



Available online at <http://proceedings.sriweb.org>

The 10th International Scientific Conference  
Under the Title

“Geophysical, Social, Human and Natural Challenges in a Changing Environment”

المؤتمر العلمي الدولي العاشر

تحت عنوان "التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة"

25 - 26 يوليو - تموز 2019 - اسطنبول - تركيا

<http://kmshare.net/isac2019/>

---

## The Importance of Applying Governance Principles in Light of the Theories of the Ministry of Education in Oman.

MOUZA SAEED MOHAMMED AL KHARUSI

moza-saeed@moe.om

Universiti Sains Islam Malaysia, Bander Baru Nilai 71800

Faculty of Major Language Studies

[www.usim.edu.my](http://www.usim.edu.my)

The supervision of Dr: Mohammad Najib Bin Jaffar

[najib@usim.edu.my](mailto:najib@usim.edu.my)

**Abstract:** This study aims to identify the concept of governance, its origin, development and its basic principles. The Study addresses the benefits of Governance and the importance of applying it in the Ministry of Education, Sultanate of Oman. The Study also analyzes some theories related to governance in light of the literatures related to the objectives of this study. To achieve the objectives of the study, governance theories have been analyzed, and some rigorous books, literatures and online readings have been made to get a more established knowledge about governance. The study resulted in some finding. First, the importance of implementing governance principles in educational institutions and the outcomes of that at different levels: staff, managers and institutions. The second outcome is the significance of spreading awareness about governance to all staff of the educational institutions.

**Keywords:** Governance, Scientific theories.



## أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في ضوء النظريات العلمية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

إعداد الباحثة: موزه بنت سعيد بن محمد الخروصية

إشراف الدكتور: مُحمد نجيب جعفر

كلية دراسات اللغات الرئيسة

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

نيلاي

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة ونشأتها وتطورها، والتعرف على مبادئها الأساسية، والتطرق إلى فوائدها وأهمية تطبيقها في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما هدفت إلى تحليل بعض النظريات العلمية المرتبطة بالحوكمة، وتتبع بعض الدراسات العلمية السابقة ذات الصلة الوثيقة بأهداف الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتحليل بعض النظريات العلمية المرتبطة بالحوكمة، وتتبع بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بأهداف الدراسة، بالإضافة إلى الاطلاع على الكتب والأدبيات، وشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) في مجال الحوكمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية، وما لذلك من فوائد على مستوى المدير أو الموظف أو المؤسسة ككل وهذا ما أكدته بعض النظريات، والدراسات العلمية السابقة التي تم تناولها في هذه الدراسة، بالإضافة إلى ضرورة نشر ثقافة الحوكمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.



## المقدمة

لقد تزايد الاهتمام العالمي خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، بتطبيق العديد من الطرق والأساليب؛ لتجويد أداء المؤسسات التعليمية وتطويرها، ولعل من أحدثها ما أطلق عليه مؤخرًا أسلوب الحوكمة المؤسسية كاتجاه عالمي معاصر، يهدف إلى تحسين الفعالية في الأداء وتطوير العمل، وتحقيق الشفافية والعدالة، وتفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبية، وحماية المستفيدين وأصحاب المصالح، والحد من استغلال السلطة والنفوذ، والالتزام بالقوانين واللوائح ومعايير السلوك الوظيفي والأخلاقي التي تحكم أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية (مُجَّد، 2015م).

و تُعدُّ الحوكمة مدخلًا إداريًا حديثًا وفعَّالًا يهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسات؛ وذلك لانتشار بعض السلوكيات التي أضعفت من أداء المؤسسات مما أفقدها ثقة المجتمع، وبما أن التعريف والأهداف والأهمية والمبادئ تختلف تبعًا لمجال المؤسسة التي تطبق الحوكمة، فلكل مؤسسة مفهوم للحوكمة يختلف حسب طبيعتها وعملها، ومجالها، وأهدافها، التي تريد تحقيقها ورؤيتها (المخيني، 2016 م).

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مفهوم الحوكمة ونشأتها وتطورها.
2. النظر إلى أهمية تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
3. الكشف عن مبادئ الحوكمة الأساسية.
4. تحليل بعض النظريات العلمية المرتبطة بالحوكمة.
5. عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

1. تقديم صورة واضحة عن مفهوم الحوكمة وكيفية نشأتها وتطورها، ومعرفة أهم مبادئها الأساسية.



2. تقديم رؤية واضحة حول أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وفوائدها على مستوى المدير والعاملين والمؤسسة ككل في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
3. استنتاج خلاصة ما توصلت إليه الدراسات السابقة، والنظريات العلمية المرتبطة بالحوكمة.
4. هذه الدراسة هي واحدة من الدراسات القليلة التي تقدم صورة واضحة وشاملة حول أهمية تطبيق الحوكمة في ضوء بعض النظريات العلمية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

#### منهج الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث إنه المنهج الأنسب لهذه الدراسة، كونها دراسة بحثية وصفية تحليلية والمتمثلة في تحليل بعض النظريات العلمية المرتبطة بالحوكمة وتتبع بعض الدراسات السابقة هذا المجال، والاطلاع على الكتب والأدبيات ومواقع الشبكة العالمية (الإنترنت) في مجال الحوكمة.

#### ماهية الحوكمة:

بالرغم من وجود تعريفات متعددة لمفهوم الحوكمة إلا أن الكثير من العاملين لا يدركون هذه المعاني في واقع العمل والمجتمع الوظيفي، سواء في الشركات أو الجهات الحكومية؛ وقد يعود ذلك إلى غموض المصطلح، أو عدم وجود ثقافة الحوكمة لدى بعضهم، وإلى اختلاف الممارسات حول هذه المفهوم، وهذا الأمر لا يدل على عدم تطبيق الحوكمة بل تطبيقها ضمناً ضمن مختلف الممارسات والعمليات الإدارية دون أن يتم الالتفات إلى المصطلح، وإلى واقع الممارسات على أنها أسلوب إداري حديث.

ويعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Governance Corporate أما الترجمة العلمية

لهذا المفهوم فهي: "أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة" (إبراهيم، 2011م، 7).



ويفتقر مصطلح الحوكمة (Governance) إلى الترجمة الدقيقة إلى اللغة العربية، إلا أن مجمع اللغة العربية اعتمد لفظ (الحوكمة) بعد عدة محاولات لتعريبه مثل: الحاكمية، الحكم، الحوكمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي (يوسف، 2007م، 4).

كما أن المفهوم اللغوي للحوكمة يشير إلى أنها: "عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد" (درويش، 2007م، 13)

وعرفها (Anderson, 2007, 14) بأنها "نظام للرقابة وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والواجبات والعلاقات التي تؤدي إلى صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة ويقوم على العدالة والشفافية والمساءلة والثقة والمصادقية في بيئة العمل". وعرفتها (السنيدية، 2014) بأنها "مجموعة الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتكفل تطبيق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة إذ تحدد هذه المبادئ أدوار الأطراف ذات المصلحة وتوجه أداءهم نحو تحقيق أهداف الجامعة".

وعرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة الحوكمة بأنه "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها" (نوير، طارق، 2006).

وتعني الحوكمة في المؤسسات التعليمية: "مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة التعليمية" (البراهيم، 2015).



وتعرف الباحثة الحوكمة في القطاع الحكومي بأنها: مجموعة القوانين والأنظمة والإجراءات التي من خلالها تنفذ الخطط الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية، وبشكل يحقق أهداف المؤسسة، ويحقق الانضباط المؤسساتي وفق معايير معتمدة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية والمادية، بأسلوب يتسم بالشفافية والنزاهة.

وتجد الباحثة بأنه على الرغم من تعدد تعريفات الحوكمة إلا أنها اتفقت جميعها على أن الحوكمة منظومة شاملة ومتكاملة؛ تقيس إنتاج الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، وهي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛ لأنها تقوم بتحليل أداء الموظف بكل صفاته النفسية والبدنية والمهارات الفكرية والسلوكية والفنية، لتحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم تعزيز مواطن القوة، ومعالجة جوانب التقصير والضعف، من أجل تحقيق الفعالية في إدارة جميع أنشطة المؤسسة.

#### نشأة الحوكمة:

نشأ مفهوم الحوكمة قديماً، إذ تناول علماء الاقتصاد لمفهوم الحوكمة منذ القدم، حيث إن المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات تعود إلى عدة قرون مضت، في حين يشير بعضهم إلى أن مصطلح "حوكمة المؤسسات" ظهر في بداية السبعينات، إذ قامت التحقيقات في فضائح (Watergate) إلى ظهور قانون الحد من ممارسات الرشوة والفساد في العام 1977، الذي تضمن فقرات محددة حول ضرورة وضع ومراجعة أنظمة للرقابة الداخلية والحفاظ عليها (العرييد، 2003).

كما شهد العقد الأخير من القرن الماضي البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة، وذلك بعد تفجر الكثير من القضايا التي ظهرت فيها التجاوزات الإدارية، والمالية، كأزمة بنك التجارة والاعتماد الدولي، إذ شكل انهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية والمصرفية بما مثله من أزمة ثقة ومصداقية كانت تعصف بذلك البنك (الصلاحين، 2010، 8).



وعلى المستوى الدولي تبني الاهتمام بمبادئ الحوكمة منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، عام 1999م إذ أصدرت مجموعة من المبادئ التي تعزز التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحوكمة، وتتالت الجهود في معظم دول العالم في وضع أدلة ومبادئ الحوكمة إن كان على مستوى المنظمات والهيئات الدولية (سليمان، 2008م، 16).

ومهما يكن من فترة ظهور المصطلح والمفهوم للحوكمة فإن العلم الإداري يعتريه التطوير والتحديث بشكل مستمر، ومن ثم فإن الحقب الزمنية التي توالى على المصطلح من فترة ظهوره، وحتى عصرنا الحاضر، وفي ظل التطورات التكنولوجية في شتى مناحي الحياة، فإنه حتماً قد تأثر هذا المفهوم بمختلف تلك التغيرات سواء في مجال العمليات أو الممارسات، وحتى في مجال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والسبل الرامية لتحقيق تلك الأهداف، فالحوكمة كغيرها من العمليات الإدارية يجب أن تواكب كل ما هو جديد من أجل مساندة الركب، ومن أجل أن تكون مناسبة للتطبيق في ظل تغير الظروف البيئية، التي تحيط بالمصطلح من مختلف النواحي سواء تلك المتعلقة بالنواحي العلمية أو التكنولوجية أو الاجتماعية وحتى أيضاً ما يتعلق بالأطر والتنظيمات والتشريعات وما يطرأ على علم الإدارة من مستجدات ونظريات حديثة.

#### أهمية الحوكمة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:

تعمل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على تطبيق مختلف أنظمة الجودة التي تتناسب مع أهدافها، والتي تسعى من خلالها تطوير مختلف ممارسات العمل الإداري، والذي من شأنه سوف يؤدي إلى تحقيق أهداف وغايات الوزارة بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية والإتقان، وتأتي أهمية الحوكمة في وزارة التربية والتعليم كمدخل للارتقاء بالجودة في الأداء الوظيفي، وتحسين كفاءة وفاعلية أداء العاملين، من خلال تطبيق مبادئ وممارسات الحوكمة الجيدة، فتطبيق الحوكمة الجيدة



في مجال الإدارة ينعكس إيجاباً على جودة التعليم، ومن ثم تجويد المخرجات التعليمية المنتجة لسوق العمل، ومن ثمّ تقليل أوجه التفاوت؛ لتحقيق التعليم من أجل التنمية المستدامة.

