

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية

إعداد

جمال معزوز سليم محمود

إشراف

أ.د عبد محمد عساف

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

2016م

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات
التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري
المدارس الحكومية الثانوية

إعداد

جمال معروز سليم محمود

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2016/1/13م، وأجيزت.

التوقيع
.....

.....

.....

.....

أعضاء لجنة المناقشة

- أ.د. عبد عساف / رئيساً/مشرفاً

- د. ربيع عطير /ممتحناً خارجياً

- د. أشرف الصايغ /ممتحناً داخلياً

- د. علي بركات /ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى من نسجد ونركع له كل يوم الله الذي نستهدي بنوره لإنجاز هذا العمل.
إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب ومن كَلَّتْ أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والذي العزيز أطال الله
في عمره.
إلى من أرضعتني الحب والحنان ورمز الحب وبلسم الشفاء، صاحبة القلب الناصع بالبياض
والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها.
إلى فلذات الأكباد ونرجس العمر وأمل الغد أبنائي الأحباء (مؤمن وقيس).
إلى من خرجوا معي من رحم الحياة أصحاب القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى
رياحين حياتي إخواني وأخواتي (جلال، عبد السلام، جهاد، نهاد، هناء، وفاء).
إلى الروح التي سكنت روحي وهيأت لي الهدوء والسكينة زوجتي العزيزة.
إلى كل من رسم حدود هذا الوطن شهدائنا الأبرار وجرحانا ومعتقليننا البواسل.
إلى جامعتي الحبيبة جامعة النجاح الوطنية وأساتذتها الأعزاء وزملائي المخلصين.
إلى وزارة التربية والتعليم العالي، ومديرياتها، ومدارسها ثمة ما يستحقون.
إلى فلسطين الحبيبة.... لكل هؤلاء أهديهم عملي المتواضع هذا.

الشكر والتقدير

الشكر لله عزّ وجلّ الذي أنعم عليّ بالصحة والعافية وأعانني على إتمام هذا العمل وإخراجه إلى حيز الوجود.

كما لا يسعني هنا إلا أن أبرق بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى كل من كان له بصمة في عملي هذا وهم:

- الدكتور عبد عساف الذي رافقني خطوة بخطوة وتحلى بالصبر وسعة الصدر تجاه هذا العمل ووضع بين يديّ جميع خبراته ومعلوماته وتوجيهاته حتى أخرج بعمل مميز ونوعي.
- أعضاء لجنة المناقشة الدكتور ربيع عطير بصفته ممتحناً خارجياً، والدكتور علي بركات والدكتور أشرف الصايغ بصفتهما ممتحنين داخليين.
- الشكر إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية التي قدمت لي الإحصائيات اللازمة وسهلت تنفيذ أداة الدراسة بالإضافة إلى تسهيل دراستي الجامعية.
- الشكر والتقدير إلى مديريات التربية والتعليم ممثلة بمديري ومديرات المدارس الذين أجابوا على فقرات الإستبانة .

إقرار

أنا الموقع/ة أدناه مقدم/ة الرسالة التي تحمل عنوان " درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية"

أقر بأن ما اشتملت هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حينما ورد، وإنّ هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

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

Student's Name:

اسم الطالب: جمال معزوز سليم محمود

Signature:

التوقيع: جهات

Date :

التاريخ: 1.13 . 2016 م

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ص	فهرس الاشكال
ض	فهرس الملاحق
ط	ملخص الدراسة
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة
7	اسئلة الدراسة وفرضياتها
9	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	الإطار النظري
13	الحوكمة
24	إجراءات العمل
45	مديريات التربية والتعليم
49	واقع الحوكمة وإجراءات العمل والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم
64	الدراسات السابقة
64	الدراسات العربية
80	الدراسات الأجنبية
84	التعقيب على الدراسات السابقة
87	الفصل الثالث: طريقة الدراسة وإجراءاتها
88	منهجية الدراسة
88	مجتمع الدراسة
88	عينة الدراسة
90	أداة الدراسة

90	صدق الأداة
90	ثبات الأداة
91	إجراءات الدراسة
92	تصميم الدراسة
93	المعالجات الإحصائية
94	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
95	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها
95	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
97	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
99	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
99	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
122	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
123	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
126	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
126	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
146	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
148	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
149	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها
149	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
153	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
155	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
155	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
160	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
163	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
164	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
164	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
167	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
170	ثالثاً: التوصيات
171	قائمة المصادر والمراجع
172	المراجع العربية
184	المراجع الأجنبية
187	الملاحق
B	Abstract

