

The role of applying governance on the quality of job performance of workers in education directorates in Al Khalil Governorate- State of Palestine

Feryal Abdulaziz Amro

Al- Quds Open University

Abstract: This study aims to know the effect of applying governance on the quality of the job performance of workers in the education directorates, as the study community consists of all workers in the education directorates in the Hebron governorate, and in order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive and analytical approach, by building a questionnaire that was applied on the sample of the study consisting of (250) female and male employees, the results showed that the level of governance in the directorates of education in Hebron governorate was moderate, and that the quality of job performance was moderate, and that there was a statistically significant effect of the application of governance on the quality of job performance, and in light of this the researcher recommended a group of Recommendations.

Keywords: Governance, Quality of Job Performance, Workers, Education Directorates

أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل- دولة فلسطين

فريال عبد العزيز عمرو

جامعة القدس المفتوحة

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء استبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (250) موظفاً وموظفة، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل كان متوسطاً، وأن جودة الأداء الوظيفي متوسطة، ووجود أثر دال إحصائياً لتطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي، وفي ضوء ذلك أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات.
الكلمات المفتاحية: الحوكمة، جودة الأداء الوظيفي، العاملين، مديريات التربية والتعليم.

1. مقدمة.

شهد العالم اليوم عدداً من المتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، رافقت الثورة التكنولوجية الهائلة إلى ميلاد مرحلة جديدة اتسمت بالتبادل السريع للمعارف العلمية المتقدمة والمعلومات عبر شبكات تواصل نافذة ومتنامية، ونتج عن هذه الثورة المعلوماتية اهتمام مكثف بالعنصر البشري وتنميته واستثمار قدراته الذهنية باعتباره أساساً لكل تقدم، وشهدت الأنظمة التربوية في العالم تحولاً عميقاً في الأنماط الإدارية لتحقيق المزيد من الجودة في أداء المؤسسة التربوية.

لذلك فرض هذا العصر على جميع المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية، مدارس وجامعات، تغيير ممارساتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها لربط التعليم العام والعالي بالتنمية، وإعادة النظر في معايير الكفاية الداخلية لها بغية تحقيق أعلى درجات الكفاية الخارجية لهذه المنظمات التربوية من خلال تطوير الأداء وتوفير مخرجات ملائمة لسوق العمل، وبالتالي تطوير المجتمع، لذلك فإن مواجهة التحديات في مسيرة المؤسسات التربوية يفرض عليها الأخذ بمفاهيم قيادية إدارية محورها التحول من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات تعلم فاعل، وارتبط ذلك بظهور بعض المفاهيم التربوية التي واكبت التطور المعرفي والفكر التربوي المعاصر ومن هذه المفاهيم مفهوم الحوكمة (سلطان وخضر، 2010: 14).

لقد شاع خلال الفترة الماضية وتحديدًا بعد بداية عقد التسعينات وعلى امتداد بداية الألفية الجديدة استخدام لافيت لمصطلح الحوكمة أو الإدارة الرشيدة حيث يرتبط مفهومها بالدرجة الأولى بقواعد العدالة والشفافية والمشاركة واستثمار الموارد البشرية والمادية (عطوة وعلي، 2012: 451).

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Governance Corporate، فالحوكمة الرشيدة تهتم بكيفية ممارسة عملية صنع واتخاذ القرار والقيادة داخل المؤسسة بطريقة من شأنها إتاحة الفرصة لإمام أصحاب المصلحة الأساسيين للمشاركة الكاملة في اتخاذ القرار، وهي تتعلق أيضًا بكيفية ممارسة القيادة والعلاقات داخل المؤسسة التربوية على أساس من مبادئ الشفافية، والمساءلة والالتزام بالقانون: من سيتخذ القرار؟ كيف سيتخذ القرار، وكيف سيتم مساءلة متخذي القرارات، وبالتالي فنظام الحوكمة الرشيدة يحقق إدارة أفضل للموارد المتاحة في المؤسسة، وأقصى درجة ممكنة من مشاركة المجتمع المحلي والمعنيين ورسم السياسات العامة في المؤسسة.

يمثل الأداء الوظيفي موضوعاً من الموضوعات الأساسية في نظريات التنظيم الإداري لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمؤسسة بكفاءة وفعالية، ويتحقق الأداء من خلال القيام بالأدوار التي هي أطر النشاط المطلوب من كل فرد القيام بها، وتكمن أهمية الأداء في تمثيله النتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة للوصول إليها. وعليه فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقاوم بها المؤسسة، وأي خلل في أي منها لا بد وأن يؤثر في الأداء الذي يعد مرآة المؤسسة (غريبات، 2012: 711).

كما أن قدرة المؤسسة على إدارة الموارد البشرية والمادية والتفاعل الإداري بين أفرادها بطريقة مثالية وفعالة، يقود إلى تحسين الأداء الوظيفي، ومن أجل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، تم تصميم استراتيجيات مبنية على أساس الأداء الوظيفي (Alharbi & Alyahya, 2013, 170).

1.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر عملية التطوير الإداري مهمة جداً لأي مؤسسة، فعن طريق تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم، تستطيع هذه المديريات تحسين أداء العاملين فيها، وذلك من خلال مشاركة المجتمع المحلي، حيث إن القائد الناجح له رؤية استراتيجية في التعامل مع البيئة المحيطة من خلال مشاركة فعالة بين مديرية التربية والمجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني، وهذه المشاركة تضمن التبادل بمنطق التأثير والتأثير بين المديرية والمجتمع المحلي، حيث إن العلاقة بينهما علاقة تشاركية تكاملية، وهذا يحتاج إلى قيادة حكيمة تستطيع أن تقود مشاركة فعالة لها رؤية استراتيجية حكيمة، فبدون مشاركة مجتمعية لا تتحقق أهداف المؤسسة، ويعد الأداء الوظيفي من المتغيرات المهمة التي تنعكس على جودة التعليم، فله دور رئيس في تحسين كفاءة المؤسسة.

2.1. أسئلة الدراسة:

وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل؟
وانبثق عنه الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 2- ما مستوى جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل على مقياس الحوكمة وجودة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة الحالية لفحص الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل على مقياس الحوكمة وجودة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف على حجم الأثر الناتج عن تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل.
- 2- التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها.
- 3- التعرف على مستوى جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم.
- 4- التعرف على طبيعة الفروق عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل على مقياس الحوكمة وجودة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

4.1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من حيث تناولها جانباً مهماً من جوانب تطوير الإدارة وهو تطبيق الحوكمة ودورها في تحسين أداء الموظفين، كما تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها قد يستفيد من نتائجها المسؤولين في مديريات

التربية والتعليم لتوجيه العاملين للاستفادة من تطبيق الحوكمة في تحسين أدائهم، ويمكن أن تضيق هذه الدراسة في تقديم معرفة جديدة تسهم في تطور أداء الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

5.1 حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحدود البشرية: العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل.
- الحدود المكانية: مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل (شمال الخليل، وسط الخليل، جنوب الخليل، يطا).
- الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي (2020-2021م).