وتتضح أهمية الحوكمة كما ذكرها (حافظ، 2011م) في النقاط التالية:

- الك -
- شف عن جوانب القصور التي توجد في مجالات العمل والتدريب والإشراف في المؤسسات.
- تحر -
- ص على معرفة مدى نجاح العاملين في تأدية أعمالهم المخصصة، ووجهة نظرهم، ومدى التقدم الذي ظهر على أدائهم في المؤسسة.
- تسا -
- عد في جمع المعلومات والبيانات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه، ورئيسه المباشر، وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء الآخرين التي قد تؤثر في موضوعية التقييم.
- ويضيف (ضحوي، والمليجي، 2011، أ) أن أهمية تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم تتمثل في:
1. تطوير أداء المؤسسة.
  2. مساعدة الإدارة على صياغة وبناء إستراتيجية، تضمن اتخاذ القرارات التي تسهم في رفع كفاءة الأداء للموظفين.
  3. مساعدة المؤسسة على تجنب أي صراعات تؤدي إلى التأثير السلبي في جودة الأداء.
  4. تجويد وتحسين سمعة المؤسسة في المجتمع.





5. تحقيق العدالة وتطوير الممارسات التربوية والإدارية وتحقيق الشفافية في التعامل.
6. الفصل بين الإدارة والسلطة وطرق ممارسة الرقابة والمساءلة على الأداء مما يساهم في أداء الموظف دون سلطة موجهة إليه مباشرة.
7. توفر تعليمات وإرشادات المؤسسة التعليم العالي حول ممارسة معايير تحقيق الجودة.
- وأضاف (أبو النصر، 2010م) سبب آخر يوضح أهمية الحوكمة وهو:
8. تطبيق الحوكمة يحقق رضا المجتمع عن أداء المؤسسة.
- من خلال النقاط السابقة التي توضح أهمية الحوكمة في وزارة التربية والتعليم، نلاحظ أن الحوكمة منظومة شاملة ومتكاملة، تحقق الجودة والتميز في الأداء، إذا تم تطبيقها بشكل جيد، كما أنها تساهم في تأطير وضبط مختلف عمليات العمل الإداري، وتسير به إلى تحقيق أهدافه وغاياته، كما أنها تساهم في إيجاد بيئة عمل محفزة للموظفين ومحققة لدرجات عالية من الرضا لدى المستهدفين؛ مما يساهم في تجويد العمل والارتقاء به إلى أعلى المراتب.
- فوائد الحوكمة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:**
- تعد الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع والمؤسسة من التأكد من حسن أداء العاملين بأسلوب عملي دقيق، كما تؤدي إلى تحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف، وتسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيق أهداف الحوكمة على ثلاث مستويات، كما ذكرها (حافظ، 2011م) وهي:
- أولاً: على مستوى المؤسسة:**
1. إن تطبيق الحوكمة يساعد على إيجاد مناخ مؤسسي ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي بين الأفراد في المؤسسة.



2. تهدف الحوكمة لرفع مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم، واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم لتطوير أدائها.
3. تساعد الحوكمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكن الوزارة من الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة والمهارات والقدرات المتميزة.
4. تحقق الحوكمة المبادئ القيمة في جميع معاملات المؤسسة لجميع المتعاملين معها.
- ويضيف (أحمد، 2016) الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل القيادة، أهدافاً أخرى على مستوى المؤسسة منها:
5. تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية.
6. تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة.
7. المراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية.

#### ثانياً: على مستوى المدراء والمسؤولين:

تؤدي الحوكمة إلى تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم، والصعوبات التي تواجههم في العمل وكيفية التعامل معهم.

#### ثالثاً: على مستوى الموظفين:

1. تشجع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص؛ لئلا يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم وزملائهم في المؤسسة.

2. ترفع من شعور العاملين بالعدالة، وبأن جهودهم المبذولة في المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار.



وأضاف (أبو النصر، 2015)، أن الحوكمة تهدف إلى منح المجتمع الحق في مساءلة المؤسسات، وتتيح الفرصة للتنمية بما يضمن للأفراد الحصول على حقوقهم، ويصبح المجتمع مجتمعاً ديمقراطياً يتبنى قضية احترام حقوق الإنسان.

كما تكمن فوائد الحوكمة حسب ما ورد في (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2004) في النقاط التالية:

1. تشجع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها.
2. تساهم الحوكمة في تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.
3. تقلل الحوكمة كلفة رأس المال على الشركة، حيث إن البنوك تمنح قروضا ذات نسب فائدة أقل للشركات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالشركات غير الملتزمة بالحوكمة، وذلك ينطبق أيضا على المؤسسات الحكومية والخاصة.
4. تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية، وتشكيل اللجان المتخصصة، وتطبيق الشفافية والإفصاح.
5. تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات الخارجية، إذ إن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم الشركة التي تطبق أنظمة الحوكمة.



تعمد

.6

ل الحوكمة على استقرار أسواق المال.

من خلال الأهداف السابقة للحوكمة نجد أن الحوكمة بشكل عام تهدف إلى رفع وتطوير مستوى أداء العاملين في المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة من خلال التزامهم بتطبيق المبادئ القيمة مما يؤدي إلى تميز وجودة في الأداء، الأمر الذي بدوره ينعكس إيجاباً على تجويد التعليم، ومخرجاته، ومن ثم تأثير ذلك في المجتمع المحلي، وفيما يتعلق بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان فإن عملية تطبيق الحوكمة لديها سوف يساهم ويقدر كبير في تحقيق أهدافها وغاياتها السامية والهادفة إلى بناء جيل متعلم قادر على مواكبة مستجدات العصر، وقادر على الإسهام وبفعالية في بناء وطنه؛ وذلك نابع من كون أن كافة الأهداف والممارسات والعمليات الإدارية في وزارة التربية ترمي إلى تحقيق هذا الهدف السامي، وعليه فإن الحوكمة ستكون عامل ضبط للعمليات والممارسات الإدارية كافة التي تنتهجها الوزارة في مختلف وحداتها وتشكيلاتها الإدارية، ومن ثم تحقيق رضا المستفيد، فمتى ما توفرت الحوكمة الجيدة كان لذلك بالغ الأثر في جودة الأداء المؤسسي.

