البعض، واتباع الأسلوب التقليدي في العمل، وعدم السعي نحو التميز، وضعف الإمكانيات المادية.

وترى الباحثة-كونها كانت أحد أعضاء الهيئة التدريسية-، أن من ضمن هذه المعوقات أيضاً: قلة الوعي لدى مدراء المدارس حول مفهوم الحوكمة التربوية، وعدم تعاون المدير في تطبيق هذا المفهوم في المدرسة، بوصفه تدخلاً في الشؤون المدرسية، وعلى ضوء ذلك لم تطرق الدراسات السابقة إلى موضوع المعوقات التي تواجه الحوكمة.

النتائج المتصلة بالسؤال الخامس:

نص السؤال الخامس: ما سبل مواجهة تلك الصعوبات التي تحول دون تحقيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟

جدول (29): استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بسبل مواجهة الصعوبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة

استجابات أفراد العينة				
رمز الفرد	المدرسة	المسمى الوظيفي	الجنس	التخصص
A	خاصة	مدير	ذكر	علوم إنسانية
توفير الدعم المادي والمعنوي في المدارس من أجل تطبيق قوانين ومبادئ الحوكمة، وتوعية المعلمين بأهمية مشاركتهم في الإدارة المدرسية.				
B	خاصة	مدير	أنثى	علوم إنسانية
عمل دورات تدريبية وتطويرية للإدارة المدرسية حول أهمية تطبيق الحوكمة المدرسية.				
C	حكومية	مدير	أنثى	علوم إنسانية
التعاون بشكل متفاعل ومتواصل مع أولياء الأمور.				
D	حكومية	مدير	ذكر	علوم طبيعية
توجيه الإدارة المدرسية نحو تطبيق الحوكمة التربوية.				
F	حكومية	مدير	ذكر	علوم إنسانية
تطبيق مبدأ المسؤولية والنزاهة، وإطلاع المعلمين خطوة بخطوة حول جدول الأعمال.				
G	حكومية	مدير	ذكر	علوم إنسانية
اعتماد إطار قانوني للحوكمة التربوية، وتبني تشريعات ملزمة هدفها حماية التعليم، وعناصره المتمثل بالمدير والمعلم، وأولياء الأمور والطالب.				
H	حكومية	مدير	ذكر	علوم إنسانية
إمكانية الإفصاح عن المعلومات بكل شفافية، وموضوعية، والإعلام عن تطبيق المساءلة للجميع وإشراك				

استجابات أفراد العينة				
الجميع في الخطط.				
I	حكومية	مدير	ذكر	علوم طبيعية
المشاركة الفعالة في صنع القرارات ، وإطلاع كل فرد على حقوقه وواجباته.				
J	خاصة	مدير	أنثى	علوم إنسانية
إشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية، وتقديم الدعم اللازم والمستمر، الالتزام بالقوانين والأنظمة، مكافحة الفساد المالي والإداري				
K	خاصة	مدير	أنثى	علوم إنسانية
تفعيل مبدأ الشفافية والعدالة ، وإعلان القرارات والقوانين والنظم المدرسية بوضوح، وتقويم مستمر لتحقيق الأهداف.				
L	خاصة	مدير	ذكر	علوم طبيعية
وضع خطط إرشادية للمعلمين للتشجيع على العمل الجماعي.				
M	خاصة	مدير	ذكر	علوم طبيعية
دراسة جميع المعوقات والصعوبات التي تعيق عمل الحوكمة التربوية في المدارس.				
N	خاصة	مدير	ذكر	علوم طبيعية
تفعيل قنوات الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي بالأخص أولياء الأمور.				

دارت استجابات أفراد العينة عند إجابتهم عن سبل مواجهة تلك الصعوبات التي تحول دون تحقيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة حول الموضوعات والأفكار الآتية:

1. دعم المدرسة المادي، والمعنوي.
2. التوعية بأهمية التعليم عن طريق النشرات.
3. الإفادة من وسائل الاتصال التكنولوجية.

4. تفعيل دور التواصل مع المجتمع المحلي من خلال مجلس أولياء الأمور، والوقوف على حل كل الصعوبات بوضع برامج وخطط هادفة، وتتعلق بالإرشاد، وصقل شخصية الطالب التربوية، والوطنية والثقافية.

5. بناء سياسات تربوية كفيلة بالعطاء، والتحرك بمساحات من شأنها تفعيل، وتوظيف أقل الإمكانيات المتاحة من أجل صقل حوكمة تربوية ناجحة، تعيين إدارات ناجحة قادرة على الاستمرار والتطور والرجوع إلى الدين الإسلامي.

6. العمل على التشجيع والنجاح، وتطبيق مبدأ المساءلة بشكل فاعل، والتعاون مع المجتمع المحلي، والتواصل المستمر مع أولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع.

لذا ترى الباحثة أنّ من الضروري استخدام مجموعة من الاستراتيجيات والسبل من أجل معالجة الصعوبات، ومن أجل تفعيل الحوكمة التربوية في المدارس، ومن أهمها اعتماد إطار قانوني للحوكمة التربوية من أجل توضيح المفهوم من الحوكمة، وترسيخ مبادئها عند طاقم الإدارة المدرسية، وتدعيم مبدأ المساءلة والشفافية بين أعضاء الإدارة المدرسية، إشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية، وهذا يدل أيضا على أنّ الإدارة المدرسية تسعى دائما إلى تطبيق الحوكمة التربوية.

الاتفاق بين نتائج البحثين الكمي والنوعي:

أشارت نتائج البحث الكمي إلى أن تقدير الحوكمة ومجالاتها المتمثلة مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، المشاركة، المساءلة، الشفافية، مبدأ الإفصاح والنزاهة، جاءت مرتفعا، وأما المدارس الحكومية كان ترتيبهم كالاتي: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، المشاركة، الشفافية، المساءلة، مبدأ الإفصاح والنزاهة، وكانت مرتفعة أيضا، على الرغم من ذلك أشارت نتائج البحث النوعي إلى أن تطبيق الحوكمة ما زال أقل من الحد المرغوب به بسبب ضعف إتباع مبادئ وعناصر الحوكمة القائمة على الشفافية، والاتصال مع ذوي العلاقة والخبراء والنزاهة بكل معانيها، ولعل التناقض بين نتائج البحثين الكمي والنوعي عائد إلى سعي البحث الكمي إلى الوقوف على واقع تطبيق

الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة عبر الاستجابة عن فقرات محددة تناولت ذلك، وهذا لا يعني بالضرورة أن فقرات القياس الكمي قد غطت ما ينبغي تغطيته في واقع تطبيق الحوكمة، وفي المقابل فإن البحث النوعي سعى إلى معرفة مفهوم الحوكمة التربوية، والمناخ التنظيمي السائد، وطبيعة العلاقة ما بين الحوكمة والمناخ التنظيمي، ومعوقات تطبيق الحوكمة في المدارس، أي أن التعارض في النتائج ليس تعارضاً حقيقياً بل أن كل أسلوب بحثي جاء متمماً للآخر، كما أن البحث النوعي غير محدد بفقرات معينة بل يفتح المجال للمستجيبين أن يدلوا بدلوهم وفقاً لخبراتهم الشخصية في تقييم معوقات تطبيق الحوكمة.

ويمكن القول أن تطبيق الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة يعاني مخاضاً عسيراً ما بين وجود الكثير من الممارسات واتباع العديد من السياسات المنطلقة من مبادئ الحوكمة إلا أن هذه الجهود تواجه بعض التحديات المتمثلة بمركزية القرارات والتفرد بها وغياب الشراكة الحقيقية بين الجهات المعنية وضعف العمل بروح الفريق، والأزمات المالية وقلة مصادر التمويل وقلة ثقة المدراء بالمعلمين، وضعف النزاهة والمساءلة والشفافية والعدالة الإدارية، واتباع أنماط إدارية بالية وتقليدية تعوق تقدم المدارس، وغياب التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وضعف المعرفة والوعي بمعاني الحوكمة، وعدم الإيمان بالحوكمة وممارستها.

وبحسب نتائج البحث النوعي أوصى المستجيبون إلى ضرورة إشاعة وتبني مبادئ المساءلة والشفافية والنزاهة والعمل بروح الفريق الواحد وتعزيز العاملين الكفؤين والمنتجين وتشجيع الحريات الأكاديمية وفتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية، واتباع مبادئ المرونة والسلاسة الإدارية والتدوير الإداري وتفويض الصلاحيات ورفع الوعي حول أهمية وفوائد وكيفية تطبيق الحوكمة بين العاملين والطلبة واعتماد التخطيط الاستراتيجي للنهوض بواقع المدارس، وهذا بدوره يشير إلى وعي المستجيبين بضرورة تبني مبادئ الحوكمة رغم التحديات التي تواجه ذلك.

كما أشارت نتائج البحث الكمي إلى أن المناخ التنظيمي جاء مرتفعاً، ورغم ذلك أشارت نتائج البحث النوعي إلى أن المناخ التنظيمي المتوفر في المدارس مناخ يتسم بالتفاعل والإيجابية، بعيداً عن السلبية والاضطهاد، حيث يسعى جميع مدراء المدارس في تنمية مناخهم التنظيمي من خلال تنمية العلاقات ما بين المتواجدين في المناخ المدرسي من معلمين وطلبة وأولياء أمور.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة التي بحثت في واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، وكذلك تعرف دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة.

اشتملت هذه الدراسة على مجموعة الأسئلة والفرضيات، وقد قامت الباحثة بمناقشة النتائج المتصلة بها من خلال تحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها تحليلاً احصائية وفي ضوء نتائج هذه الدراسة قامت الباحثة بطرح بعض التوصيات.

النتائج المتصلة بأسئلة الدراسة

أولاً: النتائج المتصلة بالسؤال الأول

ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمحاور المجال الأول (مبادئ الحوكمة) للمدرستين بالإضافة إلى المجال الكلي؛ إذ تبين أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على محاور المجال الأول؛ إضافة إلى المجال الكلي للمدارس الخاصة قد كان بدرجة كبيرة، فقد كان المتوسط الحسابي للمحور الأول: الشفافية (4.34) بدرجة استجابة كبيرة، أما المحور الثاني المساءلة فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.33) وبدرجة استجابة كبيرة، أما المحور الثالث المشاركة فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.43) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الرابع مبدأ الإفصاح والنزاهة على متوسط حسابي (4.17) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل

المحور الخامس مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة على متوسط حسابي (4.66) بدرجة استجابة كبيرة، أما المجال الكلي، فحصل على متوسط حسابي (4.38) وبدرجة استجابة كبيرة، وأما بخصوص المدارس الحكومية؛ فقد كان المتوسط الحسابي للمحور الأول: الشفافية (4.52) بدرجة استجابة كبيرة، أما المحور الثاني المساءلة، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.29) وبدرجة استجابة كبيرة، أما المحور الثالث وهو المشاركة، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.37) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الرابع وهو مبدأ الإفصاح والنزاهة على متوسط حسابي (4.42) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المحور الخامس مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة على متوسط حسابي (4.58) بدرجة استجابة كبيرة، أما المجال الكلي فحصل على متوسط حسابي (4.44) وبدرجة استجابة كبيرة.