6.1 مصطلحات الدراسة:

- الحوكمة: عرفتها محمد (2011: 82) بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساءلة والرقابة والشفافية والنزاهة والمشاركة لكافة الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية.
- وتعرف الحوكمة إجرائياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس الحوكمة المستخدم في الدراسة الحالية.
- الأداء الوظيفي: عرفه العواملة (2006: 66) بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جوده منظمة للأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.
- ويعرف الأداء إجرائياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس جودة الأداء المستخدم في الدراسة الحالية.
- مديرية التربية والتعليم: مديرية التربية والتعليم في المنطقة التعليمية تكون مسؤولة إدارياً ومالياً وفنياً عن كل المؤسسات التعليمية من رياض الأطفال والمدارس الحكومية وغير الحكومية، أو المراكز الثقافية التي تقوم بتقديم خدمات تعليمية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017: 6).

2. الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

تعد الحوكمة إحدى الأمور المهمة التي تهدف إلى الحفاظ على النظام المالي والإداري وضمان استقراره والحفاظ على رؤوس الأموال والممتلكات وعدم تعرضها للأزمات، وقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة هذا الدور التي ساهمت فيه الحوكمة من وقاية للمؤسسات والمنظمات بكافة اختصاصاتها من التعثر وقدرتها على مواجهة التحديات.

1.2 نشأة وتطور الحوكمة:

تعود نشأة الحوكمة إلى بدايات القرن الماضي، وقد برزت أهميتها وضرورتها كنتيجة لتبعات ما يسمى مشكلة الوكالة الناتجة عن فصل الملكية عن الإدارة، ونتيجة لتنامي وتزايد وتوسع رأس المال للشركات واعتمادها على رأسمال ليس للمالك، ولتطور رأس المال في الشركات المساهمة العامة في الدول المتقدمة برزت مشكلة الوكالة التي تقوم على أساس أن المساهمين في الشركات المساهمة العامة يولكون مهمة إدارة الشركة إلى مجلس إدارة يتم انتخابه، والذي بدوره يكون مسؤولاً عن الإدارة التنفيذية للشركة على افتراض أن مجلس الإدارة سيعمل كل جهده لتنفيذ أهداف المساهمين، ولكن الواقع أشار أنه ليس بالضرورة تطابق أهداف المساهمين وأهداف إدارة الشركة بالتالي تبرز مشكلة تضارب أو تعارض المصالح وهي ما تسمى (Agent Problem) حيث قد تكون أهداف إدارة الشركة ومصالحها تتمثل في تحقيق عوائد قصيرة الأجل على استثمارات الشركة بسبب ارتباط المنافع والمزايا التي يحصلون عليها بالأرباح المتحققة الأمر الذي لا يتماشى بالضرورة مع مصالح وأهداف المساهمين والمستثمرين الذين يرغبون في تحقيق نمو طويل الأمد للشركة، (الصريرة، 2011: 601).

2.2 مبادئ الحوكمة:

1.2.2: المشاركة في صنع القرار: حيث إن القائد الناجح له رؤية استراتيجية في التعامل مع البيئة المحيطة من خلال مشاركة فعالة بين مديرية التربية والتعليم والمجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني، وهذه المشاركة تضمن التبادل المشترك بين المديرية والمجتمع المحلي حيث إن العلاقة بينهما علاقة تشاركية تكاملية، وهذا يحتاج إلى قيادة حكيمة تستطيع أن تقود مشاركة فعالة لها رؤية استراتيجية حكيمة، فبدون مشاركة مجتمعية لا تتحقق أهداف المؤسسة (السبيعي، 2010: 18).

2.2.2. المساءلة: يعتبر المبدأ الثاني من مبادئ الحوكمة حيث إن القائد الحقيقي هو القائد الذي يوظف المساءلة في مؤسسته، من خلال توظيف المساءلة الذكية والإدارية، فمبدأ المساءلة يرتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، أو يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين، وتطبق على جميع الموظفين كبيرهم وصغيرهم دون تمييز، فيجب على المدير المتميز أن يجعل من المساءلة مفهوماً إيجابياً وليس سلبياً، فالقائد التربوي الناجح هو الذي يتعد عن كلمة " محاسبة " بالمفهوم السلبي وإنما يتجه دائماً إلى مفهوم المساءلة بالمفهوم الإيجابي الذي يجعل من العاملين يعملون بشكل يهدف إلى تحقيق الأهداف من خلال مبدأ المساءلة عن جودة العمل بهدف تصحيح الأخطاء، والحوكمة المؤسسية لمديريات التربية والتعليم تهدف إلى تفعيل نظم المحاسبة والمساءلة التعليمية لكل من الطلبة وأولياء الأمور والعاملين من قبل مديرية التربية والتعليم، وكل ذلك يؤدي إلى تفريد نوعية التعليم والمحافظة على جودته وبالتالي فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم يؤدي إلى تحقيق التعليم الجيد، وتقديم خدمة تعليمية متميزة، والحصول على مخرج تعليمي جيد، فلو تم تطبيق مبادئ الحوكمة بمديريات التربية والتعليم بشكل علمي؛ فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويؤدي كذلك إلى تخريج طلبة يمتلكون المهارات والكفايات، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة على المستوى الاستراتيجي البعيد (الشواورة، 2009: 125).

3.2.2. الشفافية: يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات، وما يقابلها من الإفصاح عنها، ويعنى المفهوم من زاوية أخرى العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، الأمر الذي يعنى أن الشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وعلى أن تنفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين بها، وأن تُتاح المعلومات الكافية للجميع، وتتحقق الشفافية عندما ترسخ حرية التعبير

التي تمكن من الإعلام الحر، إذ أن حرية الإعلام ليست شرطاً ضرورياً للشفافية فحسب، ولكنها ضرورية كذلك لمباشرة المسائلة بقصد وقف أعمال التجاوز والتحايل، فضلاً عن أهميتها لممارسة حق المشاركة في صنع القرار، وبالتالي يجب على القائد الحقيقي أن يوظف مبدأ الشفافية في مؤسسته لتكون واضحة للجميع (عبد الحكيم، 2011: 320).