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
الجدول(1)	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمديريات التربية والتعليم	88
الجدول(2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، والمديرية، والتقييم السنوي للعام الدراسي 2013/2014.	89
الجدول(3)	معاملات الثبات لأداتي الدراسة بمجالاتها.	91
الجدول(4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية.	96
الجدول(5)	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل مديريات التربية والتعليم مع المعيار 3.41	97
الجدول(6)	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل مديريات التربية والتعليم مع المعيار 2.61 بعد استبعاد مجالي التمكين والمساءلة	98
الجدول(7)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير الجنس	100
الجدول(8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	101
الجدول(9)	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	103

104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية	الجدول (10)
106	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية	الجدول (11)
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير جنس المدرسة	الجدول (12)
109	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير جنس المدرسة	الجدول (13)
110	نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية بين متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير جنس المدرسة، في مجال المشاركة	الجدول (14)
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية في المجالين (الشفافية الإدارية والمشاركة)	الجدول (15)
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية في المجالين (التمكين والمساءلة)	الجدول (16)

113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية على الدرجة الكلية للمجالات	الجدول(17)
114	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير المديرية	الجدول(18)
115	نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المشاركة، وفقاً لمتغير المديرية	الجدول(19)
116	نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التمكين وفقاً لمتغير المديرية	الجدول(20)
117	نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المساواة وفقاً لمتغير المديرية	الجدول(21)
118	نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير المديرية	الجدول(22)
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير تقييم الأداء السنوي	الجدول(23)
121	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير تقييم الأداء السنوي	الجدول(24)
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية	الجدول(25)

124	الجدول(26)	نتائج اختبار(ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية (المعيار 3.41)
125	الجدول(27)	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم (المعيار 2.61) بعد استبعاد المجالات (آليات تنفيذ إجراءات العمل، إدارة المعلومات، الاتصال والتواصل، والدرجة الكلية للمجالات)
126	الجدول(28)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة جودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير الجنس
128	الجدول(29)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
130	الجدول(30)	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
131	الجدول(31)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات جودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية
133	الجدول(32)	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية

134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير جنس المدرسة	الجدول (33)
136	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير جنس المدرسة	الجدول (34)
137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية في مجالي آليات تنفيذ إجراءات العمل، وإدارة المعلومات	الجدول (35)
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية في المجالين الاتصال والتواصل، وتقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس	الجدول (36)
139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية على الدرجة الكلية للمجالات	الجدول (37)
140	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة جودة تطبيق إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير المديرية	الجدول (38)
141	نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات جودة إجراءات العمل تبعاً لمتغير المديرية	الجدول (39)

143	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير تقييم الأداء السنوي	الجدول(40)
145	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير تقييم الأداء السنوي	الجدول(41)
146	معادلات الانحدار للتنبؤ بالعلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية للمتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار.	الجدول(42)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	هيكلية مديريات التربية والتعليم	شكل (1)

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
ملحق(1)	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال الشفافية الإدارية حسب تقديرات أفراد العينة	188
ملحق(2)	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال المشاركة حسب تقديرات أفراد العينة	189
ملحق(3)	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال التمكين حسب تقديرات أفراد العينة	190
ملحق(4)	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال المساءلة حسب تقديرات أفراد العينة	191
ملحق(5)	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال آليات تنفيذ إجراءات العمل حسب تقديرات أفراد العينة	192
ملحق(6)	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال إدارة المعلومات حسب تقديرات أفراد العينة	193
ملحق(7)	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال الاتصال والتواصل حسب تقديرات أفراد العينة	194
ملحق(8)	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس حسب تقديرات أفراد العينة	195
ملحق(9)	خطاب كلية الدراسات العليا	196
ملحق(10)	خطاب نائب مدير عام التعليم العام	197
ملحق(11)	المحكمين	198
ملحق(12)	الاستبانات قبل التحكيم	199
ملحق(13)	الاستبانات بعد التحكيم	207

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية

إعداد

جمال معزوز سليم محمود

إشراف

أ. د عبد محمد عساف

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، بالإضافة إلى التعرف على تأثيرات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، والمديرية، وتقييم الأداء السنوي على تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال استبانة، تم التأكد من صدقها وثباتها، وبعد أن تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مقدارها (173) بواقع (47%) من مجتمع الدراسة المكون من مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (370) مدير ومديرة.

وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسطة بشكل عام وبمتوسط حسابي مقداره (3.36)، وانحراف معياري (0.68)، وبنسبة مئوية (67.2%).
- أن جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت كبيرة بشكل عام، وبمتوسط حسابي مقداره (3.64)، وانحراف معياري (0.59)، وبنسبة مئوية (72.8%).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومتوسطات جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، وتقييم الأداء السنوي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومتوسطات جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المديرية ولصالح مديريتي طوباس وقباطية.
- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المجالات (الشفافية الإدارية، والتمكين، والمساءلة) ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية.
- وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بما يلي:
- العمل على توفير دليل إجرائي خاص بالحوكمة في مديريات التربية والتعليم، يعزز الشفافية، والمشاركة، والتمكين، والمساءلة.
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتعميق مفهوم الحوكمة لدى العاملين لديها من خلال تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية على كافة المستويات.
- تشكيل لجان مختصة ومستقلة من الخبراء مهمتها الإشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة وتقييمها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- الإسراع في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، لتوفر معظم متطلباتها في مديريات التربية، ولما لها من أهمية في تطبيق مبادئ الحوكمة، وتحسين إجراءات العمل.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة وفرضياتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

منذ أن عاش الناس في جماعات منذ قديم الزمان، كانت الإدارة تشكل أهمية في حياة الإنسان، وكانت العملية الإدارية هي المعيار الذي يفرق بين ما هو معروف بالمجتمعات المنظمة والأخرى التي تعيش حياة الغابة، إذ أن للإدارة دور هام لما وصل إليه الإنسان الآن من حضارة وتقدم في جميع مجالات الحياة، فهي بدأت بالفطرة والحاجة إلى تنظيم العمل، وقد مارسها الإنسان بعناصرها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم منذ القدم، كونها جميعها من أساسيات العمل الفردي والجماعي، ومن مستلزمات الرغبة في الارتقاء بالأداء وتحسين إجراءات العمل. ولم تكن التنظيمات البشرية في بداياتها بحاجة إلى نظريات متطورة لبساطتها وبساطة الحياة من حولها في ذاك الوقت، إلا أن تعقد الحياة والمجتمعات البشرية ونموها أدى إلى نمو التنظيمات التي وجدت لخدمتها، حيث أنها توسعت في حجمها وتعقدت في علاقاتها وأنشطتها. ومع تعقد النظم التي أوجدتها المجتمعات البشرية تطورت سبل إدارة هذه النظم، فأصبحت تعتمد على نتائج علمية وعملية، من أفكار ونظريات (الطويل، 2001).

ولقد تطورت مفاهيم الإدارة التربوية وأساليبها وأدواتها متأثرة بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة في شتى المجالات، في ضوء ما يشهده العالم من تغيرات وتحولات معرفية وتكنولوجية متلاحقة فرضت على الدول المتقدمة والنامية على السواء السعي الحثيث لتحديث تصوراتها ورؤاها الإدارية بما ينسجم مع التحديات التي فرضها الواقع المعاصر بتعقيداته وتراكماته المختلفة. لذا كان لزاماً على الأنظمة التربوية السائدة أن تشهد تحولاً عميقاً في أنماط إدارتها لتلبية متطلبات العصر الحديث، وتوفير مزيداً من الكفاية والفعالية للمؤسسات التربوية ضماناً لجودة خدماتها. فلا شك أن تطوير التعليم وتحديثه يواجه اليوم الكثير من التحديات والمتطلبات ومن أهمها تحديث أساليب الإدارة التربوية وتجويد عناصرها بما يسهم في توفير إدارة تربوية رشيدة تراعي المشاركة والتمكين والشفافية والمساءلة وضرورة التكامل بينهما لتخرج بشكل واع ومتبصر عن كل أشكال التسيير المركزي والأحادي الذي ساد في الإدارة التقليدية القديمة (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2013).