على ضوء ذلك، حصل المجال الكلي لأبعاد المجال الأول على ما يأتي:

المحور الأول: الشفافية (4.49) بدرجة استجابة كبيرة، أما المحور الثاني المساءلة فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.30) وبدرجة استجابة كبيرة، أما المحور الثالث المشاركة فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.38) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المجال الرابع مبدأ الإفصاح والنزاهة على متوسط حسابي (4.38) وبدرجة استجابة كبيرة، كما حصل المحور الخامس مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة على متوسط حسابي (4.59) بدرجة استجابة كبيرة، أما المجال الكلي على متوسط حسابي (4.43) وبدرجة استجابة كبيرة.

يلاحظ مما سبق، أن نسبة تطبيق الحوكمة في المدارس الحكومية أعلى من المدارس الخاصة، كون المدارس الحكومية تتبع لرقابة من وزارة التربية والتعليم تتطلب منها إظهار أعمالها على العيان من أجل تحقيق الشفافية.

ويلاحظ أن ترتيب محاور الحوكمة في المدارس الخاصة كان كالآتي: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، المشاركة، المساءلة، الشفافية، مبدأ الإفصاح والنزاهة، أما المدارس الحكومية فكان ترتيبها كالآتي: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، المشاركة، الشفافية، المساءلة، مبدأ الإفصاح والنزاهة، ويلاحظ أيضا تقارب وجهات النظر من حيث درجة أهمية كل محور.

على ضوء ذلك النتائج ترى الباحثة إلى أن الحوكمة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة متوفرة بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة من المبحوثين في كل محاورها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، مبدأ الإفصاح والنزاهة، مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة)، وهذا يدل على أن المدارس الموجودة في محافظة رام الله والبيرة تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة في نطاق عملها، وذلك من أجل تطور النماذج الإدارية في المدارس، ومن أجل مواكبة التطور السريع الذي يشهده العالم نتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات، وتحقيق أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية.

هذه النتيجة تتفق ودراسة (القطشان، 2020) التي أظهرت نتائج الدراسة فيها، أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمهم كانت كبيرة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عساف، 2018) والتي توصلت إلى أن درجة التقدير الكلية لمدى تطبيق مبادى الحوكمة كانت كبيرة.

كما تتفق هذه النتيجة ودراسة (قرواني، 2016) التي توصلت إلى عدد من النتائج أهمها وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة.

وانتقلت أيضا ودراسة (حتاملة، 2016) التي كشفت أن درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاءت مرتفعة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (صامدي والهاشمي، 2020) التي أظهرت أن مستوى ممارسة المعلمين لمبادئ الحوكمة ككل كان متوسطاً.

واختلفت أيضا مع دراسة (الشرباتي، 2015) التي أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها كانت متوسطة.

النتائج المتصلة بالسؤال الثاني:

نصّ هذا السؤال على: " ما درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال، عمدت الباحثة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمناخ التنظيمي للمدارس الخاص والحكومية. فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة قد بلغ (4.48) وبدرجة استجابة كبيرة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الحكومية قد بلغ (4.31) وبدرجة استجابة كبيرة، إذ إنّ نسبة المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة أعلى من المدارس الحكومية، إذ تعمل المدارس الخاصة على تطوير مناخها التنظيمي تبعاً لطبيعة البيئة المحلية، والمدرسية، ومستوى المعيشة العالي للطلبة، وكسب التنافس الحاد بين إدارات أصحاب المدارس الخاصة، وذلك من أجل جذب أكبر عدد ممكن من الطلبة إليها.

ويمثل المناخ التنظيمي علاقة المدرس بالطالب، كما يقيس مدى الاهتمام والصدقة التي يبديها المدرس للطالب، وعلاقة الطالب برفاقه في المجتمع المدرسي، تلك التي تتسم بجو من الألفة والتعاون، ومدى اهتمام الطالب وتقبله للمدرسة وحبها لها بوجه عام، ومدى الأهمية المعطاة من إدارة المدرسة اتجاه الأنشطة المدرسية وكذلك الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين إدارة المدرسة والمعلمين والطلاب

وتتفق هذه النتيجة ودراسة (الشنطي، 2006) والتي أظهرت في نتائجها توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية.

وانتقلت النتائج مع دراسة (الجازي، 2016) أنّ تصور أفراد العينة للمناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الابتدائية جاء بدرجة مرتفعة

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الهيبة، 2019) حيث كشفت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد المناخ التنظيمي كان متوسطاً.

واختلفت أيضا مع دراسة دراسة (الديحاني، 2013) وقد كشف نتائج الدراسة إلى أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة.

ولعل ذلك يعود إلى اختلاف وتنوع جنسيات المعلمين والمدراء، حيث تكثر الاستعانة بمعلمين غير كويتيين مقابل اشتراط أن يكون المدير كويتيا.

النتائج المتصلة بالسؤال الثالث:

نصّ هذا السؤال على: (ما درجة تأثير كل من بعدي مبادئ الحوكمة الإدارية والمناخ التنظيمي على الدرجة الكلية؟)

للإجابة عن هذا السؤال عمدت الباحثة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالين (مبادئ الحوكمة، والمناخ التنظيمي) للمدرستين بالإضافة إلى المجال الكلي في المدارس الخاصة؛ إذ تبين أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على المجال الأول مبادئ الحوكمة فقد كان المتوسط الحسابي (4.38) بدرجة كبيرة، أم المجال الثاني المناخ التنظيمي فقد كان المتوسط الحسابي له (4.48) وبدرجة كبيرة، كما حصل المجال الكلي للمجالين على متوسط حسابي (4.43) وبدرجة كبيرة، أما بخصوص المدارس الحكومية فقد حصل المجال الأول مبادئ الحوكمة على المتوسط الحسابي (4.44) بدرجة كبيرة، أم المجال الثاني المناخ التنظيمي فقد كان المتوسط الحسابي له (4.31) وبدرجة كبيرة، كما حصل المجال الكلي للمجالين (4.37) بدرجة كبيرة.

على ضوء ذلك حصل المجال الكلي بشكل عام للمجال الأول مبادئ الحوكمة على المتوسط الحسابي (4.43) بدرجة كبيرة، أم المجال الثاني المناخ التنظيمي فقد كان المتوسط الحسابي له (4.34) وبدرجة كبيرة، كما حصل المجال الكلي (4.38) بدرجة كبيرة.

وقد لاحظت الباحثة أن مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية أكبر من المدارس الخاصة، كون المدارس الحكومية تخضع لرقابة مديرية التربية والتعليم، ووزارة التربية والتعليم بشكل مباشر، إذ تتطلب منهم أن يكون عملهم يتمتع بشفافية تامة، على اعتبارها إحدى مبادئ الحوكمة، كما يلاحظ أن المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة أعلى من المدارس الحكومية، كون بعض المدارس

الخاصة تقدم امتيازات وظيفية قد تكون أعلى نوعاً ما من المدارس الحكومية، وطبيعة البيئة المدرسية، ومستوى الحياة المعيشية الطلبة المرتفع، كل ذلك يعكس ذاته على مناخ المدرسة، وعلى طبيعة العلاقات ما بين أعضاء الهيئة التدريسية والمدير.

اتفقت هذه النتيجة ودراسة (المومني والإبراهيم، 2019) التي أظهرت أن درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن للحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة.

كما تتفق هذه النتيجة ودراسة (قرواني، 2016) التي توصلت إلى عدد من النتائج أهمها وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة.

واتفقت أيضاً ودراسة (حتاملة، 2016) التي كشفت أن درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاءت مرتفعة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (صامدي والهاشمي، 2020) التي أظهرت أن مستوى ممارسة المعلمين لمبادئ الحوكمة ككل كان متوسطاً.

واختلفت أيضاً مع دراسة (الشرباتي، 2015) التي أظهرت أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها كانت متوسطة.

النتائج المتصلة بالسؤال الرابع:

نص هذا السؤال على: " هل تختلف درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس باختلاف متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، نوع المدرسة)؟

ويثبت عن هذا الفرضية الآتية:

فحص الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير الجنس.

وللإجابة عن هذا السؤال، ولاختبار الفرضية المتصلة به، استُخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (**Independent Sample t-Test**) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية؛ إذ تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير الجنس على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، باستثناء محور الشفافية ولصالح الإناث، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.690) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك اتفاقاً لدى أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة، كون أن خصائص أفراد عينة الدراسة من (ذكر، أنثى) يدركون أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارسهم على اعتبار أنها تُحسّن وتطور من أساليب الأعمال الإدارية لديهم، وتدخل الحيوية في عملهم. وعلى الرغم من ذلك فقد لوحظ أن محور الشفافية حصل على مستوى دلالة متدنٍ، كون بعض أفراد عينة الدراسة يجدون أن هناك

بعضاً من الأمور تتصف بالحساسية، ويصعب إظهارها لأعضاء هيئة التدريس، وقد تكون سرية للغاية، وتحديداً في المدارس الخاصة؛ إذ يُعدّ ذلك من خصوصية الإدارة وسياساتها.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (المشهوروي ومطير، 2014) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

كما اتفقت النتيجة أيضاً مع دراسة (مطير، 2013) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وحول الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى للجنس.

وانتقلت النتيجة أيضاً مع دراسة مونامولدي (Monamoleledi، 2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الدراسة: (الجنس) في جميع المجالات المتعلقة بممارسة الحوكمة المدرسية ومشاركة الوالدين في رفع التحصيل الدراسي للصف الثاني عشر في المدارس الريفية.

كما لم تتفق أيضاً النتيجة مع دراسة (الزظمة، 2016) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة (المعلمين والمعلمات) لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة في الدرجة الكلية ومبادئ "الشفافية، المشاركة، رشادة صنع القرار" تُعزى لمتغير "الجنس"؛ إذ كانت الفروق لصالح الإناث.

فحص الفرضية الثانية التي تنص على: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي).

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-Test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة، ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول الآتي، يوضح نتائج هذا الاختبار، إذ اتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على جميع محاور الدراسة، وعلى المجال الكلي، وقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.797)، وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن المدراء على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، يدركون مفهوم الحوكمة، وهو المغزى الحقيقي من وراء تطبيقها في مدارسهم، على اعتبارها من المفاهيم الحديثة.

على ضوء ذلك، ونظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عددٌ من المدارس على إدارة، معايير الحوكمة وتفسيرها، وقد اختلفت المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوماً لهذه المعايير.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القطشان، 2020) التي أظهرت أنه لا توجد فروق إحصائية في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.

واتفقت أيضاً مع دراسة (المشهوراي ومطير، 2014) التي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية هناك تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي).

كما اتفقت النتيجة أيضا مع دراسة (مطير، 2013) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وحول الأداء الإداري هناك، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما أظهرت نتيجة دراسة مونامولدي (Monamoleledi .2019) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي حول تأثير الحوكمة المدرسية ومشاركة الوالدين في رفع التحصيل الدراسي للصف الثاني عشر في المدارس الريفية، وهذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية. ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

فحص الفرضية الثالثة التي تنص على: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة). وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة أُجريت اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، وقد تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ في متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.539) وهو قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مفهوم الحوكمة واكب جميع المراحل الوظيفية للمديرين، أي أن مفهوم الحوكمة واضح للمديرين على اختلاف سنوات الخبرة لديهم، وهذا يدل على إدراك المدراء وتعمقهم في الحوكمة.

وانتقلت هذه النتيجة ودراسة مونامولدي (Monamoleledi, 2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة حول تأثير الحوكمة المدرسية ومشاركة الوالدين في رفع التحصيل الدراسي للصف الثاني عشر في المدارس الريفية.