#### مبادئ الحوكمة:

تستند الحوكمة إلى عدد من المبادئ تحدد سياساتها الإدارية، وعملياتها التشغيلية، وتضمن أداءً جيداً وأكثر فاعلية على مستوى العاملين، والمؤسسة ككل،

وقد ركزت الدراسة الحالية على خمسة مبادئ للحوكمة؛ كونها الأهم - من وجهة نظر الباحثة - وتمثل في:

1. الإفصاح والشفافية **Transparency**: ويقصد بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات،

وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق التعليم والتعلم، وحرية الوصول للمعلومات، وما يقابلها من الإفصاح عنها وتدفعها



الحر للمهتمين بما وتوفير قنوات لنشرها، وتوضيح السياسات العلمية والتربوية والتشغيلية للمؤسسة التعليمية، وطرح الأفكار ومناقشتها بروح التعاون والتنسيق بين الأعضاء والمستفيدين من المجتمع المحلي.

ولا يقتصر حق المواطن في المعرفة على تلقي المعلومات من مصادرها، وإنما يتضمن أيضاً الحق في التبادل والمشاركة الإيجابية في صنع القرار، ويتحقق ذلك من خلال قيام الحكومة والقيادات الإدارية بالإعلان عن قراراتها وخططها وشرحها للجمهور، وكذلك الإعلان عن الأسباب وراء تلك القرارات والهدف من تلك الخطط، وأيضاً شرح الخطط المستقبلية، ومن ثم يتسنى للمواطنين ممارسة حقهم في تقييم السياسات العامة، وأداء أجهزة الإدارة العامة على أسس موضوعية (الزغي، 2015).

**2. المشاركة:** وتُعرف بأنها: "العملية التي يتم فيها إتاحة الفرصة أمام جميع الأطراف المستفيدة في المشاركة بصنع السياسات ووضع قواعد العمل، وتُعد مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الأداء وتنمية العاملين، وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له" (محمود، 2011، 83).

**3. المساءلة:** تُعرف بأنها "تمكين ذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير وبالإضافة للمساءلة الفردية، والمساءلة المتراكمة من أسفل إلى أعلى، توجد المساءلة الأفقية المتبادلة، وبالتالي فالحوكمة تجعل الفرد مسؤولاً عن إنجاز المهام المكلف بها أمام نفسه وأمام رؤسائه وأمام أصحاب المصالح والمجتمع؛ بما يضمن تحقيق المؤسسة لأهدافها" (أحمد، 2010، 192).

#### 4. الرقابة: Control



وتعرف الرقابة بأنها متابعة وتصحيح وتقييم ما يتم داخل المؤسسات، وتستأصل الرقابة الفوضى وتوفر الثبات لتحقيق الأهداف المحددة وهي العمليات التي تستخدم لتقويم الأداء الحقيقي ومقارنته مع الأهداف واتخاذ الإجراءات المناسبة لعلاج الاختلاف بين الأداء والأهداف، فهي تؤكد على أن يكون هناك تلائم بين الأداء والأهداف. (حرير، 2006م) وتنوعت الرقابة حسب ما ذكرتها (مهودر، 2012م) إلى:

الرقا

- بة السابقة: وهي وضع السياسات والإجراءات التي تمنع ظهور سلوك مرغوب فيه يؤدي إلى نتائج سلبية.

الرقا

- بة الملازمة: وهي الرقابة التي تساعد على تصحيح السلوك فور وقوعه وقبل انتهاء المهمة أو الهدف مما يضمن تصحيح سير الهدف.

رقابة

- نعم/لا: هي رقابة تحد من تراكم الأخطاء، وتؤكد على الرقابة النوعية وإذا ما استمر النشاط أو يتوقف تبعاً لملائمته للقانون وشروطه.

الرقا

- بة اللاحقة: وهي تقيس النتائج بعد الانتهاء من الإنجاز من خلال مقارنتها بالمعايير، وبذلك نقول: إن الرقابة تركز على الأهداف والسلوك والأداء والنتائج.

## 5. الاستقلالية: **Autonomy**



عرفت الاستقلالية بأنها قدرة مؤسسات التعليم على تنظيم العمل وتطوير مناهجها وطرق تدريسها والتحكم في الميزانية،

وحرية التنقل بين بنودها، وإدارة شؤون العاملين ومن ثم تتمتع المؤسسة بالاستقلالية الإدارية (الديسبتي، 2012م).

وقد ركز اتحاد الجامعات الأوروبية الاستقلالية أربعة أبعاد للاستقلالية كما ذكرها (العايدي، 2013) وهي:

أ. الاستقلال المالي للمؤسسة، ويشمل:

- قدرة المؤسسة على تحديد رسوم معنية مقابل خدمات معينة للأفراد.

- قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المالية بطريقة صحيحة والاستفادة من الفائض دون الرجوع للمسؤولين.

قدرة المؤسسة على الاستثمار وإقامة المشاريع.

ب. الاستقلال الوظيفي للمؤسسة، ويشمل:

- قدرة المؤسسة على تنفيذ وتطبيق إجراءات التوظيف.

- قدرة المؤسسة على تحديد الوضع القانوني لجميع الموظفين.

- قدرة المؤسسة على تحديد الرواتب والحوافز.

- قدرة المؤسسة على متابعة الموارد البشرية وتطويرها وتطبيق نظام خاص للترقي.

ج. الاستقلال التنظيمي: ويقصد به كل ما من شأنه تنظيم العمليات الإدارية داخل المؤسسة من اتخاذ قرارات تؤدي إلى تميز

المؤسسة.

د. الاستقلال الأكاديمي، ويشمل:

- قدرة المؤسسة على تصميم المناهج الخاصة بها وما يناسب مقرراتها وتخصصاتها.