ولم يعد كافياً لتحسين مخرجات المؤسسات التربوية، مجرد اهتمام إدارتها بطرق التدريس بل أصبح الأمر يتطلب العناية بكل المجالات التي لها اتصال مباشر أو غير مباشر بهذه العملية مما يتطلب من قادتها الإلمام بأساليب الإدارة الحديثة.

ومن الأساليب الإدارية التي ظهرت حديثاً مفهوم حوكمة المؤسسات التعليمية، والتي حاولت وضع حد للأزمة التي يعاني منها التعليم، والتي تتمثل في الفجوة بين الواقع والملموس بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، مما يضعف تطور تلك المؤسسات بسبب أن القرارات يمتلكها مجموعة قليلة من الأطراف، ويضع بقية الأطراف موضع المتلقي والمنفذ للتعليمات، (عطوة والسيد علي، 2011).

ويعتقد بدرأوي ويوسف (2007) أن تحقيق إصلاح حقيقي لمؤسسات التعليم يشترط فيه تغيير نمط إدارة النظام التعليمي والقوانين واللوائح المنظمة له، وكذلك أنماط تمويله، باتجاه التحول عن المركزية الشديدة والمفرطة والتعقيدات واللوائح البيروقراطية، وإعمال مبادئ الحوكمة من الشفافية والمحاسبة ومعايير الجودة. مع المشاركة الحقيقية من المجتمع ومؤسساته وتفعيل دور كل الأطراف المجتمعية مثل الشركات والمؤسسات التي توظف خريجي التعليم ومنظمات المجتمع المدني مثل النقابات والجمعيات الأهلية والمهنية وغيرها من المؤسسات ذات العلاقة بقطاع التعليم بحيث تعمل على ممارسة أدوار رقابية للحد من الظواهر السلبية في هذا القطاع الحيوي، حيث إن هذه الأدوار بالإضافة إلى ما يمكن أن تسهم به في الإصلاح الإداري للتعليم يمكنها أن تقف بالمرصاد لأي ممارسات فساد في المؤسسات التعليمية.

ويعتقد أبو كريم (2005) أن على القائمين على إدارة مؤسسات التربية والتعليم السعي الجاد نحو مأسسة المساءلة والحوكمة، وجعل هذه العملية مكوناً رئيساً في كافة الوحدات التنظيمية بحيث تمارس جميع الوحدات المساءلة المبنية على المكاشفة والمصارحة بهدف التحسين والتجويد في مخرجات هذه المؤسسات وفق الحاجات الوطنية والإقليمية والعالمية.

وتواجه المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها تحدياً مشتركاً تتمثل في حاجتها لتحسين مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع، ومن هنا تبرز أهمية إجراءات العمل، والتي يقصد بها الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها، كما ينظر لها على أنها خطط يتم إعدادها مسبقاً

لاتباعها حتى يتم إنجاز الأعمال، ويمكن تعريف الإجراءات بأنها طرق محددة سلفاً لأداء الأعمال، وهي مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد. وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل ولا ينبغي أن يكون اتجاه المؤسسات التعليمية نحو الاهتمام بإجراءات العمل مقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات وفلسفة وسياسات المؤسسات التعليمية (اللوذي، 2007؛ توفيق، 2002).

واليوم تعيش المؤسسات التربوية في فلسطين عصر التجديد، والبحث عن مزيداً من الكفاءة، حيث يشهد العالم تطورات سريعة في كافة القطاعات، ولاسيماً في قطاعات التعليم؛ لذا تجد المؤسسات التربوية الفلسطينية نفسها أمام تحديات، تفرض عليها الاستغناء عن الأساليب التقليدية التي كانت تستخدمها في السابق، والأخذ بالسياسات الإدارية والتربوية الأكثر تطوراً والقائمة على المفاهيم والأساليب الحديثة والتي تحقق الجودة الشاملة، (العريني، 2014).

وقد أصبح التعليم في فلسطين أكثر تعقيداً بسبب النمو في عدد مؤسساته الحكومية والخاصة، كما أن إدارة ومراقبة قطاعاته المختلفة أصبحت أكثر تخصصاً وتطلباً، ونتيجة لذلك فالنموذج التقليدي لإدارة التعليم الحالي أثبت أنه لا يمكن اعتماده على المدى الطويل، وأنه لا مفر من التحول لأساليب متطورة لرصد ومراجعة الأداء بشكل عام، (Fielden, 2008).