كما انتقلت النتيجة أيضا ودراسة (مطير، 2013) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وحول الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

فحص الفرضية الرابعة التي تنص على: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير طبيعة المدرسة)، وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة أُجريت اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، إذ اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي. وقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.335) وهو قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير طبيعة المدرسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع المدارس على اختلاف طبيعتها (أساسية دنيا، أساسية عليا أساسية وثانوية، ثانوية) يوجد لديها تطبيق واضح في عملها وأساليبها الإدارية للحوكمة، وهذا يعزى إلى أن الحوكمة ليست حصراً على مدرسة محددة، ويدل أيضاً على حصر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تطبيق الحوكمة في جميع المدارس بدون استثناء.

لم تتفق هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة كونها لم تستخدم نفس المتغير.

ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

فحص الفرضية الخامسة التي تنص على: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير نوع المدرسة).

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-Test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، إذ تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير نوع المدرسة على بعض محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، وقد جرى استثناء مجال الشفافية، ومبدأ الإفصاح والنزاهة، إذ بلغت مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.551) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير طبيعة المدرسة.

وترى الباحثة لما لديها من اطلاع على عمل المدارس في مديرية رام الله والبيرة، وقريبة منها، من خلال عملها وخبرتها، أن جميع المدارس حكومية أو خاصة تسعى إلى تطبيق الحوكمة الإدارية، كونها تؤثر إيجاباً في الأداء الإداري خاصة للمدير، وتطلعه على الأساليب الحديثة من أجل إدارة مدرسته بطريقه أفضل.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة (المومني والإبراهيم، 2019) التي أظهرت أن درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن للحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة ايجابية قوية بين درجة تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء الإداري.

كما اتفقت هذه النتيجة ودراسة (قرواني، 2016) التي أظهرت وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة على مجال ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

النتائج المتصلة بالسؤال الخامس: هل يختلف المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس باختلاف متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، نوع المدرسة)؟

ويتفرع منه الفرضيات الآتية:

فحص الفرضية السادسة التي تنص على: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير الجنس).

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-Test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، إذ تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير الجنس على المجال الكلي، وقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.272) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير الجنس.

وقد وجدت الباحثة أن المديرين على اختلاف أجناسهم (ذكور، إناث) يدركون أهمية تفعيل، المناخ التنظيمي وتطويره في المدارس الحكومية والخاصة على اعتبار المناخ التنظيمي ينعكس على الأداء الوظيفي للعاملين، ويزيد من توطيد العلاقة ما بين المدير، والمعلمين فكلما كانت

علاقة المعلم بمدير المدرسة جيدة وتقوم على الاحترام المتبادل، وكلما استطاع المدير أن يمتلك أدوات القيادة الناجحة في خلق جو مناسب يستشعر فيه المعلم أهمية دوره وبعدها فرصته، وياحترامه وأنه موضع اهتمام وتقدير، ويساعد على حصوله على الترقية والثناء الدائم، وتختفي المعوقات والسلبيات من المناخ المدرسي، وكل ذلك يسهم في خلق روح معنوية عالية تدفعه لعطاء أكبر، وذلك منوط بدور المدير ونوعية علاقته به.

هذه النتيجة تتفق ودراسة (حنا وخوري، 2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي، والعلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم بالنسبة لمتغير الجنس.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (خليفي، 2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أساتذة التربية البدنية والرياضية لدرجة المناخ التنظيمي العام للمدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، ولعل يرجع ذلك الاختلاف التعليم الممارس.

وانتقلت أيضا مع دراسة (عدوان، 2012) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة تعزى إلى متغير النوع.

واختلفت مع دراسة (رباح، 2008) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم في مجالي "المعلمين، والأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية" ومجالات الدراسة مجتمعة، تُعزى لمتغير الجنس.

فحص الفرضية السابعة التي تنص على: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي).

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-Test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، وقد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي على المجال الكلي، وقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.195) وهو قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير المؤهل العلمي.

وترى الباحثة أن مدراء المدارس على اختلاف المؤهل العلمي لديهم إدراك حول أهمية وجود مناخ تنظيمي جيد في مدارسهم، كون أن المناخ التنظيمي مسؤول عن تنمية وتطوير الفرد داخل المؤسسة أو المنظومة، وعن علاقاته الجيدة والمثمرة داخل العمل وخبراته ودفاعيته نحو العمل، فكلما كان المناخ التنظيمي جيداً، انعكس ذلك على جودة الأداء، ونجاح النتائج، وتحقيق الأهداف، التي تنعكس بالإيجاب على الطلبة.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة (السهلي، 2018) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، في اتجاهات مجتمع الدراسة في اختلاف المؤهل الدراسي نحو الواقع التنظيمي، والصراع التنظيمي للعاملين بإمارة منطقة الرياض حسب وجهة نظرهم.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (حنا وخوري، 2013) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي، والعلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

وانتقلت أيضاً مع دراسة (رباح، 2008) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي)، وذلك لجميع مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة **جوكي (Gu. Kai, 2006)** التي أظهرت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة للمناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي ، ولصالح حاملي درجة البكالوريوس، ولعل ذلك يعود إلى الفترة الزمنية التي كانت فيها درجة البكالوريوس السائدة في الوظائف التعليمية عن غيرها من المؤهلات.

فحص الفرضية الثامنة التي تنص على: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير سنوات الخبرة).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة أُجري اختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير سنوات الخبرة على المجال الكلي، وقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.323) وهو قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير سنوات الخبرة.

تعلى الباحثة السبب بأن المديرين على اختلاف سنوات الخبرة لديهم، يجدون أن مناخهم التنظيمي الموجود في نطاق عملهم جيد، ومناسب، ولم يشترك أحد منه.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة **(السهلي، 2018)** التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، في اتجاهات مجتمع الدراسة في اختلاف سنوات الخبرة نحو الواقع التنظيمي، والصراع التنظيمي للعاملين بإمارة منطقة الرياض حسب وجهة نظرهم.

وانتقلت أيضا ودراسة (رباح، 2008) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة)، وذلك لجميع مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة.

وانتقلت أيضا ودراسة (عدوان، 2012) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (حنا وخوري، 2013) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي، والعلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، ولعل ذلك يعود الاختلاف النظام التعليمي السوري وما يتعلق بالفجوة الحزبية والشعبية.

فحص الفرضية التاسعة التي تنص على: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير طبيعة المدرسة).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفريّة السابقة أُجري اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، وقد أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة يعزى إلى متغير طبيعة المدرسة على المجال الكلي، وقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.17) وهو قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفريّة لمتغير طبيعة المدرسة.

وتعزو الباحثة ذلك، إلى أن المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف طبيعتها مدرستهم تُدرِّك ما معنى وأهمية المناخ التنظيمي، وأهمية المحافظة عليه ضمن علاقة تسودها المحبة، والتعاون، ومعالجة أي ضعف موجود فيه كونه يعدّ العامل الأساسي في تطوير أداء العاملين، ودافعيتهم نحو العطاء.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة (السهلي، 2018) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، في اتجاهات مجتمع الدراسة في اختلاف مكان العمل نحو الواقع التنظيمي، والصراع التنظيمي للعاملين بإمارة منطقة الرياض حسب وجهة نظرهم.

ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

فحص الفرضية العاشرة التي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير نوع المدرسة).

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-Test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، وقد تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير نوع المدرسة على المجال الكلي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.036) وهو قيمة أقل من القيمة المفروضة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية لمتغير نوع المدرسة.

وترى الباحثة أن مدراء المدارس على اختلاف نوع مدرستهم، يهتمون بالمناخ التنظيمي الموجود في مدرستهم، كونه يعكس الصورة الإيجابية أمام المجتمع المحلي الذي يعملون فيه.

وقد اتفقت هذه النتيجة ودراسة هايكنز (Haykins.2002) التي أظهرت أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية كان المناخ المنفتح، وأن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي المنفتح وسلوك المدير الداعم.

النتائج المتصلة بالسؤال السادس: هل يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين واقع الحوكمة الإدارية ومستوى المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟

فحص الفرضية الإحدى عشر التي تنص على: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة بين درجة تطبيق الحوكمة الإدارية والمناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة)، وللتأكد من صحة الفرضية السابقة، جرى استخراج مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (**Correlation Matrix Person**) بين العوامل المستقلة والتابعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة بين درجة تطبيق الحوكمة الإدارية والمناخ التنظيمي السائد في محافظة رام الله والبيرة. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط للمحور الأول الشفافية (0.242) عند مستوى الدلالة (0.000)، كما بلغت قيمة الارتباط للمحور الثاني المساءلة (0.313) عند مستوى الدلالة (0.000)، كما بلغت قيمة الارتباط للمحور الثالث المشاركة (0.310) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغت قيمة الارتباط للمحور الرابع مبدأ الإفصاح والنزاهة (0.259) عند مستوى الدلالة (0.000)، كما بلغت قيمة الارتباط للمحور الخامس مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة (0.400) عند مستوى الدلالة (0.000)، كما حصل المجال الكلي لمبادئ الحوكمة على قيمة الارتباط (0.356) عند مستوى الدلالة (0.000).

وهذا يعني انه كلما طبقت الحوكمة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة، تطور ونمى المناخ التنظيمي.

وترى الباحثة أن هذا الكلام صحيح، ومن خلال اطلاعنا على مفهوم الحوكمة التي تمثل عنصراً مهماً في مراقبة المؤسسات، وأعمالها وتطبيق القوانين التي من شأنها أن تساعد في تسيير أعمال المؤسسات والموائمة بين جميع مكونات بيئة العمل، فإن الحوكمة من العوامل التي تسهم في خلق مناخ تنظمي ملائم وسليم فتضبطه، وتزيد من حالة الرضا والانسجام في بيئة العمل ومن زيادة الأداء. فمن خلال الحديث عن المناخ التنظيمي وما يلعبه من دور مهم في تحسين بيئة العمل بين الإدارة والمعلمين، وما له انعكاس على رفع الروح المعنوية، وتحسين الأداء وزيادة الرضا، ومن ثم زيادة الأداء، وتحقيق الأهداف، على ضوء ذلك كله، فإن الحوكمة في العملية التربوية باتت حاجة ماسة لما يلاحظ من فروق بين الأهداف التي تضعها المؤسسات التعليمية من مدارس وغيرها، والمخرجات التي لا تتطابق ولا تحقق هذه الأهداف، فلا بد من تطبيق مبادئ الحوكمة للتأكد من ملائمة مخرجات العملية التعليمية لاحتياجات السوق والمجتمع، ولضمان تحقيق المؤسسات التعليمية أعلى مستويات من الأداء والفعالية، ولمساعدتها في تقوية بنيتها وإدخال تعديلات وتحسينات على نظمها وأدواتها وبرامجها لتوافق بمخرجاتها استراتيجية التعليم الموضوعة.

وقد اتفقت هذه النتيجة ودراسة (الشنطي، 2006) التي أظهرت أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية، ووجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية في أداء الموارد البشرية، وهذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

واتفقت أيضاً هذه النتيجة ودراسة (قرواني، 2016) التي أظهرت وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة على مجال ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها على الأبعاد كافة (الشفافية، المساءلة، التمكين، العدالة).