- قدرة المؤسسة على اعتماد وإلغاء شهادات معينة.
  - قدرة المؤسسة على الالتزام بمعايير محددة للقبول في جميع التخصصات.
  - قدرة المؤسسة على تحديد الهيكل الإداري.
  - قدرة المؤسسة على تقييم وتغيير المناهج وتغيير وتنويع طرق التدريس.
  - قدرة المؤسسة على تقييم مخرجات التعليم.
- ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة إذا ما تم تفعيلها بشكل جيد، فإن ذلك يعزز من ثقة العاملين، والمتجمع، بدورهم وأهمية ما يقدمونه للمؤسسة، ومن ثم يؤثر في عملية الرضا الوظيفي لديهم؛ وذلك لشعورهم بأهمية ما تقدمه المؤسسة لهم، وكل ذلك ينعكس على نفسياتهم وأدائهم الوظيفي، ومن ثم تحقيق الجودة في العمل المؤسسي، وزيادة الإنتاجية.

#### النظريات التي استندت إليها هذه الدراسة وعلاقتها بالحوكمة:

تحتل النظرية العلمية مكانة متميزة في البحث العلمي بصفة عامة، وتعتبر النظرية في أي طبيعة أو ظاهرة إنسانية مهمة جداً لتكون منطلقاً لتفسير الباحثين، وتعد قاعدة ينطلق منها الباحثون لفهم الواقع وتفسيره وتشخيصه، وهي منظومة من المعتقدات العامة التي تساعد في صياغة المفاهيم والتصورات النظرية والإجرائية، كما تساعد في تحديد نوع الاستراتيجيات المنهجية والأدوات الملائمة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة لموضوع الدراسة، وضمن هذا النطاق جاء الإهتمام بالعنصر





البشري و إعطائه الأولوية باعتباره العنصر الأول و الأخير في العملية الإنتاجية كما أنه يمثل محور اهتمام النظريات الحديثة، و ذلك يتم من خلال تكوينهم و تنمية قدراتهم العلمية الفنية والتقنية.

وقد تعددت النظريات التي اعتمدت عليها هذه الدراسة؛ ولم تعتمد على نظرية واحدة، فقد تناولت ستة من النظريات كون أن موضوع الحوكمة يتناول العديد من المبادئ وكل واحدة من هذه النظريات كانت تمثل جانب أو مبدأ من مبادئ الحوكمة المتعددة، لذا فلا يمكن الاعتماد على نظرية واحدة فقط للدراسة، فالحوكمة الجيدة هي الحوكمة المتكاملة التي تركز على العديد من المبادئ. فتجد الباحثة نظرية الوكالة مثلا تتناول العلاقة بين العملاء، والتي يجب أن تكون قائمة على تبادل المصالح وأداء الحقوق والواجبات، والمحاسبة في حال التقصير في تأدية الواجبات من أحد الطرفين، وهذا جانب موجود في مبدأ المساواة والرقابة وهو أحد مبادئ الحوكمة، بينما نظرية العدالة والمساواة تتناول ضرورة توفر العدالة والمساواة في بيئة العمل، ومبدأ العدالة والمساواة هو أحد مبادئ الحوكمة أيضا وهكذا بالنسبة لبقية النظريات التي تناولت الطرق والأساليب التي تتيح كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال بعض ممارسات الحوكمة، وإن لم تذكر بشكل صريح بمفهوم الحديث، إذ إن مفهوم الحوكمة لم ينتشر إلا حديثاً، وقد فسرت تلك النظريات كثير من العوامل التي تؤثر في أداء العاملين، وهي كالآتي:

أولاً: نظرية الوكالة (علي، 2014):

لقد أحلت نظرية الوكالة في الفكر الإقتصادي بشكلها الرسمي في بداية السبعينات من القرن الماضي، إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود إلى الإقتصادي المعروف (Adam Smith (Encyclopedia of Busines)) عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابة ثروة الأمم.



تعتمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية (التعاقدية) التي تحكم أطراف عقد الوكالة (علاقة الموكل ، الوكيل) إذ يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل، وعلى ذلك فإنه يمكن النظر إلى الشراكة على أنها إئتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين، وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي، تهتم نظرية الوكالة بما يُسمّى بتعارضات الوكالة ( Agency conflicts ) أو تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل، وأن هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة الشركات، إذ إن الوكيل لا يعمل دائماً على تحقيق مصالح الأصيل، وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات، وعدم تكاملها بين الوكيل والأصيل، وقد أشار Mathieu إلى نظرية الوكالة بأنها توضيح لكيفية تنظيم العلاقات بين أطراف الوكالة بشكل أفضل، والتي يكون فيها أحد الأطراف (الأصيل) يحدد العمل الذي يقوم به الطرف الآخر الوكيل ( Mathieu, 1997:1 ).

ثانياً: نظرية العاملين **Two Factor Theort**: هي نظرية العالم فريدريك هرزبرج Herzberg إذ أوضحت هذه النظرية العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا، والعوامل التي تؤدي إلى عدم تحقيق الرضا (إيلس، 2009)، وتتلخص فيما يأتي:  
أ) العوامل الصحية **Hygien Factors** : فسرها هرزبرج بالعوامل التي تتعلق بالنواحي الصحية وتشمل المرتب، ويجب أن تكون متناسبة مع رواتب الموظفين العاملين في المجال نفسه، ووضع الشخص في المؤسسة، والشعور بالأمان الوظيفي، وأحوال العمل التي تتعلق بالعوامل المناخية، والمنافع المهنية، بالإضافة إلى السياسات الإدارية التي تؤثر على العاملين والعلاقات الإنسانية.



ب) العوامل التحفيزية **Motivational Factors**: يجب أن يشعر العاملون بتحقيق الإنجاز، والمسؤولية في العمل، والقيمة المعنوية للعمل، ويجب أن يمثل العمل معنى للفرد، ويلمس الاعتراف بإنجازاته، وإتاحة فرص النمو والتقدم؛ لتحفيزه على العمل.