4.2.2. النزاهة: ويعنى ذلك أن المجتمع لا بد أن يقوم على ضمان أن كل الأعضاء يشعرون أنهم يدعمون، ولا يشعرون بالإقصاء من المجتمع، وهذا يتطلب من كل المجموعات وخاصة المهشمة، إتاحة الفرص التي تحقق أمانهم، فمبدأ العدالة والوضوح من أهم مبادئ الحوكمة والتي من خلالها يجب أن يشعر العاملين بأنه يوجد عدالة شاملة في المجتمع التربوي لأن العدالة والمساواة والبعد عن المحسوبية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يجب على المدير الناجح أن يوظف مبدأ العدالة والوضوح والشمولية ليستطيع تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رؤية ورسالة وخطة واضحة المعالم (محمد، 2011: 85)

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أنه لا بد لمؤسساتنا التربوية أن تتحول من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة في ظل هذا التغيير الديناميكي السريع لتشجيع مبدأ الحوار والشفافية والعدالة والتعلم التعاوني الجماعي وتطوير أنظمة المشاركة وتشجيع الأفراد حول رؤية جماعية وربط المدرسة ببيئتها وإيجاد قيادة استراتيجية واضحة هدفها خدمة الطالب الفلسطيني، وأن اختيار أي قائد ليس بما ينجزه بل هو بما يحدث عندما يغادر المكان، إنه التتابع الذي على المحك، فإذا كانت المؤسسة ستنهال لحظة مغادرة هذا القائد المؤثر فهذه ليست القيادة بل هذا بصراحة خداع، فالقيادة هي المسؤولية، والقائد دائماً يسعى إلى تهيئة الظروف المحيطة لجعل المؤسسة تسير في الطريق الصحيح.

3.2 جودة الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الوظيفي الركن الأساس، والهدف الذي تسعى إليه إدارة أي مؤسسة، لما له من أهمية كبرى في زيادة كفاءتها، وتحسين عملية الإنتاج، وهذا مرتبط بمستوى أداء مواردها البشرية، فكلما ارتفع مستوى أداء الموارد البشرية ساهم ذلك في الارتقاء بالمؤسسة. ومنحها فرصة التميز عن مثيلاتها من المؤسسات. ومن أهم العوامل المؤثرة في كفاءة إدارة الأداء مجموعتان رئيستان هما: عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث القدرات والمهارات، والتركيب النفسي، والتركيب الاجتماعي، وعوامل تتصل بالعمل ذاته وبنية العمل وتشمل واجبات وطبيعة العمل والتنظيم الاجتماعي للعمل والموارد والإمكانات المادية، لأن فهم هذه المحددات وطبيعة العلاقة بينها خطوة أساسية لبناء نظام فعال لإدارة الأداء. وهناك أساليب عدة للتأثير في كفاءة الأداء منها: التعامل مع صفات الفرد وتعديل كل من القدرات والرغبات والتركيب النفسي والتركيب الاجتماعي، والحوافز والمغريات وتحسين الانتقاء والاختيار والتدريب وإكساب المهارات بالتعليم (نايفة، 2018: 260).

ومن العوامل التي تحرص المؤسسات على الأخذ بها وتؤثر في بيئة العمل: الاختيار الدقيق للقيادات الإدارية التي لديها الطاقة الداخلية الكافية لإمداد الآخرين بما يلزمهم من طاقة ووضع النظم التي تشجع الأفراد على الارتباط الوثيق بالعمل بما يساعدهم على البحث الدائم عن أفضل أساليب الأداء، ويأتي في مقدمة هذه النظم وجود قنوات تسمح بوصول الأفكار للمسؤولين وخلق مناخ دائم وحقيقي يسمح للأفراد بمناقشة المشكلات والأخذ بالمناسب منها، ووضع المعايير والمقاييس ونظم الأداء الواضحة والمحددة التي تمكن الأفراد من السعي الدائم إلى التميز في الأداء وتحديد نظم المكافأة العادلة للمتميزين على أن يكون ذلك مرتبطاً بعدالة التطبيق (مرسي ومصطفى، 2011: 218).

ثانياً- الدراسات السابقة.

- أ- دراسات سابقة بالعربية:
- هدفت دراسة الخضيرى والعريقى (2020) إلى التعريف بمفهوم وأهمية الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي وتحديد مستوى الالتزام الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي السائد في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، بالإضافة إلى كشف طبيعة العلاقة بين الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على مؤشرات قياس موضوعية، وخلصت للعديد من النتائج أهمها: حقق فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير تحسناً ملحوظاً في معدلات نمو مؤشرات الأداء والالتزام الوظيفي، أما معدلات نمو مؤشرات الالتزام الوظيفي فقد حققت بعضها مؤشرات نمو سلبية في المتوسط وهي (عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب - عدد الموظفين- معدل دوران المنقولين)، أما مؤشر معدل دوران الانضمام وعدد المعينين وعدد المنقولين فحققت معدلات نمو موجبة. كما أظهرت النتائج وجود تأثير لمؤشرات الالتزام الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير.
- وهدفت دراسة زروق وكشوب (2020) إلى التعرف على أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، وقد تمثل مجتمع الدراسة من الإدارات العليا بشركة ريسوت للإسمنت، شركة ظفار للطاقة وشركة أعلاف ظفار، وقد قام الباحثان باختيار عينة عشوائية قوامها (120) إدارياً بواقع (40) استبانة لكل شركة، وقد أتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه وتوافقه مع طبيعة الدراسة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي بالشركات الصناعية بمحافظة ظفار، أن أثر أنظمة المنظمة هي أكثر الأخلاقيات الإدارية التي تؤثر في الأداء الوظيفي، يليها الثقافة التنظيمية، بينما كانت أخلاقيات الفرد الأقل تأثيراً على الأداء الوظيفي.
- كما هدفت دراسة العدوان (2017) إلى التعرف إلى واقع معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغيرات البحث، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (181) موظفاً وموظفةً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق معايير الحوكمة في البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة كان متوسطاً، وتوصلت أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيري الجنس وعدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة. بينما ظهرت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- وهدفت دراسة السبيعي (2010) إلى التعرف على دور المساءلة والشفافية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد الإداري في القطاعات الحكومية في مدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام استبانة أعدت كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية متوسطاً، وأن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها مرتفع، وأن درجة المعوقات المندرجة تحت محور تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية مرتفع، أما تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة بالقطاعات الحكومية فكان مرتفعاً.

- كما هدفت دراسة الطراونة والعضايلة (2010) إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (661) موظفاً في مراكز (6) وزارات تم اختيارها بطريقة قصديه. وبلغ مجموع العاملين في مراكز هذه الوزارات (1653) موظفاً، وتكونت الاستبانة من (51) عبارة لقياس درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى إن تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منها. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، كما أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً. كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري).

- وأجرى الشواورة (2009) دراسة هدفت إلى التعرف إلى قواعد الحوكمة ودورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الأردن. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة التي طبقها على عينة مكونة من (200) موظفاً كعينة عشوائية طبقية من أصل (1000) موظف هم مجتمع الدراسة. وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية: أن الالتزام بتطبيق الحوكمة هو ضرورة اقتصادية واجتماعية وإدارية وليس ترفاً فكرياً وإدارياً، في حين يؤدي تطبيقها إلى مكافحة ظاهرة الفساد الإداري والمالي والمحسوبية. وهذا من شأنه المساعدة في جلب الاستثمارات، والحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج.