النتائج المتصلة بنتائج البحث النوعي:

1. النتائج المتصلة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على: من واقع تجربتك العملية، ما هي الحوكمة التربوية؟

لقد تمحورت استجابات أفراد العينة عن مفهوم الحوكمة التربوية في أنها مجموعة الأنظمة والقوانين، والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء من خلال اختيار أساليب، ووسائل تتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة، والوزارة. كما عرف بعضها على أنه مجموعة القوانين والقواعد التي تضعها المدرسة من أجل تحقيق الأهداف في سير العملية التعليمية، وعرف بعضها على أنه قوانين وأنظمة من الوزارة والتربية، وقوانين خاصة بالمدرسة، وسلط بعض أفراد العينة الدراسة على مفهوم الحوكمة التربوية ورأى أنها مجموعة من القوانين، والنظم، والعلاقات والقواعد الرسمية التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة، والفعالة التي تؤدي إلى صنع السياسات اللامركزية في اتخاذ القرارات. وهناك مجموعة من أفراد عينة الدراسة عرفوها بأنها متابعة تحصل من خلال مدير المدرسة للخطط التربوية، وتنفيذها، ورصد النتائج المترتبة على التنفيذ مع الوقوف في محطات لأخذ تغذية راجعة وتقييم، على أن يكون هناك مساءلة لا تتعارض فيه تلك الخطط مع الأهداف التربوية.

في ضوء ما تقدم، ترى الباحثة أن هناك عدداً من المفاهيم للحوكمة التربوية، تتركز على عدد من المبادئ والقوانين تتمثل في: الشفافية، المساءلة، المشاركة والفعالة، التمكين، حكم القوانين.

وقد وجدت الباحثة أنه من الضروري تفعيل الحوكمة في المدارس، من أجل دورها الفعال في نجاح عمل المدرسة وتحقيق أهدافها، إذ تسهم حوكمة المدارس في إيجاد مدرسة مستقلة، كما تعمل الحوكمة التربوية على مساعدة المدارس في تحقيق أهدافها بأفضل السبل، كما تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات التعليمية، وضمان التوازن بين المسؤوليات بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى، كما تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية بين المدارس، وتجنب الفساد الإداري والمالي للمدارس، وضمان موارد المدارس، تضمن حقوق ومصالح

العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز، كون الحوكمة تعدّ نظاماً رقابياً وإشرافاً ذاتياً يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وهذا يدلّ على أن الحوكمة التربوية مطبقة في المدارس بدرجة عالية.

وقد اتفقت هذه النتيجة ودراسة (القطشان، 2020) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمهم كانت كبيرة.

النتائج المتصلة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني: ما هو رأيك في المناخ التنظيمي المطبق في مدرستك؟

تتلخص مجمل الإجابات في أن المناخ التنظيمي يعكس بأنه يعكس تحديد المطلوب، والمهام، كما تمتاز العلاقة بالمرونة حيث أن هناك مناخ تنظيمي يسوده الانسجام بين الهيئة التدريسية، وإدارة المدرسة، وهذا بدوره يعزز من القيمة المعنوية للمعلم، ويدفعه نحو تطوير الأداء، وأن يعكس روح الفريق الواحد، وروح المشاركة في اتخاذ القرارات، كما بين بعض أفراد عينة الدراسة بأن مناخهم التنظيمي رائع لأنه يسوده التفاهم في كل شيء، كما يتميز المناخ التنظيمي بالمدارس على أنه واضح معن للجميع، وعلى دراية كاملة بالقوانين، والأسس والقرارات التي تطبق بشفافية.

وترى الباحثة أنه يقع على عاتق المناخ التنظيمي نجاح المدارس، فالمناخ التنظيمي يسهم في تشكيل بيئة العمل الداخلية وتعزيز السلوك الأخلاقي والوظيفي للمعلمين والطلبة، وتعديل قيمهم وعاداتهم واتجاهاتهم، كما أنه يحدد نجاح المدرسة من فشلها بنسبة كبيرة، وهناك علاقة طردية تتمثل في أنه كلما كان المناخ التنظيمي جيداً كانت نسبة النجاح أعلى، ونسبة رضا الأفراد ودفاعيتهم أكبر، وكلما كان المناخ التنظيمي رديئاً وسيئاً ولا يلبي احتياجات الأفراد أدى ذلك إلى فشل المؤسسة وتراجع نتائجها، فهو له أثره في الكثير من الظواهر الإدارية في المدارس، وما يتبع ذلك من أثر في أداء العاملين في الإدارة المدرسية، ومن ثم في درجة رضاهم وولائهم وانضباطهم، ومن ثم يعدّ المناخ التنظيمي حلقة وصل بين جميع مكونات بيئة العمل بين الإدارة والمعلمين، وهو المسؤول عن خلق البيئة الملائمة لإنجاز العمل بفاعلية ونجاح وتحقيق مستوى من الإبداع الذي لن

يتأتى إلا من خلال زيادة رضا العاملين وتحقيق حاجاتهم ورفع معنوياتهم وتعزيز انتمائهم وتحقيق توقعاتهم.

وقد اتفقت النتيجة ودراسة (الهبيدة، 2019) التي هدفت إلى الكشف عن مستوى كل من أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

النتائج المتصلة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث: كيف تساعد الحوكمة في تنمية المناخ التنظيمي في المدارس؟

بينت عينة الدراسة كيفية مساعدة الحوكمة في تنمية المناخ التنظيمي في المدارس، وذلك من خلال القوانين والأنظمة التي تضبطها مراعية للواقع التعليمي، وقريبة منه، وأن تساعد الحوكمة في تحقيق الانضباط لجميع مكونات المدرسة، وأن تعمل الحوكمة على إتاحة الفرص للجميع في إطار عام للقوانين، كما بينت إجابات بعض أفراد عينة الدراسة أنه عند تطبيق استراتيجيات المساءلة والشفافية، والمشاركة يمكن تنمية المناخ التنظيمي في المدارس، وترى الباحثة أنه عند تطبيق مبادئ أو معايير الحوكمة سيؤدي ذلك إلى تنمية مناخ العمل في المدارس وتطويره، ما يؤدي إلى ازدهار المدرسة وتطويرها، كون الحوكمة تهتم بالعنصر البشري، فعن طريقها يجري تحقيق الرضا الوظيفي للفرد، كون الإدارة المدرسية هي نقطة الارتكاز الأساسية في تطبيق الحوكمة.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة (المومني والإبراهيم، 2019) التي هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة والوقوف على درجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن.

النتائج المتصلة بالسؤال الرابع:

نص السؤال الرابع: ما الصعوبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟

تمحورت إجابات أفراد عينة الدراسة على أهم المعوقات التي تواجه الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة من خلال ما يأتي: عدم وجود حرية العمل، انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين من ناحية تنظيمية، وعدم الالتزام بتطبيق الأنظمة، والخروج عن الدور المحدد، وضعف الإمكانيات المادية والبشرية، والضعف الأكاديمي لدى الطلبة، والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وجود بعض القوانين والأنظمة التي لا يوجد بها مرونة، عدم قابلية الجميع للتعاون، وجود الفساد والترهل الإداري، والواسطة، وعدم العمل بضمير عند العض، وغياب الوعي الوطني، وضعف الانتماء لدى البعض، واتباع الأسلوب التقليدي في العمل، وعدم السعي نحو التميز، وضعف الإمكانيات المادية، وترى الباحثة أن مديري المدارس يسعون في تطبيق الحوكمة التربوية إلا أنه تواجههم مجموعة من المعوقات، التي تعرقل سير عملهم.

وترى الباحثة-كونها كانت أحد أعضاء الهيئة التدريسية-، أن من ضمن هذه المعوقات أيضاً: قلة الوعي لدى مدراء المدارس حول مفهوم الحوكمة التربوية، وعدم تعاون المدير في تطبيق هذا المفهوم في المدرسة، بوصفه تدخلاً في الشؤون المدرسية، وعلى ضوء ذلك لم تطرق الدراسات السابقة إلى موضوع المعوقات التي تواجه الحوكمة.

لم تتفق هذه النتيجة أو تختلف مع أي من الدراسات السابقة.

النتائج المتصلة بالسؤال الخامس:

نص السؤال الخامس: ما سبل مواجهة تلك الصعوبات التي تحول دون تحقيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟

من أهم الحلول والسبل لتفعيل الحوكمة التربوية في المدارس الحكومية والخاصة التي تحدث عنها أفراد عينة الدراسة: دعم المدرسة مادياً ومعنوياً، التوعية بأهمية التعليم عن طريق النشرات، والإفادة من وسائل الاتصال التكنولوجية، وتفعيل دور التواصل مع المجتمع المحلي من خلال مجلس أولياء الأمور، والوقوف على حل كل المعوقات بوضع برامج وخطط هادفة، ذات علاقة بالإرشاد، وصقل شخصية الطالب التربوية، والوطنية والثقافية، وبناء سياسات تربوية كفيلة بالعتاء، والتحرك بمساحات من شأنها تفعيل، وتوظيف أقل الإمكانيات المتاحة من أجل صقل حوكمة تربوية ناجحة، تعيين إدارات ناجحة قادرة على الاستمرار والتطور والرجوع إلى الدين الإسلامي، والعمل على التشجيع والنجاح، وتطبيق مبدأ المساءلة بشكل فاعل، والتعاون مع المجتمع المحلي، والتواصل المستمر مع أولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع.

وعلى ضوء ذلك، ومن خلال مقابلة الباحثة لمديري المدارس، فقد لاحظت تمحور إجاباتهم، وتمركزهم حول ضرورة تطبيق اللامركزية في العمل، وتعرّف على أنها عملية تنظيمية إدارية تتضمن توزيع السلطات على جهات عديدة في المستويات الدنيا من الهيكل الإداري، بحيث تكون كلّ جهة فيها مسؤولة بشكل مباشر عن مسؤولياتها؛ وذلك بهدف إعطاء العمل شكلاً أكثر تنظيماً، ومرونة، بالإضافة إلى إشراك أكبر عدد من المرؤوسين في عملية الإدارة، مما يبسط من إجراءات العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ساب ومهانية (Sabas & Mhonya, 2015)، التي توصلت إلى أن الحوكمة التشاركية والمساءلة والشفافية تسهم بشكل كبير في الأداء الأكاديمي للطلاب.

التوصيات:

- في ضوء النتائج السابقة، قامت الباحثة بإدراج بعضاً من التوصيات ووضحتها على النحو الآتي:
1. تعزيز وعي الإدارة المدرسية بأهمية ممارسة الحوكمة باعتبارها من أكثر الأنماط القيادية المناسبة لمؤسسات التربية والتعليم.
 2. تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، ودعم وتشجيع العمل الجماعي وإشعار العاملين بأهمية إتباع هذه المفاهيم لتكون أكثر عمقا في ثقافة المدارس، وهيئاتها.
 3. العمل على تجاوز المعوقات من ضمنها الشفافية والنزاهة التي تواجه الحوكمة.
 4. العمل على تعزيز المناخ التنظيمي لما له من دور كبير في تطوير الأداء.
 5. تزويد المدراء الذكور وإثراء خبراتهم في النزاهة والشفافية.