وايماناً من وزارة التربية والتعليم العالي بأن الممارسات الإدارية السليمة من قبل مديريات التربية في الجوانب المختلفة تساعد على تعزيز التعاون وبناء الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيه، كما تساعد على نجاح الإدارة التربوية، وتحقيق الأهداف التربوية ورفع الروح المعنوية، وحل المشاكل. والممارسات الإدارية الأخلاقية لها دور في تعزيز الشفافية، ومكافحة الفساد الإداري، وتعزيز السلوك الأخلاقي الإيجابي، ما يترك أثراً على الأداء المؤسسي وخاصة في الإدارات العامة. هذا بخلاف الممارسات السلوكية المخالفة للمفاهيم التربوية والإدارية، والتي ينتج عنها تجاوزات، وفساد إداري ورشوة، واختلاسات، وتزوير ومحسوبية، واستغلال الوظيفة العامة، وتقديم خدمات للأصدقاء وانتشار مفهوم الشللية في أجهزة الإدارة العامة، وهذا حتماً

سيدفع للبحث عن مفاهيم وممارسات وأدوات للقضاء على هذه المخالفات أو التخفيف منها قدر الإمكان (اللوزي، 2002).

ومن المفاهيم التي اهتمت بها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في مجال الإصلاح الإداري مفهوم الحوكمة Governance، حيث أدرجت في خطتها الإستراتيجية الثالثة للأعوام (2014-2019) برنامج مستقل باسم الحوكمة والإدارة، لتؤسس بذلك لأساليب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة وفق نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ويحدد مسؤولياتها (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015).

ومن هذا المنطلق، ونظراً لأهمية الممارسات الإدارية المنسجمة مع قواعد الحكم الرشيد ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به مديريات التربية والتعليم في الميدان التربوي، ممثلة بجميع العاملين فيها من مديري التربية والنواب ورؤساء الأقسام والموظفين، سعت هذه الدراسة لتحديد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية فيها، على اعتبار أن مديريات التربية هي المنفذ الفعلي لقوانين وزارة التربية وهي من أهم الركائز الفاعلة في العملية التعليمية، ولممارسات موظفيها الإدارية، الصحيحة والمنسجمة مع الأدب التربوي دور كبير ينعكس على الموظفين في الميدان التربوي (المدارس) ويؤدي إلى تعزيز ثقتهم بأنفسهم ليشعروا بالولاء والانتماء للعمل، وبالتالي الحصول على مخرجات تربوية ذات جودة عالية.

مشكلة الدراسة

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الحوكمة في التعليم، حيث عُقدت المؤتمرات وطُبقت الدراسات التي كانت من أهم توصياتها المسارعة في تطبيق الحوكمة ومبادئها في مؤسسات التعليم، حيث أكد تقرير حول الحوكمة والجودة في التعليم، على أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم، لإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية، وأصبح تطبيقها أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسات، والذي بدوره أدى إلى التوازن بين الإستقلالية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة (Henard & Mitterle, 2008).

كما أظهرت نتائج المؤتمر العلمي الأول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، بأن حوكمة المؤسسات التعليمية تُسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي لتوفر تعليمًا قادرًا على المنافسة، ومواجهة تحديات التعليم المعاصرة (برقعان والقرشي، 2012). وكانت أبرز توصيات ورشة عمل حول تحديات حوكمة مؤسسات التعليم في فلسطين، ضرورة مراجعة أنظمة ومبادئ الحوكمة ودرجة تطبيقها، ونتائجها ومن ثم العمل على تعديل أهداف واستراتيجيات مؤسسات التعليم لتتوافق مع المتطلبات الحديثة للحوكمة (الفرأ، 2013).

وأشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الحوكمة، ومستوى تطبيقها في التعليم، منها دراسة الشرباتي (2015)، التي خلصت إلى أن درجة تطبيق الحوكمة في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة، وعليه أوصى الباحث بضرورة إجراء الدراسات المتخصصة في حوكمة مديريات التربية والتعليم من قبل الباحثين والتربويين والمؤسسات المعنية بتطبيق الحوكمة.