- كما أجرى الشمري (2009) دراسة هدفت إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية (استاذ مساعد، واستاذ مشارك، واستاذ) في الجامعات السعودية. وبلغ عدد أفراد العينة (381) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت بصورتها النهائية من (80) عبارة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة. ووجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيري "الجامعة، والرتبة الأكاديمية"، وكانت لصالح جامعة الملك عبد العزيز ولرتبة استاذ مشارك.

ب- دراسات سابقة بالإنجليزية:

- تناولت دراسة عبيدي وآخرون (Abdi, et al., 2014) أثر أخلاقيات العمل الإسلامية على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي ومحاضري كلية العلوم الإنسانية في جامعة قدح، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (40) موظفاً ومحاضراً في كلية العلوم الإنسانية في جامعة قدح في ماليزيا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن أخلاقيات العمل الإسلامي لها تأثيراً على الأداء الوظيفي وترتبط إيجابياً معها. ونتيجة لذلك تحتاج المنظمات لوضع أخلاقيات العمل الإسلامي إلى واقع عملي لأنه يضمن في نهاية المطاف النجاح المستمر للمنظمة. كما أوصت الدراسة بضرورة ان تعمل المنظمات بشكل أكثر فعالية وكفاءة من خلال اعتماد إطار أخلاقي.

- وقام مونجوا ودسو (Mungiu & Dusu, 2011) بدراسة هدفت إلى تقييم حوكمة الجامعات الحكومية الرومانية، إذ تم تقييم (43) جامعة حكومية مستخدماً المنهج الوصفي من حيث النزاهة الإدارية أو النزاهة الأكاديمية، والحكم الديمقراطي، والحكومة الأكاديمية، والتمويل السليم لسنة أكاديمية واحدة، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات على عينة شملت (43) جامعة حكومية من أصل (150) جامعة هم مجتمع الدراسة. وقد كشفت نتائج التقييم عن وجود مشكلات نظامية في تنظيم الحياة الجامعية، وأداء العمل فيها، تعزى إلى الفشل في بناء أنظمة المساءلة والمحاسبة على مستوى الجامعة بعد تطبيق اللامركزية في التعليم الجامعي للمنافسة من أجل تحسين الصورة العامة للجامعة وبالتالي لإصلاح ممارساتها.
- كما قام إرتوانج أورسه (Irtwange & Orsaah, 2010) بدراسة هدفت إلى تقييم أثر المجموعات على نمط الإدارة المتعلقة بحاكمية الجامعات في جامعة الزراعة في واكوردي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة كأداة. وشملت عينة الدراسة (85) عضو هيئة تدريس من أصل (250) عضوهم مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن هناك علاقة إيجابية بين نمط الإدارة التي يتبعها نائب رئيس الجامعة وبعض تأثيرات المجموعات والمشكلات المتعلقة بحاكمية الجامعات، وأن نائب رئيس الجامعة بنفسه أو كفرد في المجموعة مسؤول عن نمط الإدارة المتبع، وعن المشكلات المختلفة التي قد تُفسد العمل الجامعي، وأن مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة كانت فاعلة في جودة مخرجات الجامعة.
- وأجرى موك (Mok, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى تطبيق الحوكمة في جامعات سنغافورة وماليزيا وكيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحاكمية وأثرها في التغييرات التي حدثت على الحياة الجامعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أداة البحث هي المقابلة خلال الفترة 2007-2009 وشملت عينة الدراسة مقابلة (30) عضواً أكاديمياً من أصل (200) هم مجتمع الدراسة. وتبينت نتائج الدراسة: أنه رغم إعطاء الإدارة العليا لهذه الجامعات بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، فإن معظم الأكاديميين الذين تمت مقابلتهم لم يشعروا باختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحاكمية في جامعاتهم. وأن معظم الأكاديميين ما ازلوا يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات الجامعة بدلاً من الإحساس بـ"التمرد" أو "السلطة". وعلى الرغم من هذه الحقيقة إلا أن حكومة سنغافورة وماليزيا حاولتا تبني أفكار وممارسات الليبرالية لتمويل حاكمية الجامعات، لأن الأكاديميين يرون أن الدولة لم تزل غير مقتدرة على مراقبة الجامعات والتعليم العالي.
- وهدفت دراسة وانج (Wang, 2010) إلى التعرف إلى مدى تطبيق الحوكمة ونظام الحكم الذاتي للجامعة (استقلاليتها) ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي في الصين من خلال رسم سياسة لامركزية للتعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة واستقصت الدراسة استقلالية الجامعة من خلال دراسة القواعد والأقسام التنظيمية والآراء للمستجيبين عن الاستبانة وعلاقتها بالدولة، وبحث في آليات سيطرة الحكومة والحزب الشيوعي الصيني على التعليم العالي. وقد تمت مناقشة تحول هوية الجامعة وأثرها على استقلالية الجامعة. وطبقت الدراسة على عينة من (55) جامعة من أصل (520) جامعة هم مجتمع الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحاكمية بمبادئها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بها في الجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح بأنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الحوكمة وكيفية الاستفادة منها. وكذلك تتشابه في أن أغلبها تناول موضوع الحوكمة كمتغير مستقل، حيث أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى أن مدى التزام المؤسسات بقواعد تطبيق الحوكمة كان لها نتائج إيجابية على أدائها. وظهر ذلك في العديد من الدراسات التي استعرضتها الباحثة وركزت على قياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات كدراسة (العدوان، 2017)، وهناك دراسات ركزت على أثر تطبيق الحوكمة في الحد من الفساد كدراسة (السبيعي، 2010)، ودراسة (الطراونة والعضايلة، 2010).

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها.

1.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة. حيث تم استقصاء آراء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل حول دور تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2020/2019م). والجدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

جدول (1): يبين أفراد مجتمع الدراسة

الرقم	المديرية	عدد العاملين
1	مديرية تربية الخليل	200
2	مديرية تربية جنوب الخليل	200
3	مديرية تربية يطا	140
4	مديرية تربية شمال الخليل	190

3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (250) موظفاً وموظفة من العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، والجدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة. حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	86	34.4
	إناث	164	65.6
	المجموع	250	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	47	18.8
	بكالوريوس	181	72.4
	ماجستير فأعلى	22	8.8

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
	المجموع	250	100.0
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	114	45.6
	(6-10) سنوات	90	36.0
	11 سنة فأكثر	46	18.4
	المجموع	250	100.0
المديرية	شمال الخليل	58	23.2
	وسط الخليل	102	40.8
	جنوب الخليل	64	25.6
	مديرية يطا	26	10.4
	المجموع	250	100.0

4.3 أداة الدراسة:

للتعرف إلى دور تطبيق الحوكمة على جودة الأداء لدى أفراد العينة قامت الباحثة بتطوير استبانة وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالحوكمة، وبجودة الأداء، وقد تكونت الأداة من محورين، المحور الأول يمثل أبعاد الحوكمة وتكون من (20) عبارة، موزعة على أربع أبعاد، كل بعد مكون من خمس عبارات، والأبعاد هي: (النزاهة، الشفافية، المساءلة، مكافحة الفساد)، وبعد عرض الأداة على مجموعة من المختصين والخبراء الذين أجروا بعض التعديلات على صياغة العبارات وبقيت مكونة من (20) عبارة، أما المحور الثاني فتكون من العبارات التي تقيس جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات تربية وتعليم محافظة الخليل، وتكون هذا المحور من (15) عبارة.