ثالثاً: نظرية القيمة **Value Theory**: هي نظرية العالم لوك Locke، والتي تتلخص في أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة يدركها الفرد عندما يرى أن وظيفته تتيح له ممارسة القيمة والحاجة، فالحاجة تعدُّ من العناصر الأساسية لاستمرارية حياة الإنسان، لكنها لا تمثل رغباته، بينما القيم تمثل رغباته، فالفرد من خلال وظيفته يسعى لتحقيق النتائج التي تكون لها قيمة، والقيم التي يحققها لها تأثير ايجابي في الجانب النفسي، ومن ثم تحقيق الرضا النفسي (هاشم، 2010م).

رابعاً: نظرية العدالة والمساواة **Equitable Theory**: هي نظرية العالم آدمز Adams التي تتلخص في أن تحديد درجة رضا الفرد بتوافر درجة العدالة والمساواة في وظيفته، فيتناسب مستوى الجهد الذي يبذله مع مستوى النتائج التي يحصل عليها، مثل المكافآت والترقية والتقدير مقارنة بالآخرين. ويرتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف بتوافر العدالة والمساواة في بيئة العمل، بينما يقل الرضا الوظيفي عند عدم وجود العدالة والمساواة. "إن شعور الفرد بالظلم سواء في الأجر، أو الترقية، أو المعاملة، أو التدريب سيدفعه إلى تخفيض إنتاجيته كمًّا ونوعًا أو كليهما معًا، مما يفسر حالات التذمر والإحباط وعدم الولاء لدى بعض العاملين في المؤسسات، لذا فإن الإدارة مطالبة عند تصميم أنظمة الحوافز بتأكيد مبدأ العدالة للجميع" (الشرايدة، 2008).



خامسا: نظرية Z: هي نظرية العالم وليام أوشي William Ouchi الذي أدرك أن حدوث الكثير من المشكلات الإنتاجية في منظمات الأعمال الأمريكية هي نتاج تأثير الجانب الإنساني، وأوضح أن هناك ثلاثة مبادئ تنظم العمل الإداري هي:

### الثقة

.1

: فالثقة مطلب أساسي في العمل الإداري، فلا يمكن الفصل بينه وبين الإنتاجية، ومن الأهمية بمكان توفير أجواء الثقة بين العاملين في المؤسسة.

### الحذ

.2

ق والمهارة: لا بد أن يكون المشرف على معرفة بموظفيه وخصائصهم؛ ليتمكنوا من تأسيس فرق عمل تتميز بالكفاءة الإدارية.

.3

الألفة والموودة: تؤكد الاهتمام بالآخرين، والابتعاد عن الأنانية؛ لتوفير بيئة عمل آمنة تسهم بإقامة صداقات وعلاقات جيدة مع الآخرين.

تؤكد هذه النظرية الاهتمام بالجانب الإنساني لأفراد المؤسسة، وترتبط بالإنتاجية وتحقيق النجاح، من خلال توفير أجواء الثقة والألفة بين العاملين، تلك الأمور التي تسهم في تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي لديهم، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفي، فهذه النظرية نموذج للإدارة الحديثة في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية التي تتطلب توفير أجواء عمل متميزة للعاملين لزيادة إنتاجيتهم. (الشرايدة، 2008).



### سادسا: نظرية الدوافع والأداء والرضا لبورتولولو:

تتم هذه النظرية بثلاثة متغيرات، وهي: الدافع، الأداء، والرضا.

وترى أن قوة الدافعية التي هي محصلة توقعات الفرد للقائد المرتبط بأدائه لعمل معين واحتمالات ذلك المتوقع تؤثر في الجهد الذي يبذله الفرد الموظف في أدائه لمهام عمله، ومن ثم فإن كمية الجهد هذه إضافة إلى قدرات وخصائص الفرد وإدراكه الصحيح لدوره الوظيفي، وكذلك إدراكه لعدالة المكافآت تؤثر جميعها على مستوى أدائه الوظيفي، والذي يترتب عليه العائد الحاصل سواء أكان ماديا أم معنويا، ووفق هذا العائد يتحدد شعور الفرد بالرضا الوظيفي والذي يمثل هنا نتاج تطابق العائد مع العائد المتحصل فعليا، ومدى شعوره بعدالة ما حصل عليه من عائدٍ أو مكافأة (هاشم، 2010).

ومن خلال ما تم استعراضه من نظريات تتعلق بالحوكمة، نستطيع أن نستخلص أهم المبادئ التي جاءت بها هذه النظريات، وتمثل في الآتي:

- العلاقة بين العملاء، والتي يجب أن تكون قائمة على تبادل المصالح وأداء الحقوق والواجبات، وتحقيق مستويات عالية من الرضا في بيئة تسودها العوامل المحفزة والشفافية والأطر والتنظيمات والتشريعات الواضحة والتي تشمل الجميع.
- ركزت معظم النظريات على جانب الرضا لدى الموظف والعوامل التحفيزية المرتبطة بتحقيق الرضا وربط هذه العملية بمقدار الجهد المبذول، ومدى توفر العدل والمساواة في بيئة العمل، إذ أشارت النظريات إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي حوكمة العمل.



- أوضحت هذه النظريات أهمية العوامل الإنسانية في بيئة العمل وتحقيق الحاجات الأساسية للفرد وإشباعها، وهذا يقودنا أيضا إلى ضرورة تهيئة العاملين وتدريبهم وتوفير بيئات العمل المحفزة والداعمة لعمل الموظف والمحققة لإحتياجاته بمختلف أنواعها إذ إن التركيز على إشباع الحاجات يعد من الأمور المهمة لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية في الأداء.