واليوم توجه للنظام التربوي الفلسطيني انتقادات من معظم فئات المجتمع، والغريب أن أغلب هذه الانتقادات لم تلمس الأسباب الحقيقية للمشكلة، فالأمر معقد والأسباب تعتبر نتاجاً لمجموعة من القضايا والمتغيرات المتشابكة التي لا يمكن النظر إلى أي منها بمعزل عن الأخرى ويمكن إرجاع هذه القضايا إلى المناخ الثقافي والعلمي السائد في المجتمع، وإلى غياب المبادئ الخاصة بالحوكمة والتمثلة بالشفافية، والمساءلة، وإلى عدم مشاركة وتمكين أصحاب المصالح في صنع القرار من خلال حوار مجتمعي حول إدارة التعليم والتخطيط له في ظل نظام متكامل من الرقابة والمتابعة والمساءلة.

حيث يثار الجدل والتساؤلات والإشكالات حول مخرجات النظام التربوي الفلسطيني وتوصف في ظروف كثيرة بالضعف والقصور خصوصاً بعد تطبيق عدد من مقاييس مستوى التعليم المتعددة أمثلة الاختبار الدولي في العلوم والرياضيات (TMISS) وغيرها، والتي غالباً ما تخالف الصورة المجملية التي يرسمها بعض القائمين على هذا النظام.

ومواكبةً للتوجهات العالمية نحو المداخل الإدارية الحديثة لإصلاح قطاع التعليم أدرجت وزارة التربية والتعليم العالي في خطتها الإستراتيجية الثالثة للأعوام (2014-2019) برنامجاً خاصاً للحوكمة والإدارة، لتطبيقه على مديريات التربية والتعليم ووضعة بذلك خريطة طريق لها تتم من خلالها توجيه أنشطتها، وإدارة أقسامها ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية، وهنا تثار

العديد من التساؤلات حول درجة تطبيق مبادئها، ونظم إدارتها وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة ونظم اتخاذ القرار فيها، كون مديريات التربية على تماس مباشر مع مجتمع واسع وذو أهمية خاصة وهو المجتمع التربوي، وتعتبر المديريات حلقة وصل بين المدرسة ووزارة التربية والتعليم العالي فالمديرية هي المخولة بمتابعة تنفيذ أهداف الوزارة من خلال تطبيق الأنظمة والتعليمات لكن بأسلوب فعال يهدف إلى تنشيط دور المديريات في خدمة التعليم كجزء فاعل وليس فقط كمنفذ للتعليمات، (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015).

ونظراً لخبرة الباحث في العمل التربوي والإداري، ومعرفته بأهمية تطبيق نظام إداري يستند لمبادئ الحوكمة، والتي تعتبر من المرتكزات التي تضمن تحقيق الأهداف والغايات المنشودة وكون الحوكمة من الأساليب الإدارية الحديثة التي ثبت نجاحها في كثير من البلدان وقطاعات العمل المختلفة، رأى الباحث ضرورة دراسة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، لتشخيصها، والحصول على مؤشرات تبين درجة تطبيقها، وتتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها التالية:

أسئلة الدراسة وفرضياتها

1- ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية؟

وتتبع عن السؤال الأول الفرضية الأولى ونصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية مقارنة مع المعيار (3.41).

2- هل توجد فروق في متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، و المديرية، وتقييم

الأداء السنوي)؟

وتتبع عن السؤال الثاني الفرضية الثانية ونصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية و جنس المدرسة، و المديرية، وتقييم الأداء السنوي).

3- ما درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية؟

وتتبع عن السؤال الثالث الفرضية الثالثة ونصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية مقارنة مع المعيار (3.41).

4- هل توجد فروق في متوسطات درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، و جنس المدرسة، و المديرية، وتقييم الأداء السنوي)؟

وتتبع عن السؤال الرابع الفرضية الرابعة ونصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، و جنس المدرسة، و المديرية، وتقييم الأداء السنوي).

5- هل توجد علاقة ارتباطيه بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية.
- التعرف إلى درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية.
- تحديد العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية.
- التعرف إلى أثر المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة والمديرية التي يعمل فيها المدير، وتقييم أداء المدير السنوي، على تقدير مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل من قبل مديريات التربية والتعليم.

أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي:

أولاً: من الناحية النظرية

- 1- أنها تعدّ من الدراسات الأولى على حد علم الباحث التي تناولت موضوع تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم وعلاقتها بجودة إجراءات العمل، حيث أنها يمكن أن تثري المكتبة التربوية بدراسة حديثة للباحثين الذين سيتناولون موضوع حوكمة المؤسسات التربوية وسبل تحسين إجراءات العمل.
- 2- أنها تقدم تقييماً واقعياً لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية.