1.4.3. مقياس الحوكمة:

1.1.4.3. صدق مقياس الحوكمة:

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل عبارة من عبارات المجال مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (3)
جدول (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل عبارة من عبارات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.

المجال	رقم العبارة	ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية	المجال	رقم العبارة	ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية
المجال الأول: النزاهة	1	0.72**	0.00	المجال الرابع: المشاركة في صنع القرار	16	0.407**	0.00
	2	0.68**	0.00		17	0.707**	0.00
	3	0.72**	0.00		18	0.660**	0.00
	4	0.74**	0.00		19	0.630**	0.00
	5	0.73**	0.00		20	0.710**	0.00
المجال الثاني: الشفافية	6	0.65**	0.00	المجال الخامس: مكافحة	21	0.74**	0.00
	7	0.68**	0.00		22	0.67**	0.00
	8	0.72**	0.00		23	0.67**	0.00

المجال	رقم العبارة	ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية	المجال	رقم العبارة	ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية
المجال الثالث: المساءلة	9	0.67**	0.00	الفساد	24	0.71**	0.00
	10	0.72**	0.00		25	0.76**	0.00
	11	0.75**	0.00				
	12	0.73**	0.00				
	13	0.67**	0.00				
	14	0.73**	0.00				
	15	0.72**	0.00				

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط عبارات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لعبارات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق عبارات المقياس في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (4): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

المجالات	الدرجة الكلية للمقياس
	ر
	Sig.
النزاهة X الدرجة الكلية	0.84**
الشفافية X الدرجة الكلية	0.85**
المساءلة X الدرجة الكلية	0.72**
المشاركة في صنع القرار X الدرجة الكلية	0.85**
مكافحة الفساد X الدرجة الكلية	0.81**

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لعبارات المقياس وأنها تشترك معا في قياس مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

2.1.4.3. ثبات مقياس الحوكمة:

قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5) نتائج معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمقياس تطبيق الحوكمة

المتغير	عدد العبارات	قيمة Alpha
النزاهة	5	0.77
الشفافية	5	0.72

المتغير	عدد العبارات	قيمة Alpha
المساءلة	5	0.77
المشاركة في صنع القرار	5	0.81
مكافحة الفساد	5	0.75
الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة	20	0.89

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغت قيمة ألفا للدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة (0.89)، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن الأداة صالحة للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

2.4.3. مقياس جودة الأداء الوظيفي:

1.2.4.3. صدق مقياس الأداء الوظيفي:

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل عبارة من عبارات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول (6)
جدول (6): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل عبارة من عبارات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.51**	0.00	9	0.63**	0.00
2	0.56**	0.00	10	0.58**	0.00
3	0.63**	0.00	11	0.62**	0.00
4	0.60**	0.00	12	0.66**	0.00
5	0.57**	0.00	13	0.67**	0.00
6	0.62**	0.00	14	0.67**	0.00
7	0.53**	0.00	15	0.63**	0.00
8	0.65**	0.00			

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط عبارات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لعبارات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق عبارات المقياس في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

2.2.4.3. ثبات مقياس الأداء الوظيفي:

قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7) نتائج معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمقياس جودة الأداء الوظيفي

المتغير	عدد العبارات	قيمة Alpha
الدرجة الكلية لجودة الأداء الوظيفي	15	0.87

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغت قيمة ألفا للدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة (0.87)، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن الأداة صالحة للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

3.4.3. تصحيح المقياس:

وزعت درجات الإجابة على عبارات المقياس بطريقة ليكرت Likert حيث يحصل المستجيب على 5 درجات عندما يجيب (دائماً)، 4 درجات عندما يجيب (غالباً)، 3 درجات عندما يجيب (أحياناً)، ودرجتان عندما يجيب (نادراً)، ودرجة واحدة عندما يجيب (مطلقاً).

وتم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على دور تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم، وتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى المقياس} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4 - 1}{3} = 1.33$$

$$\text{عدد الفئات} = 3$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات}$$

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضح في

الجدول (8):

جدول (8): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على دور تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم

تطبيق الحوكمة / جودة الأداء	فئات المتوسط الحسابي
درجة الموافقة	
قليلة	2.33 - 1.00
متوسطة	3.67 - 2.34
كبيرة	5.00 - 3.68

5.3 الأساليب الإحصائية

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات دراسته بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, Version 26) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والأوزان النسبية.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق عبارات الاستبانة.
- اختبار (ت) (Independent samples T Test)، لمعرفة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One- Way Analysis of Variance) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات.

4. تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل؟
للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، وذلك كما هو واضح في الجدول (9).
الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، مرتبة تنازلياً: (ن=250)

الدرجة	المرتبة	وزن نسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م	المجال
كبيرة	1	81.4	0.98	4.07	يشارك الموظفون في وضع الخطط والسياسات التطويرية	16	المشاركة في صنع القرار
كبيرة	2	79.8	0.94	3.99	تطبق المديرية أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات والسياسات السليمة	20	
كبيرة	3	78.0	0.97	3.90	يشارك الموظفون في تقييم أداء المديرية	17	
كبيرة	4	77.8	0.79	3.89	تشجع الإجراءات في المديرية على إبداء الرأي وتقبل الرأي الآخر	18	
كبيرة	5	77.6	0.80	3.88	يشارك المجتمع المحلي في المديرية في المساءلة الإدارية والمالية	19	
كبيرة	1	79.0	0.90	3.95	المتوسط الكلي للمجال		
كبيرة	1	73.8	0.93	3.69	تسمح الإجراءات والممارسات في المديرية بالإبلاغ حول عروض الهدايا والرشاوي وممارسات الفساد	25	مكافحة الفساد
متوسطة	2	71.4	0.88	3.57	تمتاز المديرية بالجدية في حل المشكلات التي تواجه العاملين في المديرية	21	
متوسطة	3	70.4	0.83	3.52	تفتقر المديرية لقوانين وأنظمة واضحة لمكافحة الفساد المالي والإداري	23	
متوسطة	4	69.4	0.82	3.47	تتجنب المديرية فصل أي موظف فيما بشكل تعسفي	22	
متوسطة	5	68.6	0.80	3.43	تضع المديرية قواعد صرف الميزانية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها	24	
متوسطة	2	70.8	0.85	3.54	المتوسط الكلي للمجال		
متوسطة	1	62.4	1.20	3.12	يشرف على التوظيف لجنة تتميز بالنزاهة	3	النزاهة
متوسطة	2	62.0	1.15	3.10	تضمن إجراءات التوظيف في المديرية تكافؤ الفرص بين الجميع	2	
متوسطة	3	61.2	1.23	3.06	يوجد في المديرية مدونة لسلوك مطبقة	1	
متوسطة	3	61.2	1.16	3.06	تحول الأنظمة والقوانين دون استخدام الموظفين لموارد	4	