دراسات مقترحة:

1. إجراء دراسات مشابهة على مديريات ومحافظات أخرى، وذلك من أجل تعميم النتائج على نطاق أوسع.
2. إجراء دراسات تظهر مدى تمكن المدراء من مفاهيم الحوكمة الإدارية.
3. إجراء دراسات تكشف معوقات الحوكمة والمناخ التنظيمي.
4. إجراء دراسات تكشف واقع الحوكمة في الوظائف الإدارية لوزارة التربية والتعليم ومديرياتها لان ذلك ينعكس على مديري المدارس.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أحمد، فاطمة. (2008). "واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس.
- إسماعيل، علي. (2010). "العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- بحر، يوسف عبد عطية، (2005). "سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الفلسطينية اعتماداً على أبعاد هوفستد الثقافية دراسة ميدانية على المصارف العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بشير، محمد حسن، (2019)، *الأسس والمبادئ النظرية للحكومة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان*، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث"، مجلة العلوم التربوية والنفسية: 3(6): 56-88.
- بو فارس، عبد الرحمن، (2018). *المناخ التنظيمي المدرسي، ماهيته، أنماطه، ومحدداته في المؤسسة التعليمية*، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية: 4(35).
- أبو حجلة، بكر، الحراشة، محمد، (2013). *أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين*، مجلة دراسات العلوم التربوية: (40): 1407-1429.

- أبو حمام، ماجد. (2009). "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح الحاسبي، وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجازي، حمد القحطاني. (2016). "أثر المناخ التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت، الكويت.
- جودة، فكري عبد الغني. (2008). تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حتاملة، عبد السلام. (2016). "المساءلة الإدارية وعلاقتها بالحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين فيها". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الحديدي، عماد أمين. (2020). "دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم: 13(43): 48-84.
- الحراحشة، محمد عبود. (2006). "العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة". مجلة العلوم التربوية النفسية، (7): 1: 14-41.
- حمد، إلهام. (2014). "درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفا مقيما في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس.

- حنا، فاضل عبد الله، خوري، رشا حليم. (2013). أثر المناخ التنظيمي في العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق. مجلة سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية 35: (7) 4244-2663
- خليفي، سليم. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد، الجزائر.
- الخطيب، خالد وقریط عصام، (2002). " مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها - حالة الأردن ومصر"، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، دمشق.
- الداور، اسلام (2008). "مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- دروش، عدنان. (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، لبنان.
- دراوشة، هاني. (2014). "مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- دياب، رنا (2014). "واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- الديحاني، خالد (2013). "درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق الأوسط، عمان.

- رباح، سامي (2008). " دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزطمة، محمد (2015)، " واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة الأزهر. غزة.
- الزطمة، محمد بديع عبد المجيد، (2016)، "مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا وسبل تفعيلها"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة الأزهر، غزة.
- السكارنة، بلال. (2009). اخلاقيات العمل. ط1. دار المسيرة، عمان.
- السكران، ناصر محمد إبراهيم، (2004)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السهلي، محمد (2018). المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الصراع التنظيمي من وجهة نظر منسوبي إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، الرياض.
- الشرباتي، هشام. (2015). " تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس.

- الشقصي، سعيد بن عبد الله، (2011). فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نزوى.
- شلش، بسمة. (2013). "مدى تطبيق معايير الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس. القدس. فلسطين.
- الشنطي محمود؛ الفرا ماجد. (2006). اثر المناخ التنظيمي علي اداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. اثر المناخ التنظيمي علي اداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.
- صامدي صفاء، الهاشمي عبد الرحمن. (2020). "مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: 28 (1).
- الصيرفي، محمد (2005) السلوك التنظيمي، ط1، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة.
- عابدين، محمد عبد القادر، (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الحكيم، فاروق (2011). حوكمة الجامعات - مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة. جامعة القاهرة : كلية الدراسات العليا للتربية.
- عبد الله، عبد الكريم عبد الله. (2009). الحوكمة و الإدارة الرشيدة - إدارة الإصلاح و إدارة التطور في المنطقة العربية. بيروت: شركة المطبوعات للتوزيع و النشر.
- العتيبي، محمد عبد المحسن، (2007). المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره فني أداء المعلمين.

- العدوان نضال. (2017). " واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها". مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية: 15(16): 422-463.
- عدوان، الشيماء أحمد عبد الله، (2012). المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عساف، محمود (2018). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية في مكافحة الفساد. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: 11 (37): 383-414.
- علي، محمد (2015). اثر ابعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية " دراسة حالة كلية الدراسات الهندسية- كلية الدراسات التجارية- كلية الفنون والحاسوب بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، مجلة العلوم والتكنولوجيا: 2(16): 70-95.
- العزاوي، حسام. (2018). " أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية السالمية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر ذوي المدرسين والمشرفين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- غادر، محمد. (2012). " محددات الحوكمة ومعاييرها"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان، طرابلس - لبنان.
- غازي، حمزة. (2007). مناهج البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان.
- الغامدي، على (2020)، "تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (21)، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

- الغامدي، محمد (2014). " المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، الرياض.
- غياط شريف، رجال (2009)، *حوكمة الشركات، أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي*، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك: 11(3).
- قرواني، خالد (2016). " مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس: 14(4): 111-157.
- القريوتي، محمد (1997). *نظرية المنظمة والتنظيم*. عمان: دار وائل للنشر.
- قطان، سعاد إلياس، (2010). *تقديرات معلمي مدارس محافظتي بيت لحم وأريحا للممارسات الإدارية لمديريهم وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- القطشان، أميمة (2020)، " درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدي معلمهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- محمود، ربي (2018)، *درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان لمبادئ الحوكمة التربوية وعلاقتها بدرجة ممارسة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- المشهراوي، أحمد ومطير، سمير (2014). *مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة*. المجلة الفلسطينية، دراسات، 56(12)، ص 64-1.

- مطير، سمير (2013)، واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.
- ملحم، سامي. (2005). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. ط1. دار المسيرة. عمان.
- المناصير، عمر (2013). " أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية "، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2013)، دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية، مشروع مؤشرات التربية في الوطن العربي (AWEL)، المرصد العربي للتربية، إدارة التربية.
- المومني، الاء والإبراهيم عدنان (2019)، درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر لعاملين الإداريين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد 27، ال عدد1: ص 589-616.
- المومني، واصل (2003). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. " أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الهبيدة، عهدود (2019). أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(5).
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2004). انجازات الادارة العامة للتخطيط التربوي التقرير السنوي للعام 2002، رام الله، فلسطين.

- Agere, S, (2000). **Promoting Good Governance: Principles, Practices and Perspectives**, Managing the Public Service: Strategies for Improvement Series, London, UK: Commonwealth Secretariat.
- Binti, N & Amrizah, K:(2019) *Good Governance and Integrity: Academic Institution Perspective*. **International Journal of Higher Education**, 8 (3)\ , 1-12.
- Booker, Janice Elaine Garrett, (2003): "**Teachers and principals perceptions of leadership styles and their relation to school climate**" **Ph.D.**, The University of Mississippi, USA.
- Duma, M.A.N. (2013). **The Principals Views on Parent Participation in Governance of Rural Schools**, University of Zululand, Republic of South Africa. **Fielden, John and LaRocque**, Norman (2008) *The Evolving*
- Gedikoğlu, T; Keser, Z. (2008). "*Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility*". **International Journal of Human Sciences**, Vol. 5, No 2, pp:2- 23
- Gu-Kai, Chu (2006): " **A Research on School Organizational Climate, Teacher Participation in Decision Making and School Effectiveness in Kaohsiung Country and Kaohsiung City Taiwan**, Master's Thesis.

- Hoy, W, W, and Miskel. C, G, (1998). **Educational Administration.** (3rd ed.). New York: Random House
- Haykins, Smith, P. A, & Sweetland, S. R. (2002). *The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust.* **The High School Journal**, 86 (2), 38-49.
- Kadir, A. (2019). **Good Governance Issues in Education System and Management of Secondary Schools in Kwara State, Nigeria.**
- Khan, N. (2019). *The Impact of Organizational Climate on Teachers Commitment.* **Journal of Education and Educational Development**, 6(2) , 327.
- Kitratporn, P., & Puncreobutr, V. (2016). *Transformational Leadership and Organizational Climate of Educational Institutions Along Thai-Cambodian Borders.* **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 7 (3 S1), 470.
- Leisyte, L. (2007). **University governance and academic research: Case studies of research units in Dutch and English universities,** Enschede, Netherlands.
- Manzo, R.F. (1998): **The organizational climate of the North Carolina cooperative Extension service North Carolina state University,** Dissertation Abstracts. International, 58 (12), 4525A.

- Monamoleli, V. M. (2019). **The effect of school governance and parental involvement on raising Grade 12 achievement in Mpumalanga rural schools (Doctoral dissertation)**. Mwiya, B., Bwalya, J., Siachinji, B., Sikombe,
- Newell, Clarence, A, (1993). **Human Behavior in Educational Administration**. First ed United State of America, Prentice- Hall, Inc.
- Njoku, A. O. (2019). *Organizational Climate and Teachers Job Performance in Public Secondary Schools in Abia State, Nigeria*. **Open Access Library Journal**, 6(10) , 1.
- Robbins, S.P. (2003): **Organizational Behavior**. Pearson Education Inc. NJ.
- Sabas, J., & Mhonya, S. O. (2015). *The influence of governance system on students' performance in public secondary schools in Karatu District, Tanzania*. **International Journal of Science and Research**, 6(14), 1595-1598.
- Shah, S. (2016). **School Governance in Nepal An Analysis of Role of School Management Committee to achieve Quality of Education (Unpublished master thesis)**. University of Oslo ‘Norway.
- Sheppard, A.P.I. (2011). **An Analysis of the Nature of the Governance of International School and the Potential for Securing Appropriate Governance**. Unpublished Doctorate Thesis. University of Bath, UK

- Specter, E (2000) **Industrial and Organizational Psychology**. New York: Rand McNally.

المواقع الإلكترونية:

• <https://ar.wikipedia.org/wiki> ، موسوعة ويكيبيديا

الملاحق

ملحق رقم (1)

أسماء المحكمين

العدد	الاسم	الجامعة / الكلية	التخصص
1.	أ.د. يوسف ذياب عواد	القدس المفتوحة فرع نابلس/ كلية التنمية الاجتماعية والأسرية	علم نفس
2.	د. فاخر نبيل الخليبي	جامعة النجاح الوطنية	علم نفس
3.	د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية	المناهج وأساليب التدريس
4.	د. حسام حسني القاسم	جامعة فلسطين التقنية خضوري طولكرم/ كلية الآداب والعلوم التربوية	الإدارة التعليمية المشاركة
5.	د. حسن أحمد سالم قلالوة	جامعة القدس المفتوحة فرع جنين / كلية العلوم التربوية	تطوير تربوي
6.	أ.م. جعفر وصفي أبو صاع	جامعة فلسطين التقنية خضوري طولكرم/ كلية الأدب والعلوم التربوية	إدارة تربوية / عميد كلية الآداب والعلوم التربوية
7.	د. مازن ربابعة	جامعة القدس المفتوحة فرع جنين / كلية العلوم التربوية	مناهج وأساليب تدريس
8.	د. بتول غانم	جامعة القدس المفتوحة فرع جنين / كلية العلوم التربوية	الإدارة التربوية
9.	د. حسني جاد الله حمايل	مدير جامعة القدس المفتوحة فرع رام الله والبييرة/ كلية العلوم التربوية	الإدارة التربوية
10.	أ.م. سائد ربابعة	جامعة القدس المفتوحة فرع جنين / كلية العلوم التربوية	مناهج وأساليب التدريس
11.	أ. م نهى إسماعيل	جامعة فلسطين التقنية خضوري طولكرم/ كلية الآداب والعلوم التربوية	الإدارة التربوية
12.	أ.م. هشام عبد الرحمن شناعة	جامعة فلسطين التقنية خضوري طولكرم/ كلية الآداب والعلوم التربوية	الإدارة التربوية
13.	د. رمضان أبو صفيه	جامعة القدس المفتوحة كلية التنمية الاجتماعية والأسرية	الخدمة الاجتماعية