#### الدراسات السابقة:

تم اختيار بعض الدراسات ذات الصلة الوثيقة بأهداف هذه الدراسة ومنها:

1. دراسة (إبراهيم، 2012م): هدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة المؤسسات، نشأتها وتطورها، أهميتها، ومبرراتها، وكذلك استعراض أهم آلياتها مع التركيز على دور لجان التدقيق في مجالس الإدارة باعتبارها أبرز دعائم تحقيق هذا المفهوم الجديد، وعلاقة هذه اللجان بآليات أخرى هما التدقيق الداخلي والخارجي، كما يهدف إلى لفت الانتباه لجميع الجهات المسؤولة إلى خطر الفساد المالي والإداري، وذلك بعد تحديد مفهومه وأسباب ظهوره وأهم مظاهره ونتائجه على الاقتصاد الوطني بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام، ودور آليات الحوكمة في الحد منه، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على المصادر الثانوية من خلال جمعها وعرضها وتحليلها لاستخلاص النتائج، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج والتوصيات، إنه بسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها فإن تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها، يأخذ بنظر الاعتبار جميع أصحاب المصالح في المؤسسات سواء أكانت خاصة أم مملوكة، إذ إن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة، وأنها تتفاعل فيما بينها ضمن إطار الحوكمة، وإن لهذا التفاعل تأثيرا كبيرا في الحد من حالات الفساد المالي والإداري.



**2.دراسة (سرور، 2016):** هدفت إلى قياس أثر تطبيق قواعد الحوكمة المعمول بها في عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على واقع قواعد الحوكمة السائدة، والعلاقة بين قواعد الحوكمة وبين عملية إدارة التغيير التنظيمي؛ وذلك من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية بقطاع غزة، وأيضاً التعرف على وجود فروق لمجالات الدراسة بين الباحثين تعزى للمتغيرات الشخصية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة والبالغ عددها (325) موظفًا، تم اختيارها بطريقة عشوائية من بين (1458) موظفًا، وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: تطبق الجامعات العامة قواعد الحوكمة بدرجة عالية نسبيًا، وأن واقع تطبيق عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات جاء متوسط نسبيًا، كما أن هناك علاقة ارتباط طردية وموجبة إحصائيًا بين قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي وبدرجة كبيرة نسبيًا، كما يوجد أثر لقواعد الحوكمة في عملية إدارة التغيير ودال إحصائيًا ولكن بدرجة متوسطة نسبيًا، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض مجالات الدراسة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي)، وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها: دعوة مؤسسات التعليم العالي بدورها الرقابي على مدى تطبيق قواعد الحوكمة بالجامعة من (النظام الفعال، العدالة، المشاركة، الشفافية، كفاءة الإدارة)، وضرورة منح الإدارة التنفيذية الاستقلالية في تنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات، وإجراءات الجامعة الأكاديمية أو الإدارية أو المالية وأن تتمتع بدرجة عالية من اللامركزية.

**3.دراسة (شاهين، 2015):** هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقامت ببناء استبيانين كأداة للدراسة الاستبانة الأولى: لتحديد درجو ممارسة مديري التربية والتعليم



بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وتكونت من (16) فقرة، والاستبانة الثانية: لتحديد مستوى أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وتكونت من (46) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وتم توزيعها على عينة الدراسة التي شملت (195) مديرا ومديرة من جميع محافظات غزة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2014-2015) بنسبة (49,36%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وتم جمع الاستبانات، وتحليل استجابات أفراد العينة باستخدام برنامج (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة كانت كبيرة وبوزن نسبي (77,6%)، كما أظهرت النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الحكومية لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة، مستوى المدرسة)، كما أن مستوى أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم كان كبيرا جدا، وبوزن نسبي (87,6%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الحكومية لمستوى أدائهم تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، المنطقة التعليمية)، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسط تقدير مديري المدارس لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية ومتوسط تقديرهم لمستوى أدائهم.

**4.دراسة (ياسين، 2014):** هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية الرقابة الإدارية، ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والعلاقة بينهما، كما هدفت





تعرف أثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل، التخصص، الخبرة العملية، موقع المدرسة، موقع مديرية التربية والتعليم) في فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظات الضفة الغربية، في العام الدراسي 2012/2013 والبالغ عددهم (14206) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (852) معلما ومعلمة، وقد صلح من الاستبانات للتحليل (368) استبانة بنسبة استرداد بلغت (0.43%) تقريبا من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من قسمين الأول: الرقابة الإدارية، وتضمن ثلاثة مجالات هي: الهيكل التنظيمي، البيئة الرقابية، الأساليب الرقابية، أما القسم الثاني: الأداء الوظيفي فتضمن خمسة مجالات هي: المجال الإداري، والمجال الفني، والعلاقات الإنسانية، والشؤون الطلابية، والبناء والتجهيزات المدرسية، واشتملت الاستبانة على (92) فقرة، وتم التحقق من صدق الأداة، وتم استخراج معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وقد بلغ معامل الثبات لمجالات الرقابة الإدارية (91.8) بينما وصل معامل الثبات لمجالات الأداء الوظيفي إلى (98)، وتم تحليل البيانات من خلال اختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية قد جاءت بمتوسط (01.4) وانحراف معياري (47.0) وهذا يشير إلى درجة استجابة كبيرة، كما أظهرت أن الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة (97.3) وانحراف معياري (49.0)، وهذا يشير إلى درجة كبيرة للرقابة الإدارية، كما



كما أظهرت النتائج أن مجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية قد جاءت بمتوسط (15.4) وانحراف معياري (57.0) وهذا يشير إلى درجة استجابة كبيرة، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، أي أن هناك علاقة طردية إيجابية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، ممثلة بمعامل ارتباط بيرسون ومقدارها (756.0).

**5.دراسة (الشريف، 2013م):** هدفت إلى التعرف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وبتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بموضوع المساءلة الإدارية لما له من تأثيرات إيجابية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (320) موظفا إداريا بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة المكون من (800) موظف إداري، كما اقتضت طبيعة البحث ومتطلباته استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتمد على دراسة الواقع كما هو ووصفه بشكل دقيق والتعبير عنه كما وكيفا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مفهوم المساءلة ومعرفته لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين كل من (الانضباط الوظيفي، العمل والانجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة، المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: الابتعاد قدر الإمكان عن توظيف المساءلة الإدارية التي تشبه في شكلها نظام



التفتيش قبل استنفاد جميع الطاقات والجهود اللازمة لتثبيت آلية المراجعة الذاتية المسندة والوصول إلى المساءلة الذكية، كما أوصت بتنمية مهارات الموظفين الإداريين في استخدام أساليب المساءلة الحديثة وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات العمل والإنجاز، وتوفي أجواء اجتماعية ملائمة تشجع العاملين على تطوير أدائهم الكلي وتحسينه.