الدرجة	الرتبة	وزن نسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م	المجال
					وممتلكات المديرية ومصالحهم الشخصية		
متوسطة	4	60.2	1.25	3.01	تخضع الإجراءات والممارسات في المديرية لمراقبة ديوان الرقابة العامة الإدارية والمالية	5	
متوسطة	3	61.4	1.20	3.07	المتوسط الكلي للمجال		
متوسطة	1	60.6	1.24	3.03	توزع المنح الدراسية بشكل شفاف يسمح بتكافؤ الفرص	6	الشفافية
متوسطة	2	58.8	1.23	2.94	تراعي المديرية مبادئ الشفافية في التطبيق الكامل للقوانين ولأنظمة والتعليمات	9	
متوسطة	3	57.6	1.28	2.88	تنشر المديرية التقارير المالية والإدارية التفصيلية دورياً	8	
متوسطة	4	56.2	1.33	2.81	تفصح المديرية للموظف الذي يتم نقله من مكان وظيفته عن سبب نقله	10	
متوسطة	5	56.0	1.30	2.80	تفصح المديرية عن سبب أي عقوبة يتم اتخاذها بحق أي موظف	7	
متوسطة	4	57.8	1.28	2.89	المتوسط الكلي للمجال		
كبيرة	1	50.6	0.84	2.53	توفر المديرية صندوقاً للشكاوى خاص بالموظفين والطلبة	12	المساءلة
كبيرة	2	48.6	0.89	2.43	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت مستنداً إلى أنظمة وقوانين واضحة	13	
متوسطة	3	48.4	0.89	2.42	تنشر المديرية تقاريرها الدورية متضمنة مصادر التمويل وكيفية إدارتها وصرفها	14	
متوسطة	4	48.2	0.90	2.41	توجد أنظمة وتعليمات واضحة لتقييم أداء الموظفين	15	
متوسطة	5	47.8	0.90	2.39	تقدم المديرية التقارير الدورية للوزارة وفقاً للقانون	11	
متوسطة	5	48.8	0.88	2.44	المتوسط الكلي للمجال		
متوسط		63.6	1.02	3.18	متوسط تطبيق الحوكمة الكلي		

تشير البيانات الموضحة في الجدول (9)، أن تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة (3.18) بنسبة مئوية بلغت (63.6%). ويتضح من الجدول (9) أن المشاركة في صنع القرار احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.95) ونسبة مئوية بلغت (79.0%)، وجاء في المركز الثاني بعد مكافحة الفساد بمتوسط حسابي بلغ (3.54) ونسبة مئوية بلغت (70.8%)، وجاء في المركز الثالث بعد النزاهة بمتوسط حسابي بلغ (3.07) ونسبة مئوية بلغت (61.4%)، وجاء في المركز الرابع بعد الشفافية بمتوسط حسابي بلغ (2.89) ونسبة مئوية بلغت (57.8%)، وجاء في المركز الخامس بعد المساءلة بمتوسط حسابي بلغ (2.44) ونسبة مئوية بلغت (48.8%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن صدور مدونة الحوكمة كان في عام (2009) ولم تقم الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بمتابعة تطبيقها وتدريب الكوادر العاملة في المؤسسات الوطنية على تطبيقها بالشكل الصحيح، لذا جاء تطبيقها في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بدرجة متوسطة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العدوان (2017)، ودراسة موك (Mok, 2010).

- نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، وذلك كما هو واضح في الجدول (10).
جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
14	تقدم التربية والتعليم أفكاراً إبداعية وتجديدية لتحسين إجراءات عمل موظفيها	3.12	1.19	62.4	متوسطة
4	تؤثر القيم السائدة في التربية والتعليم على جودة الأداء الوظيفي	3.10	1.22	62.0	متوسطة
15	تسهم الاتصالات الإدارية في تحديد معايير الأداء ومؤشراته في التربية والتعليم	3.08	1.19	61.6	متوسطة
6	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	3.08	1.11	61.6	متوسطة
5	يتوافر لدى العاملين الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب	3.07	1.13	61.4	متوسطة
8	تتوافر لدى مديري التربية والتعليم القدرة والمهارة على حل مشكلات العمل اليومية	3.05	1.20	61.0	متوسطة
9	يستغل العاملون كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أداءهم لمهامهم	2.98	1.30	59.6	متوسطة
10	يسهم الاتصال الإداري الفعال في توليد الأفكار التي تساعد على إنجاز الأعمال الموكلة للعاملين	2.92	1.28	58.4	متوسطة
7	ينعكس التزام الإدارة بجودة الأداء على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.	2.89	1.29	57.8	متوسطة
11	يسهم التواصل بين الإدارات في التربية والتعليم وبين العاملين في تحقيق تماسكها وبالتالي الارتقاء بالأداء	2.89	1.28	57.8	متوسطة
3	يؤدي العاملون المهام والواجبات الوظيفية طبقاً لإجراءات وأنظمة السلامة العامة المعتمدة	2.85	1.31	57.0	متوسطة
13	يتم التخطيط مسبقاً من أجل الوصول إلى الأداء الجيد	2.81	1.31	56.2	متوسطة
2	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	2.67	1.40	53.4	متوسطة
12	يسرع توافر وسائل الاتصال الإلكترونية في التربية والتعليم إنجاز المهام والأعمال الموكلة للموظف دون تأخير	2.54	1.38	50.8	متوسطة
1	ينجز العاملون أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل	2.39	1.41	47.8	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.90	1.27	58.0	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول (10) أن مستوى جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لجودة الأداء الوظيفي (2.90) بنسبة مئوية بلغت (58.0%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.39 - 3.12).
ويتضح من الجدول (10) أن العبارات (14، 4، 15) التي نصها: تقدم التربية والتعليم أفكاراً إبداعية وتجديدية لتحسين إجراءات عمل موظفيها، وتؤثر القيم السائدة في التربية والتعليم على جودة الأداء الوظيفي،

وتسهم الاتصالات الإدارية في تحديد معايير الأداء ومؤشراته في التربية والتعليم، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل.

في حين أن العبارات (1، 12، 2) التي نصها: ينجح العاملون أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل، ويسرع توافر وسائل الاتصال الإلكترونية في التربية والتعليم إنجاز المهام والأعمال الموكلة للموظف دون تأخير، ويقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة لدور تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لا يلتزمون في إنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع قوانين العمل، كما أن وسائل الاتصال الإلكترونية غير متوفرة بالدرجة المطلوبة لتمكين الموظف من إنجاز مهامه بالسرعة المطلوبة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخضيرى والعريقي (2020).