ملحق رقم (2)
أداة الدراسة (الاستبانة) الصيغة الأولى



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

عنوانها " واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى ميدانية بدراسة الباحثة فتقوم مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهات نظر مديري المدارس في التربية الإدارية برنامج في الماجستير على درجة الحصول لمتطلبات استكمالاً وذلك أنفسهم " ما على معتمدة استبانة بإعداد الباحثة قامت الدراسة، أغراض ولتحقيق. الوطنية النجاح جامعة البيانات بأن علماً عنها، بالإجابة التكرم يُرجى لذا والدراسات السابقة، الأبحاث، أدبيات في جاء بموضوعية وأمانة وسرية تامة. وستعامل العلمي فقط، البحث لأغراض هي

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

بشرى أبو صلاح

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراه
3. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
4. العمر: 25 سنة 26-30 سنة 31-40 سنة 41 سنة فأكثر
5. نوع المدرسة: خاص حكومي

ثانياً: فقرات أداة الدراسة، الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب

الرقم	الفقرات	دائماً	غالياً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الأول: مبادئ الحوكمة						
المحور الأول: الشفافية						
1.	أقوم بإطلاع المعلمين على القرارات الإدارية ذات الصلة بأعمالهم.					
2.	أعلن بصورة دورية للمعلمين عن أهداف المدرسة.					
3.	أشارك المعلمين بصورة دورية ببرامج المدرسة.					
4.	أسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المعلمون في الوقت المناسب.					
5.	أطلب من المعلمين مشاركتي في صياغة وإعداد خطط العمل.					
6.	أعلن للمعلمين بنود صرف الميزانية التشغيلية.					
7.	أطلع المعلمين على التقارير المالية.					
المحور الثاني: المساءلة						
8.	التزم بتطبيق المساءلة بعيداً عن المحسوبية.					
9.	أسمح للمعلمين بمراجعتي نحو أي مسألة وفي أي وقت.					
10.	أطبق نظام للمساءلة على المستوى الجماعي.					
11.	أسعى إلى تقييم أداء المعلمين باستمرار.					
12.	أزود المعلمين بالتغذية الراجعة حول أداء المدرسة.					
13.	استخدم العديد من الوسائل لتقييم أداء المدرسة.					
14.	أعلن عن إجراءات تطبيق المساءلة لجميع المعلمين.					
المحور الثالث: المشاركة						
15.	أتعاون مع المعلمين حول إدارة الأزمات.					
16.	أدعم المعلمين في تقديم الأفكار الإبداعية.					
الرقم	الفقرات	دائماً	غالياً	أحياناً	نادراً	أبداً
17.	أسمح لأولياء الأمور بالاستفسار عن الأمور الغامضة لديهم.					
18.	أسمح للمعلمين في صياغة الخطط الاستراتيجية.					
19.	أشارك أولياء الأمور في وضع خطط التطوير.					
20.	أشجع مبدأ المشاركة في الأنشطة المدرسية.					
المحور الرابع: مبدأ الإفصاح والشفافية						
21.	أفصح عن المعلومات المالية الخاصة بالمدرسة للمعلمين.					
22.	ألتزم بإعداد القوائم المالية.					
23.	أعمل على إتاحة المعلومات لجميع المعلمين.					
24.	أقوم على دراسة ملاحظات نائب المدرسة على القوائم المالية.					
25.	أستعمل الوسائل الإعلامية المتاحة في المجتمع المحلي لنشر قراراتي.					

					26. أنشر أنشطتي عبر صفحة الكترونية على شبكة الانترنت.
المحور الخامس: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة					
					27. أحرص على ضمان تطبيق دليل الأخلاقيات للمهنة.
					28. أشارك المعلمين في رسم سياسات العمل.
					29. أهتم في حاجات المعلمين.
					30. أتخذ إجراءات تضمن تطبيق دليل الأخلاقيات.
					31. أطلع المعلمين على كافة التعليمات الأساسية التي تنظم عمل المدرسة.
					32. أوضح بأن مسؤولية أداء المدرسة تقع على جميع المعلمين.
					33. أدمع المعلمين أصحاب المؤهلات العلمية العالية.
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الرقم الفقرات
					34. أشجع إشراف المعلمين على أهداف المدرسة.
المجال الثاني: المناخ التنظيمي					
					35. أرى بأنه يتم إنجاز الأعمال بالمدرسة بشكل جماعي.
					36. أجد بأنه يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد.
					37. ألاحظ بأنه توجد قدرة للمعلمين على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.
					38. أرى بأنه يوجد التزام بأنظمة العمل لدى المعلمين.
					39. أجد بأن المعلمين يتميزون بقدرتهم على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
					40. أرى بأنه يتوافر لدى المعلمين الرغبة لإنجاز مهام العمل.
					41. ألاحظ بأن المعلمين يستهلكون جميع أوقاتهم لإنجاز العمل.
					42. أرى بأن المعلمين يبذلون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
					43. أجد بأن المعلمين يتوافر لديهم المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقومون بها.
					44. ألاحظ بأن هناك تنسيق جيد بين المعلمين.
					45. أنظر للمعلمين على أنهم مورد هام.
					46. أعامل المعلمين بشكل إنساني مناسب.
					47. أرى بأنه يتوفر لدى المعلمين في المدرسة القدرة على الإبداع.
					48. أدرس جيداً مشاكل المعلمين.
					49. أخذ بعين الاعتبار آراء المعلمين حول أداء المدرسة.
					50. أسعى إلى تطوير مواهب المعلمين.

"شكراً لحسن تعاونكم"

ملحق رقم (3)

أداة الدراسة (الاستبانة) الصيغة النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

أخي المدير / أختي المديرية تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان " واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبانة في ضوء ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عنها، علماً بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحثة

بشرى أبو صلاح

الجزء الأول: البيانات الأولية لأفراد العينة

6. الجنس: ذكر أنثى
7. المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير فأعلى
8. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
9. طبيعة المدرسة: أساسية دنيا أساسية عليا أساسية وثانوية ثانوية
10. نوع المدرسة: خاص حكومي

ثانياً فقرات الاستبانة: الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لدرجة تقديرك أمام كل فقرة:

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الأول: مبادئ الحوكمة						
المحور الأول: الشفافية						
1.	أقوم بإطلاع المعلمين على القرارات الإدارية ذات الصلة بأعمالهم.					
2.	أعلن للمعلمين عن أهداف المدرسة كلما اقتضى ذلك.					
3.	أشرك المعلمين بصورة دورية ببرامج المدرسة.					
4.	أسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المعلمون في الوقت المناسب.					
5.	أطلب من المعلمين مشاركتي في صياغة خطط العمل.					
6.	أطلع أولياء الأمور عن نتائج التحصيل الدراسي لأبنائهم.					
7.	أطلع مديرية التربية والتعليم التابعة لها عن نتائج أعمال المدرسة.					
8.	أعلن للمعلمين بنود صرف الميزانية التشغيلية.					
9.	أشرك المعلمين بصورة دورية بنشاطات المدرسة.					
10.	أوزع الجدول المدرسي بين المعلمين بكل موضوعية.					
المحور الثاني: المساءلة						
11.	اعتمد تطبيق المساءلة بعيداً عن المحسوبية.					
12.	أراعي التشريعات الإدارية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين.					
13.	أسمح للمعلمين بالمراجعة في أية مسألة.					
14.	أطبق نظاماً للمساءلة على المستوى الجماعي.					
15.	أشجع مبدأ المسؤولية المشتركة.					
16.	أزود المعلمين بالتغذية الراجعة حول أداء المدرسة.					
17.	أطبق مبدأ العقاب على جميع المعلمين.					
18.	أعلن عن إجراءات تطبيق المساءلة لجميع المعلمين.					
19.	أعلن نتائج التقييم بناء على البيانات الدقيقة.					
20.	أتابع الدوام الإداري للمعلمين.					
المحور الثالث: المشاركة						
21.	أتعاون مع المعلمين لإدارة الأزمات.					
22.	أشجع المعلمين على تقديم الأفكار الإبداعية.					
23.	أشرك أولياء الأمور بالاستفسار عن الأمور الغامضة لديهم.					
24.	أشرك المعلمين في صياغة الخطط الاستراتيجية.					

الرقم	الفقرات	دائما	غاليا	أحيانا	نادرا	أبدا
25.	أشرك أولياء الأمور في وضع خطط تطويريه نحو تحسين أداء أبنائهم.					
26.	أطبق مبدأ المشاركة في الأنشطة المدرسية.					
27.	أستشير أولياء الأمور في القضايا المتعلقة بالأبناء .					
28.	أتشاور مع الأهالي حول الحلول المقترحة في علاج قضايا تخصص الأبناء .					
29.	أجتمع مع الطلبة لأخذ آرائهم ببعض الأمور التي تخصهم.					
30.	أقيم أداء المعلمين بشكل موضوعي.					
المحور الرابع: مبدأ الإفصاح والنزاهة						
31.	أفصح عن المعلومات المالية الخاصة بالمدرسة للمعلمين.					
32.	ألتزم بإعداد القوائم المالية بشفافية.					
33.	أعمل على إطلاع المعلومات الإدارية لجميع المعلمين في المدرسة.					
34.	أقوم على دراسة ملاحظات نائب المدير على القوائم المالية.					
35.	أستعمل الوسائل الإعلامية المتاحة في المجتمع المحلي لنشر قراراتي.					
36.	أنشر أنشطتي عبر صفحة الكترونية على شبكة الانترنت.					
37.	أعمل على تكافؤ الفرص لجميع العاملين بالمدرسة باستمرار.					
38.	أبسط الإجراءات الإدارية المتعلقة بالعمل داخل المدرسة للجميع.					
39.	أسعى لإتباع تعليمات إدارية واضحة.					
40.	أسعى إلى تعزيز قدرات المعلمين الإدارية على مواكبة التغيرات.					
المحور الخامس: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة						
41.	أحرص على ضمان تطبيق دليل الأخلاقيات للمهنة في المدرسة.					
42.	أشارك المعلمين في رسم سياسات العمل داخل المدرسة.					
43.	أهتم بحاجات المعلمين الوظيفية داخل المدرسة.					
44.	أأخذ إجراءات تضمن تطبيق دليل الأخلاقيات داخل المدرسة.					
45.	أطلع المعلمين على التعليمات الأساسية التي تنظم سير العمل في المدرسة.					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
46.	أعمل على تكريس مبدأ الأداء المؤسسي للمدرسة للعاملين كافة.					
47.	أدعم المعلمين أصحاب الكفاءات العالية.					
48.	أشجع إشراف المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة.					
49.	أجد في المعلمين توافراً مبدأ التعاون لإنجاح الخطط الدراسية في المدرسة.					
50.	أوضح بأن مسؤولية أداء المدرسة تقع على جميع أعضاء المدرسة.					
المجال الثاني: المناخ التنظيمي						
51.	يتم إنجاز الأعمال في المدرسة بشكل جماعي.					
52.	يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد.					
53.	توجد قدرة للمعلمين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.					
54.	يوجد التزام بأنظمة العمل لدى المعلمين.					
55.	المعلمون يتميزون في قدرتهم على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.					
56.	يتوافر لدي المعلمين الرغبة لإنجاز مهام العمل.					
57.	يحرص فريق الإدارة على إنجاز العمل باستمرار.					
58.	يبذل المعلمون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.					
59.	يتوافر لدى المعلمين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقومون بها.					
60.	هناك تنسيق متبادل بين المعلمين.					
61.	أنظر للمعلمين على أنهم مورد بشري هام.					
62.	أعامل المعلمين بشكل إنساني.					
63.	يتوفر لدى المعلمين في المدرسة القدرة على الإبداع.					
64.	أدرس جيداً مشاكل المعلمين.					
65.	أرى أن المعلمين يمتلكون مهارة في اتخاذ القرارات.					
66.	أسعى إلى تطوير مواهب المعلمين.					