#### الخلاصة:

من خلال الإطلاع على الأدب النظري، ونتائج الدراسات السابقة، وتحليل بعض النظريات العلمية المرتبطة بالحكومة فإننا نستنتج الآتي:

تطبيق

1.

ق مبادئ الحكومة لها دور إيجابي في تطوير أداء العاملين، وتحقيق الجودة والإرتقاء بالمؤسسة، وأوصت الدراسات السابقة على ضرورة تطبيق مبادئ الحكومة بشكل صحيح وفعال (كالعدالة، والمساءلة، والرقابة، والمشاركة، والشفافية والمرونة، والاستقلالية).

بيئة

2.

العمل لها تأثير واضح في رفع وتطوير مستوى كفاءة أداء العاملين في مختلف الوظائف، والمؤسسات، ومن هؤلاء العاملين موظفو وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الذين لا بد من الاهتمام بهم من خلال تفعيل مفاهيم النظريات السابقة في بيئة العمل للارتقاء بمستوى أدائهم، فطبيعة عملهم تحتاج إلى تقديم خدمات على مستوى من الكفاءة والتميز، فهم يخدمون الشريحة الأهم في المجتمع، وهي شريحة الطلاب والمعلمين، كما أن الموظفين الذين يقدمون تلك الخدمات بحاجة إلى بيئة عمل تتوافر فيها مقومات تساعد على الإنجاز، والقيام بأدوارهم



على مستوى من الكفاءة؛ بما يسهم في تحقيق أهدافهم كعاملين، وأهداف المؤسسة، وتجد الباحثة أن ذلك لا يتأتى إلا بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل جيد.

## المراجع : References

- إبراهيم، أبوبكر عبدالله. 2012. "الحوكمة من منظور استراتيجي". (رسالة ماجستير). جامعة أم درمان الإسلامية. السودان.
- إبراهيم، خالد ممدوح. 2011. حوكمة الإنترنت، ط1، مصر: دار الفكر الجامعي.
- أحمد، إبراهيم سعيد. 2010. حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات الوطنية وغسيل الأموال. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد، سلوى مصطفى محمد. 2016. "الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل القيادة والحوكمة". مجلة الثقافة والتنمية. مصر. س16. ع (103). ص. 212 - 134.
- إيليس، كارول. وآخرون. 2009. مهارات الإدارة للمديرين الجدد. نقله للعربية: محمد عبد الحفيظ يوسف. المملكة العربية السعودية. العبيكان للأبحاث والتطوير بالتعاون مع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم.
- حافظ، محمد عبده. 2011. حوكمة القوى العاملة. الإسكندرية: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الزغبى، عفت عبدالله. 2015. "قياس رضا المتفاعلين كمؤشر لفعالية حوكمة المنظمات العامة الخدمية". المؤتمر السنوي لجماعة الإدارة العليا. فرص وتحديات تطوير أداء الإدارة الحكومية. ع(214) ص 2-25.
- درويش، عدنان حيدر. 2007. حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. ط1. لبنان: اتحاد المصارف العربية.
- سرور، طارق محمد. 2016. "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي". دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة". (رسالة ماجستير) إدارة الأعمال بكلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- سليمان، محمد مصطفى. 2008. "حوكمة الشركات". الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- السنيدي، عائشة سلطان. 2014. "دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية المعوقات وسبل التطوير". (رسالة دكتوراه) غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.
- شاهين، أماني خضر. 2015. "درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس". (رسالة ماجستير). غزة. فلسطين.
- الشرايدة، سلم تيسير. 2008. الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشريف، حنين نعمان. 2013. "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة". (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية. غزة.
- الصلاحي، عبد المجيد. 2010. "الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية". (ورقة عمل). مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني. طرابلس، ليبيا، ص8.
- العايدي، حاتم. 2013. "الحوكمة الجامعية". (ورقة عمل) مقدمة في ورشة: حوكمة مؤسسات التعليم العالي المنعقدة بوزارة التربية والتعليم العالي. غزة.
- العريدي، عصام فهد. 2003. "معايير الإفصاح في القوائم المالية الخاصة بالبنوك بين التحكيم المؤسسي ورقابة البنك المركزي". (ورقة بحثية) مقدمة إلى المؤتمر العلمي المهني الخامس للتحكم المؤسسي واستمرارية المنشأ، من(24-25 سبتمبر). عمان: جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين.



- مُجّد، ماهرأحمد حسن. 2015. "حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي". المجلة العلمية لكلية التربية. جامعة أسيوط. مج13. ع 4. ج2.
- محمود، مديحة فخري. 2011. "دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية". مستقبل التربية العربية. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث. ع 73.
- المخيني، زكية بنت صالح. 2016. "متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحوكمية بسلطنة عمان". (رسالة ماجستير) غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.
- مهودر، هيفاء نجيب. 2012. "الرقابة الإدارية". مجلة الاقتصاد الخليجي. العدد 22. مركز دراسات الخليج العربي. جامعة البصرة. ص1-204.
- نوير، طارق. 2006. ندوة "حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الإقتصادي والهيكلي". المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر. ص95-116.
- هاشم، عادل عبد الرزاق. 2010. القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ياسين،إسراء ياسين عبد الفتاح. 2014. "فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين". (رسالة ماجستير) الإدارة التربوية. الضفة الغربية. فلسطين.
- يوسف، مُجّد حسن. 2007. محددات الحوكمة ومعاييرها ونمط تطبيقها في مصر. مصر: بنك الاستثمار الدولي.
- Anderson. C. 2007. Organization Administration and Governance of Governance of higher Education, College of Education, University of Carolina, USA.