- نتائج السؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل؟

انبثق عن السؤال الثالث الفرضية الأولى الآتية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل.

للإجابة عن الفرضية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجداول (11)، (12):

جدول (11): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الأولى

الدلالة الإحصائية	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000*	247.827	24.053	5	120.264	الانحدار
		0.097	244	23.681	مجموع مربعات البواقي
			249	143.945	المجموع

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتبين من الجدول (11) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى، حيث بلغت (F) المحسوبة (247.824) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدلل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات

التربية والتعليم بمحافظة الخليل

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	0.983	0.290		3.383	0.001*
النزاهة	0.076	0.031	0.086	2.441	0.015*
الشفافية	0.076	0.031	0.088	2.454	0.015*
المساءلة	0.844	0.041	0.706	20.546	0.000*
المشاركة في صنع القرار	0.063	0.028	0.061	2.218	0.028*
مكافحة الفساد	- 0.239	0.046	- 0.190	- 5.187	0.000*
معامل الارتباط = 0.914	معامل التحديد = 0.835	معامل التحديد المعدل = 0.832			

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يوضح الجدول (12) أن المتغيرات المستقلة (النزاهة، الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، مكافحة الفساد) تؤثر في (جودة الأداء الوظيفي) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت على الترتيب (2.454، 2.441، 20.546، 2.218، 5.187)، وجميعها أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لتطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (12) أن المتغيرات المستقلة (النزاهة، الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، مكافحة الفساد) فسرت (83.2%) من التغير في جودة الأداء الوظيفي، وهذا يعني أن (83.2%) من التغير في (جودة الأداء الوظيفي) (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية:

جودة الأداء الوظيفي = $0.983 + (0.076 * \text{النزاهة} + 0.076 * \text{الشفافية} + 0.844 * \text{المساءلة} + 0.063 * \text{المشاركة في صنع القرار} - 0.239 * \text{مكافحة الفساد})$

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه كلما شعر العاملين في مديريات التربية والتعليم بالعدالة وتطبيق القوانين على الجميع، كما أن الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد، ومنح العاملين الفرصة للمشاركة في صنع القرار، كل هذا يؤدي إلى تأثير نفسية الموظف بشكل إيجابي وينعكس ذلك على أدائه الوظيفي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة زروق وكشوب (2020).

• نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل على مقياس الحوكمة وجودة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)؟

وابتثق عن هذا السؤال الرابع الفرضية الثانية الآتية:

○ نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل على مقياس الحوكمة وجودة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

لفحص الفرضية الثانية، استخدم اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل على مقياس الحوكمة وجودة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)، وذلك كما يشير الجدول (13):

الجدول (13): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في متوسطات درجات العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل على مقياس الحوكمة وجودة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
0.04*	2.83	2.00	3	6.01	النزاهة	الجنس Wilks' Lambda= (0.836) الدلالة الإحصائية=0.001*
0.37	1.05	0.81	3	2.43	الشفافية	
0.03*	3.08	1.18	3	3.54	المساءلة	
0.00**	8.84	4.39	3	13.16	المشاركة في صنع القرار	
0.15	1.81	0.66	3	1.97	مكافحة الفساد	

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
0.00**	5.80	0.65	3	1.94	تطبيق الحوكمة الكلي	المؤهل العلمي Wilks' Lambda= (0.934) الدلالة الإحصائية=0.012*
0.04*	2.86	1.56	3	4.68	جودة الأداء الوظيفي	
0.76	0.09	0.07	1	0.07	النزاهة	
0.37	0.81	0.63	1	0.63	الشفافية	
0.01**	7.46	2.86	1	2.86	المساءلة	
0.12	2.39	1.18	1	1.18	المشاركة في صنع القرار	
0.71	0.14	0.05	1	0.05	مكافحة الفساد	
0.39	0.73	0.08	1	0.08	تطبيق الحوكمة الكلي	
0.00**	8.99	4.90	1	4.90	جودة الأداء الوظيفي	
0.09	2.40	1.70	2	3.40	النزاهة	
0.57	0.57	0.44	2	0.88	الشفافية	
0.39	0.93	0.36	2	0.72	المساءلة	
0.26	1.35	0.67	2	1.34	المشاركة في صنع القرار	
0.31	1.18	0.43	2	0.86	مكافحة الفساد	
0.61	0.50	0.06	2	0.11	تطبيق الحوكمة الكلي	
0.36	1.03	0.56	2	1.12	جودة الأداء الوظيفي	
0.06	2.82	2.00	2	3.99	النزاهة	المديرية Wilks' Lambda= (0.946) الدلالة الإحصائية=0.358
0.56	0.58	0.45	2	0.90	الشفافية	
0.82	0.20	0.08	2	0.15	المساءلة	
0.28	1.29	0.64	2	1.28	المشاركة في صنع القرار	
0.80	0.22	0.08	2	0.16	مكافحة الفساد	
0.73	0.31	0.03	2	0.07	تطبيق الحوكمة الكلي	
0.73	0.31	0.17	2	0.34	جودة الأداء الوظيفي	
		0.71	241	170.50	النزاهة	الخطأ
		0.77	241	186.43	الشفافية	
		0.38	241	92.28	المساءلة	
		0.50	241	119.63	المشاركة في صنع القرار	
		0.36	241	87.49	مكافحة الفساد	
		0.11	241	26.83	تطبيق الحوكمة الكلي	
		0.54	241	131.25	جودة الأداء الوظيفي	
			250	2539.76	النزاهة	المجموع
			250	2282.44	الشفافية	
			250	1585.04	المساءلة	
			250	4031.52	المشاركة في صنع القرار	
			250	3218.12	مكافحة الفساد	
			250	2551.41	تطبيق الحوكمة الكلي	
			250	2240.65	جودة الأداء الوظيفي	

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
			249	185.38	النزاهة	المجموع المعدل
			249	191.52	الشفافية	
			249	100.54	المساءلة	
			249	136.42	المشاركة في صنع القرار	
			249	90.88	مكافحة الفساد	
			249	29.16	تطبيق الحوكمة الكلي	
			249	143.94	جودة الأداء الوظيفي	

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) ما يلي:

أولاً: الفروق في درجات تطبيق الحوكمة وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير الجنس

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في درجات تطبيق الحوكمة لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير الجنس، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في درجات جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير الجنس، والجدول (14) يوضح ذلك: الجدول (14): المتوسطات الحسابية والخطأ المعياري لدرجات تطبيق الحوكمة وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري
النزاهة	ذكر	3.05	0.11
	أنثى	3.08	0.10
الشفافية	ذكر	2.76	0.11
	أنثى	2.87	0.10
المساءلة	ذكر	2.21	0.08
	أنثى	2.44	0.07
المشاركة في صنع القرار	ذكر	4.10	0.09
	أنثى	3.95	0.08
مكافحة الفساد	ذكر	3.58	0.08
	أنثى	3.55	0.07
الحوكمة	ذكر	3.14	0.04
	أنثى	3.18	0.04
جودة الأداء الوظيفي	ذكر	2.61	0.09
	أنثى	2.91	0.08