"شكراً لحسن تعاونكم"

ملحق رقم (4)

أسئلة المقابلة

1. من واقع تجربتك العملية، ما هي الحوكمة التربوية؟
2. ما هو رأيك في المناخ التنظيمي المطبق في مدرستك؟
3. كيف تساعد الحوكمة في تنمية المناخ التنظيمي في المدارس؟
4. ما الصعوبات التي تحول دون تحقيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟
5. ما سبل مواجهة تلك الصعوبات التي تحول دون تحقيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟

ملحق رقم (5)

معاملات ثبات أداة الدراسة ومحاورها (مجالاتها وفقراتها)

• ثبات الأداة
1.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	10

2.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	10

3.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	10

.4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	10

.5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	10

.6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	50

.7

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	16

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	66

ملحق رقم (6)
صدق الاتساق الداخلي للفقرات

• **صدق الاتساق الداخلي للفقرات**

.1

Correlations

		الشفافية
Q1A	Pearson Correlation	.555
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q2A	Pearson Correlation	.620
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q3A	Pearson Correlation	.662
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q4A	Pearson Correlation	.574
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q5A	Pearson Correlation	.677
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q6A	Pearson Correlation	.606
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q7A	Pearson Correlation	.627
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q8A	Pearson Correlation	.586
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q9A	Pearson Correlation	.531
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q10A	Pearson Correlation	.588
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120

Correlations

		المساءلة
Q1B	Pearson Correlation	.383
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q2B	Pearson Correlation	.409
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q3B	Pearson Correlation	.534
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q4B	Pearson Correlation	.645
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q5B	Pearson Correlation	.674
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q6B	Pearson Correlation	.632
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q7B	Pearson Correlation	.566
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q8B	Pearson Correlation	.716
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q9B	Pearson Correlation	.623
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q10B	Pearson Correlation	.606
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120

Correlations

		المشاركة
Q1C	Pearson Correlation	.561
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q2C	Pearson Correlation	.585
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q3C	Pearson Correlation	.719
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q4C	Pearson Correlation	.762
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q5C	Pearson Correlation	.738
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q6C	Pearson Correlation	.632
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q7C	Pearson Correlation	.778
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q8C	Pearson Correlation	.745
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q9C	Pearson Correlation	.707
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q10C	Pearson Correlation	.556
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120

Correlations

		مبدأ الإفصاح والنزاهة
Q1D	Pearson Correlation	.684
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q2D	Pearson Correlation	.432
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q3D	Pearson Correlation	.794
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q4D	Pearson Correlation	.699
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q5D	Pearson Correlation	.641
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q6D	Pearson Correlation	.560
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q7D	Pearson Correlation	.614
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q8D	Pearson Correlation	.661
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q9D	Pearson Correlation	.709
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q10D	Pearson Correlation	.719
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120

Correlations

		مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة
Q1E	Pearson Correlation	.764
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q2E	Pearson Correlation	.717
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q3E	Pearson Correlation	.738
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q4E	Pearson Correlation	.744
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q5E	Pearson Correlation	.730
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q6E	Pearson Correlation	.760
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q7E	Pearson Correlation	.645
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q8E	Pearson Correlation	.755
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q9E	Pearson Correlation	.673
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q10E	Pearson Correlation	.812
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120

Correlations

		المناخ التنظيمي
Q1F	Pearson Correlation	.621
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q2F	Pearson Correlation	.633
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q3F	Pearson Correlation	.731
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q4F	Pearson Correlation	.605
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q5F	Pearson Correlation	.667
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q6F	Pearson Correlation	.731
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q7F	Pearson Correlation	.574
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q8F	Pearson Correlation	.775
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q9F	Pearson Correlation	.623
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q10F	Pearson Correlation	.737
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q11F	Pearson Correlation	.495
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q12F	Pearson Correlation	.430
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q13F	Pearson Correlation	.619
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q14F	Pearson Correlation	.578
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q15F	Pearson Correlation	.575
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Q16F	Pearson Correlation	.622
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120

ملحق رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الاستبانة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور الشفافية

رقم	نص الفقرة	خاصة			حكومي			المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11.	أقوم بإطلاع المعلمين على القرارات الإدارية ذات الصلة بأعمالهم.	4.81	0.4	كبيرة	4.87	0.37	4.86	0.37	كبيرة
12.	أعلن للمعلمين عن أهداف المدرسة كلما اقتضى ذلك.	4.67	0.58	كبيرة	4.66	0.54	4.66	0.54	كبيرة
13.	أشرك المعلمين بصورة دورية ببرامج المدرسة.	4.24	0.77	كبيرة	4.42	0.59	4.39	0.63	كبيرة
14.	أسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المعلمون في الوقت المناسب.	4.71	0.46	كبيرة	4.65	0.5	4.66	0.49	كبيرة
15.	أطلب من المعلمين مشاركتي في صياغة خطط العمل.	4.05	0.74	كبيرة	4.12	0.79	4.11	0.78	كبيرة
16.	أطلع أولياء الأمور عن نتائج التحصيل الدراسي لأبنائهم.	4.67	0.48	كبيرة	4.63	0.53	4.63	0.52	كبيرة
17.	أطلع مديرية التربية والتعليم التابعة لها عن نتائج أعمال المدرسة.	3.86	0.79	كبيرة	4.42	0.61	4.32	0.68	كبيرة
18.	أعلن للمعلمين بنود صرف الميزانية التشغيلية.	2.76	1	متوسطة	3.91	0.76	3.71	0.91	كبيرة
19.	أشرك المعلمين بصورة دورية بنشاطات المدرسة.	4.81	0.4	كبيرة	4.63	0.51	4.66	0.49	كبيرة
20.	أوزع الجدول المدرسي بين المعلمين بكل موضوعية.	4.81	0.4	كبيرة	4.88	0.36	4.87	0.37	كبيرة
	الشفافية	4.34	0.34	كبيرة	4.52	0.35	4.49	0.35	كبيرة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور المساءلة

رقم	نص الفقرة	خاصة			حكومي			المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11.	اعتمد تطبيق المساءلة بعيداً عن المحسوبة.	4.81	0.51	كبيرة	4.75	0.48	كبيرة	4.76	0.48
12.	أراعي التشريعات الإدارية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين.	4.52	0.6	كبيرة	4.7	0.5	كبيرة	4.67	0.52
13.	أسمح للمعلمين بالمراجعة في أية مسألة.	4.52	0.51	كبيرة	4.66	0.54	كبيرة	4.63	0.53
14.	أطبق نظاماً للمساءلة على المستوى الجماعي.	4.14	1.01	كبيرة	3.88	1	كبيرة	3.92	1.01
15.	أشجع مبدأ المسؤولية المشتركة.	4.62	0.5	كبيرة	4.57	0.52	كبيرة	4.57	0.51
16.	أزود المعلمين بالتغذية الراجعة حول أداء المدرسة	4.52	0.68	كبيرة	4.54	0.59	كبيرة	4.53	0.61
17.	أطبق مبدأ العقاب على جميع المعلمين.	2.81	1.5	متوسطة	2.83	1.24	متوسطة	2.83	1.28
18.	أعلن عن إجراءات تطبيق المساءلة لجميع المعلمين.	3.9	1.09	كبيرة	3.97	0.98	كبيرة	3.96	1
19.	أعلن نتائج التقييم بناء على البيانات الدقيقة.	4.57	0.51	كبيرة	4.32	0.6	كبيرة	4.37	0.59
20.	أتابع الدوام الإداري للمعلمين.	4.86	0.36	كبيرة	4.73	0.47	كبيرة	4.75	0.45
	المساءلة	4.33	0.46	كبيرة	4.29	0.41	كبيرة	4.3	0.41

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور المشاركة

رقم	نص الفقرة	خاصة			حكومية			المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.11	أتعاون مع المعلمين لإدارة الأزمات.	4.67	0.58	كبيرة	4.72	0.5	كبيرة	4.71	0.51
.12	أشجع المعلمين على تقديم الأفكار الإبداعية.	4.81	0.4	كبيرة	4.74	0.46	كبيرة	4.75	0.45
.13	أشرك أولياء الأمور بالاستفسار عن الأمور الغامضة لديهم.	4.43	0.81	كبيرة	4.35	0.63	كبيرة	4.37	0.66
.14	أشرك المعلمين في صياغة الخطط الاستراتيجية.	4.19	0.75	كبيرة	4.29	0.63	كبيرة	4.27	0.65
.15	أشرك أولياء الأمور في وضع خطط تطويره نحو تحسين أداء أبنائهم.	3.9	0.94	كبيرة	4.02	0.65	كبيرة	4	0.71
.16	أطبق مبدأ المشاركة في الأنشطة المدرسية.	4.71	0.46	كبيرة	4.49	0.56	كبيرة	4.53	0.55
.17	أستشير أولياء الأمور في القضايا المتعلقة بالأبناء.	4.48	0.6	كبيرة	4.12	0.69	كبيرة	4.18	0.69
.18	أتشاور مع الأهالي حول الحلول المقترحة في علاج قضايا تخصص الأبناء.	4.43	0.68	كبيرة	4.17	0.62	كبيرة	4.22	0.64
.19	أجتمع مع الطلبة لأخذ آرائهم ببعض الأمور التي تخصهم.	3.81	0.98	كبيرة	4.01	0.75	كبيرة	3.97	0.79
.20	أقيم أداء المعلمين بشكل موضوعي.	4.86	0.36	كبيرة	4.77	0.45	كبيرة	4.78	0.43
	المشاركة	4.43	0.47	كبيرة	4.37	0.41	كبيرة	4.38	0.42

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور مبدأ الإفصاح والنزاهة

رقم	نص الفقرة	خاصة			حكومية			المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.11	أفصح عن المعلومات المالية الخاصة بالمدرسة للمعلمين.	2.95	1.2	كبيرة	4.06	0.93	كبيرة	3.87	1.07
.12	ألتزم بإعداد القوائم المالية بشفافية.	4.43	0.81	كبيرة	4.78	0.44	كبيرة	4.72	0.54
.13	أعمل على إطلاع المعلومات الإدارية لجميع المعلمين في المدرسة.	3.62	1.32	كبيرة	4.22	0.9	كبيرة	4.12	1.01
.14	أقوم على دراسة ملاحظات نائب المدير على القوائم المالية.	3.67	1.32	كبيرة	4.02	1	كبيرة	3.96	1.06
.15	أستعمل الوسائل الإعلامية المتاحة في المجتمع المحلي لنشر قراراتي.	3.76	0.89	كبيرة	4.26	0.8	كبيرة	4.17	0.84
.16	أنشر أنشطتي عبر صفحة الكترونية على شبكة الانترنت.	4.48	0.68	كبيرة	4.46	0.8	كبيرة	4.47	0.78
.17	أعمل على تكافؤ الفرص لجميع العاملين بالمدرسة باستمرار.	4.71	0.46	كبيرة	4.62	0.53	كبيرة	4.63	0.52
.18	أبسط الإجراءات الإدارية المتعلقة بالعمل داخل المدرسة للجميع.	4.62	0.5	كبيرة	4.57	0.52	كبيرة	4.57	0.51
.19	أسعى لإتباع تعليمات إدارية واضحة.	4.76	0.44	كبيرة	4.64	0.5	كبيرة	4.66	0.49
.20	أسعى إلى تعزيز قدرات المعلمين الإدارية على مواكبة التغيرات.	4.67	0.58	كبيرة	4.58	0.54	كبيرة	4.59	0.54
	الإفصاح والنزاهة	4.17	0.54	كبيرة	4.42	0.47	كبيرة	4.38	0.49