يتبين من الجدول (14) أن الفروق في درجات تطبيق الحوكمة لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير الجنس، كانت لصالح الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة عند الإناث (3.18) مقابل (3.14) للذكور. كما أن الفروق في درجات جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في

مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير الجنس، كانت لصالح الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لجودة الأداء الوظيفي عند الإناث (2.91) مقابل (2.61) للذكور.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر التزاماً بالأنظمة والقوانين المعمول بها من الذكور، حيث إن الإناث يلتزم بالتعليمات بشكل دقيق ويعملن على تنفيذها دون تدمير أو ملل، وهذا بدوره يؤدي إلى التأثير على أداءهن الوظيفي فيصبح أكثر جودة من أداء الذكور، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العدوان (2017).

ثانياً: الفروق في درجات تطبيق الحوكمة وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات تطبيق الحوكمة لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم يعملون وفق اللوائح والقوانين والتعليمات التي تأتيهم من وزارة التربية والتعليم ويقومون بتطبيقها كما هي بغض النظر عن المؤهلات العلمية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الطراونة والعضايلة (2010)، ودراسة العدوان (2017).

بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجات جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (15) يوضح ذلك:

الجدول (15): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات الكفاءة الذاتية لدى طلبة جامعات محافظة الخليل وفقاً لمتغير المستوى الدراسي

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	سنة ثالثة
جودة الأداء الوظيفي	دبلوم	2.86	0.03	0.26*
	بكالوريوس	2.83	-----	0.23*
	ماجستير	2.60	-----	-----

يتضح من الجدول (15) أن الفروق في جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، كانت بين الدبلوم والبكالوريوس من جهة وبين الماجستير من جهة أخرى لصالح الدبلوم والبكالوريوس الذين كان أداءهم الوظيفي أعلى.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين من أصحاب المؤهل العلمي دبلوم أو بكالوريوس يتمتعون بدافعية أكبر نحو العمل وذلك لتحقيق ذواتهم، لذا فإن جودة أداءهم الوظيفي كان أعلى من حملة الماجستير.

ثالثاً: الفروق في درجات تطبيق الحوكمة وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات تطبيق الحوكمة لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدونة الحوكمة تم صدورها وتطبيقها في عام (2009) وهذا أدى إلى عدم تأثير سنوات الخبرة على تطبيق الحوكمة، وهذا بدوره أثر بشكل متقارب على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية في محافظة الخليل. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الطراونة والعضايلة (2010).

رابعاً: الفروق في درجات تطبيق الحوكمة وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير المديرية

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات تطبيق الحوكمة لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير المديرية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وفقاً لمتغير المديرية. وتعد الباحثة هذه النتيجة إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل يعملون ضمن نفس التعليمات والقوانين والأنظمة التي تعممها وزارة التربية والتعليم، فهم جميعاً يقومون بنفس العمل التربوي والإداري، لذا لم تظهر فروق في تطبيق الحوكمة وفي جودة الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير المديرية التي يعملون فيها.

الخاتمة والتوصيات.

بعد الانتهاء من الدراسة الحالية التي هدفت التعرف إلى أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل كان متوسطاً، وأن جودة الأداء الوظيفي متوسطة، ووجود أثر دال إحصائياً لتطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي، وهذا يدل على أن مديريات التربية والتعليم تعاني من نقص معرفي حول مفهوم الحوكمة والدور الذي تؤديه عندما يتم تطبيقها بشكل جيد على جودة أداء الموظفين، وفي ضوء ذلك، توصي الباحثة بما يلي:

- 1- العمل على رفع مستوى الوعي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 2- العمل على رفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (النزاهة، الشفافية، مكافحة الفساد، المساءلة) في مديريات التربية والتعليم من خلال منشوراتها والموقع الإلكتروني التابع لها، والعمل على تحسين البيانات والتقارير المنشورة كماً ونوعاً.
- 3- إقامة برامج تدريبية للعاملين في مديريات التربية والتعليم لرفع مستوى أدائهم الوظيفي.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- الخضيري، خضير؛ العريقي، بسيم. (2020). الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4 (13): 16- 43.
- زروق، بلال؛ شلهوب، أحمد. (2020). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4 (4): 51- 68.
- السبيعي، فارس. (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
- سلطان، سوزان؛ وخضر، ضحى. (2010). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الشمري، سالم. (2009). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- الشواورة، فيصل. (2009). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة الأردنية. دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، 25 (2): 120-155.
- الطراونة، رشا؛ والعضايلة، محمد. (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 1 (6): 63-94.
- عبد الحكيم، فاروق. (2011). حكومة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، الجزء الثاني، جامعة القاهرة، مصر، 221-256.
- العدوان، نضال. (2017). واقع تطبيق الحوكمة في البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16 (15): 423-463.
- عطوة، محمد؛ وعلي، فكري. (2012). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة، مجلة كلية التربية، ط 79، الجزء الثاني، مايو، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- العواملة، نائل. (2004). الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، 1 (3): 61-96.
- فاروق، أمنية. (2010). مجالس الأمناء والآباء ومواجهتها باستخدام أسلوب المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
- محمد، مديحة. (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، 18 (73): 45-142.
- مرسي، عمر، ومصطفى، محمد. (2011). تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، مجلة الثقافة والتنمية، 1 (49): 84-164.
- نايفة، علي. (2018). دور الاتصال الإداري في تحسن جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية-دراسة ميدانية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 16 (2): 249-290.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Abdi, M. F., Nor, S. F. D. M, & Radzi, N. Z. M. (2014). The Impact of Islamic Work Ethics on Job Performance and Organizational Commitment. Proceedings of 5th Asia- Pacific Business Research Conference, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Alharbi, A.M. Alyahya, S.M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. International review of management and business research Journal, 2 (1): 166- 189.
- Irtwange, S. V. & Orsaah, S. (2010). Assessment of Groups Influence on Management Style as Related to University Governance. Educational Research and Reviews, 5 (2) p46- 63.
- Mok, Ka Ho. (2010). When State Centralism Meets Neo- Liberalism: Managing University Governance Change in Singapore and Malaysia. Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning, 60 (4): 419- 440.

- Mungiu- Pippidi, Alina & Dusu, Andra Elena. (2011). Civil Society and Control of Corruption: Assessing Governance of Romanian Public Universities. International Journal of Educational Development, 31 (5): 526- 540.
- Wang, Li. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. Globalization, Societies and Education, 8 (4): 477- 495.