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور مبدأ
مسؤوليات مجلس الإدارة

رقم	نص الفقرة	خاصة			حكومية			المجموع		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
11.	أحرص على ضمان تطبيق دليل الأخلاقيات للمهنة في المدرسة.	4.9	0.3	كبيرة	4.62	0.51	كبيرة	4.67	0.49	كبيرة
12.	أشارك المعلمين في رسم سياسات العمل داخل المدرسة.	4.24	0.77	كبيرة	4.43	0.54	كبيرة	4.4	0.59	كبيرة
13.	أهتم بحاجات المعلمين الوظيفية داخل المدرسة.	4.71	0.46	كبيرة	4.62	0.51	كبيرة	4.63	0.5	كبيرة
14.	أتخذ إجراءات تضمن تطبيق دليل الأخلاقيات داخل المدرسة.	4.62	0.5	كبيرة	4.55	0.52	كبيرة	4.56	0.52	كبيرة
15.	أطلع المعلمين على التعليمات الأساسية التي تنظم سير العمل في المدرسة.	4.76	0.44	كبيرة	4.71	0.5	كبيرة	4.72	0.49	كبيرة
16.	أعمل على تكريس مبدأ الأداء المؤسسي للمدرسة للعاملين كافة.	4.57	0.51	كبيرة	4.46	0.54	كبيرة	4.48	0.53	كبيرة
17.	أدعم المعلمين أصحاب الكفاءات العالية.	4.81	0.4	كبيرة	4.71	0.48	كبيرة	4.73	0.47	كبيرة
18.	أشجع إشراف المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة.	4.67	0.48	كبيرة	4.58	0.54	كبيرة	4.59	0.53	كبيرة
19.	أجد في المعلمين توافر مبدأ التعاون لإنجاح الخطط الدراسية في المدرسة.	4.52	0.6	كبيرة	4.38	0.6	كبيرة	4.41	0.6	كبيرة
20.	أوضح بأن مسؤولية أداء المدرسة تقع على جميع أعضاء المدرسة.	4.81	0.4	كبيرة	4.71	0.48	كبيرة	4.72	0.47	كبيرة
	مسؤوليات مجلس الإدارة	4.66	0.36	كبيرة	4.58	0.38	كبيرة	4.59	0.38	كبيرة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال المناخ
التنظيمي

رقم	نص الفقرة	خاصة			حكومية			المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17.	يتم إنجاز الأعمال في المدرسة بشكل جماعي.	4.43	0.68	كبيرة	4.3	0.46	كبيرة	4.32	0.5
18.	يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد.	4.33	0.58	كبيرة	4.23	0.47	كبيرة	4.25	0.49
19.	توجد قدرة للمعلمين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.	4.19	0.6	كبيرة	4.13	0.57	كبيرة	4.14	0.57
20.	يوجد التزام بأنظمة العمل لدى المعلمين.	4.43	0.51	كبيرة	4.32	0.49	كبيرة	4.34	0.49
21.	المعلمون يتميزون في قدرتهم على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.	4.33	0.8	كبيرة	4.25	0.52	كبيرة	4.27	0.58
22.	يتوافر لدى المعلمين الرغبة لإنجاز مهام العمل.	4.24	0.62	كبيرة	4.09	0.54	كبيرة	4.12	0.55
23.	يحرص فريق الإدارة على إنجاز العمل باستمرار.	4.71	0.46	كبيرة	4.43	0.54	كبيرة	4.48	0.53
24.	يبدل المعلمون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	4.52	0.6	كبيرة	4.24	0.48	كبيرة	4.29	0.51
25.	يتوافر لدى المعلمين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقومون بها.	4.43	0.6	كبيرة	4.2	0.57	كبيرة	4.24	0.58
26.	هناك تنسيق متبادل بين المعلمين.	4.43	0.75	كبيرة	4.13	0.55	كبيرة	4.18	0.59
27.	أنظر للمعلمين على أنهم مورد بشري هام.	4.95	0.22	كبيرة	4.65	0.48	كبيرة	4.7	0.46
28.	أعامل المعلمين بشكل إنساني.	5	0	كبيرة	4.71	0.46	كبيرة	4.76	0.43
29.	يتوفر لدى المعلمين في المدرسة القدرة على الإبداع.	4.43	0.68	كبيرة	4.17	0.66	كبيرة	4.22	0.66
30.	أدرس جيدًا مشاكل المعلمين.	4.57	0.6	كبيرة	4.52	0.54	كبيرة	4.53	0.55

المجموع			حكومية			خاصة			نص الفقرة	الترتيب
درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
كبيرة	0.67	4.09	كبيرة	0.68	4.1	كبيرة	0.67	4.05	أرى أن المعلمين يمتلكون مهارة في اتخاذ القرارات.	31.
كبيرة	0.52	4.47	كبيرة	0.52	4.43	كبيرة	0.5	4.62	أسعى إلى تطوير مواهب المعلمين.	32.
كبيرة	0.34	4.34	كبيرة	0.33	4.31	كبيرة	0.39	4.48	المناخ التنظيمي	

ملحق رقم (8)

كتاب من مركز البحث والتطوير من أجل تسهيل مهمة الطالبة



الرقم: و ت ٥٧٧/١٣
التاريخ: 14 / 02 / 2021م

لعن بهمة الأمر

* تسهيل مهمة بحثية *

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

* بشرى نافر محمود أبو صلاح *

من جامعة النجاح الوطنية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

* واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله

والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم *

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.
- تركز الباحثة على أنشطة جمع البيانات بالتسويق مع " منسق البحث والتطوير والجودة " في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام..

د. محمد مطر
مدير مركز البحث والتطوير التربوي



نسبة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.

سيد مدير التربية والتعليم رام الله والبيرة المحترم.

أ. د. عبد عصفى العسوف على الرئاسة - بريد إلكتروني abdassaf@rajab.edu

ملحق رقم (9)

كتاب إلى مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة من أجل تسهيل مهمة الطالبة

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / رام الله والبيرة

State of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education Ramallah & AL-Bireh

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / رام الله والبيرة

الرقم : ١/٢٠
التاريخ : ٢٠٢١/٢/١٤ م
مديري/ات المدارس الحكومية والخاصة المحترمين/ات
شعبة طبية وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية
بالإشارة إلى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم وبت/١١٣/٢٠١١ بتاريخ ٢٠٢٠/١١/١٩

تهديكم أطيب التحيات، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل المهمة البحثية للباحثة
بشرى نافذ محمود أبو صلاح
من جامعة القدس المفتوحة الذي يقوم بإجراء دراسة بعنوان:
"واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة
رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم".
لذا يرجى من حضراتكم تعبئة الاستبانة الإلكترونية وإرسالها بالسرعة الممكنة على الرابط الآتي:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQAcZPjvTY9g5RcKSZyD82Ih0-Ino7mCD7Bs6W64ZmL79WIA/viewform?usp=sf_link
ملحوظة:
١- رابط الاستبانة مرفق أيضاً في متن الرسالة الإلكترونية لتسهيل الدخول إليه.
٢- نظراً لطروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر التماذج الحاسوبية دون تواصل وجاهي مع الباحثين.
مع الاحترام،،،،

أ. باسم عبيقات
مدير عام التربية والتعليم

نسختة مدير عام التربية والتعليم المحترم
نسختة مدير المديرية التقنية المحترم
نسختة مدير المديرية الإدارية المحترم
قسم الإلكترونيات
مدير عام و

٤

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

**The Reality of Administrative Governance and its
Relationship to the Organizational Environment of the
Public and Private Schools' Principals in Ramallah
and Al-Bireh Governorate from the Point of View of
the Principals Themselves**

By

Bushra Abu Salah

Supervisor

Prof. Abd Mohamed Assaf

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Educational Management, Faculty of
Graduate Studies at An-Najah National University, Nablus - Palestine.**

2021

**The Reality of Administrative Governance and its Relationship to the
Organizational Environment of the Public and Private Schools’
Principals in Ramallah and Al-Bireh Governorate from the Point of
View of the Principals Themselves**

By

Bushra Abu Salah

supervisor

Prof. Abd Mohammad Assaf

Abstract

The current study aimed to identify the reality of administrative governance and its relationship to the organizational environment among the public and private schools’ principals in Ramallah and Al-Bireh governorate from the school principals' viewpoint, also aims to identify the impact of some variables such as: sex, scientific qualification, years of service, school environment and school type.

The researcher used the descriptive approach of quantity and quality in addition to developing a questionnaire consisting of two areas:

(administrative governance, organizational environment). Administrative governance included five axes. The questionnaire consisted of (66) paragraphs as a sample sized (for 120) for male and female principals, selected in a specific way (available sample). After assembling the data, it was encoded, uploaded into the computer, and processed statistically using the Program of Statistical Packages of Social Sciences (SPSS) with testing its accuracy and stability. The researcher also used the corresponding tool

containing (5) questions which were addressed to the concerned people, namely, (13) principals of private and public schools.

The study found the following findings:

- The first area of the study sample individual responses (governance principles: (Transparency, accountability, participation, disclosure and integrity, the principle of board responsibilities) were largely accounted for (4.43) and a percentage of (88.6%).
- The second area responses score of the study sample members (regulatory environment) was largely with an average calculation (4.34) and a percentage of 86.8%).
- There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) between the average responses of public and private school principals in the regulatory environment prevailing in public and private schools in Ramallah and Al-Bireh governorate; due to the overall school-type variable, which reached the overall area indication level (0.036), a value lower than the value imposed and therefore rejects the zero hypothesis of the school type change.
- The results showed a positive relationship with statistical significance at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) in the responses of public and private school principals between the degree of application of administrative governance and the regulatory environment prevailing among the

principals of public and private schools in Ramallah and Al-Bireh governorate.

- There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) between the average responses of public and private school principals in the degree of application of administrative governance in Ramallah and Al-Bireh governorate due to the variable type of school on some areas of study and in the overall field, as the axis of transparency was excluded in favor of public schools, and the axis of disclosure and integrity for the benefit of public schools as well.
- The responses of the study sample members also found that there are a range of difficulties preventing the application of the principles of governance in public and private schools in Ramallah and Al-Bireh governorate, the most important of which are the lack of freedom to work, the lack of trust between presidents and subordinates, and the lack of commitment to the application of regulations.
- One of the most important solutions and ways to activate educational governance in public and private schools talked about by the members of the study sample is to support the school financially and morally, to raise awareness of the importance of education through bulletins, to benefit from the means of technological communication, to activate the role of communication with the local community through the Council of

Parents and to seek to solve all obstacles by developing programs and plans aimed at.

In the light of the results of the study, the researcher suggested several recommendations which were as follows:

1. Reinforcing the culture of transparency and accountability, supporting and encouraging teamwork and informing employees of the importance of following these concepts to be deeper into school culture and its associations.
2. Work to overcome obstacles, including transparency and integrity which are facing governance.
3. Work to enhance the organizational environment because it plays a major role in the development of performance.