3- يتوقع أن تستفيد وزارة التربية والتعليم العالي من نتائج هذه الدراسة، والتي تعتبر مؤشرات لمدى تطبيق برنامج الحوكمة والإدارة الذي أدرجته في خطتها الإستراتيجية للأعوام (2014-2019) وبناءً على تلك المؤشرات تعد البرامج التدريبية والدراسات اللازمة للنهوض بمستوى الشفافية والمساءلة، والمشاركة، والتمكين، وتحسين إجراءات العمل لدى مديريات التربية والتعليم.

ثانياً: من الناحية العملية

الخروج باستنتاجات وتوصيات قد تكون عامل مهم ومؤثر على أداء الموظف وإنتاجيته ودافعيته للعمل.

حدود الدراسة

الحد المكاني: تجري هذه الدراسة في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، البالغ عددها (370).

الحد البشري: مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية.

الحد الزمني: العام الدراسي 2014/2015.

أدوات الدراسة: تتأثر نتائج هذه الدراسة بأداتي الدراسة ودرجة صدقها وثباتها.

مصطلحات الدراسة

الحوكمة (Governance): "نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء". (حسين، 2006: 5)

ويعرف الباحث حوكمة مديريات التربية إجرائياً بأنها: قدرة مديريات التربية والتعليم على تحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة، وتحسين أدائها بإتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة.

مديرية التربية والتعليم: "وحدة إدارية تشرف إشرافاً إدارياً وفنياً على جميع المدارس الحكومية النظامية وغير النظامية في المحافظة، وإشرافاً فنياً على المؤسسات التعليمية غير

الحكومية، وهي المسؤولة عن التخطيط التربوي للمنطقة التعليمية ومتابعة عمل الجهاز التعليمي في الميدان". (العراييد، 2010: 8)

وقد تبنى الباحث تعريف (العراييد، 2010) كتعريف إجرائي لمديريات التربية والتعليم. مدير المدرسة: "هو الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم العالي بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسؤولاً مباشراً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل والعمل على توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة"، (الداعور، 2007: 9). إجراءات العمل: "بأنها مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها معاملة معينة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق غرض محدد" (عثمان، 1989: 122).

ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها سلسلة من خطوات العمل التفصيلية التي تتبع في الأعمال المكتبية والميدانية ويمارسها العاملون الإداريون في مديريات التربية بشكل متكرر. محافظات شمال الضفة الغربية: "هي المحافظات الواقعة في شمال الضفة الغربية وتضم محافظات نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وجنين، وطوباس، وتضم ثماني مديريات للتربية والتعليم وهي: نابلس، وجنوب نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وجنين، وطوباس، وقباطية"، (أبو عيشة، 2007).

المدارس الحكومية: "أي مؤسسة تعليمية غير رياض الأطفال والتي أدنى صف فيها الأول الأساسي وأعلى صف الثاني عشر وتكون تابعة للإشراف المباشر إدارياً وفتحياً لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية" (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2007: 2).

وقد تبنى الباحث تعريف (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2007) كتعريف إجرائي للمدارس الحكومية.

المدرسة الثانوية: "هي إحدى مراحل التعليم العام في فلسطين وتضم الصفوف الحادي عشر والثاني عشر بفرعيها العلمي والعلوم الإنسانية" (لبد، 2005: 9).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

– الإطار النظري

- الحوكمة
- إجراءات العمل
- مديريات التربية والتعليم
- واقع الحوكمة وإجراءات العمل والعلاقة بينهما

– الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

– تعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تتطرق الباحث في هذا الفصل إلى الأدب النظري المتعلق بالحوكمة، والسبل الممكنة لتحسين إجراءات العمل، كما قدم عرضاً لعدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة وإجراءات العمل.

الإطار النظري:

الحوكمة

نشأة مفهوم الحوكمة:

نشأ مفهوم الحوكمة منذ القدم، حيث تطرق علماء الاقتصاد قديماً لمفهوم الحوكمة والذي يُعنى بأداء الشركات والاستثمار الأمثل للموارد والقضايا المرتبطة بالملكيات وإدارة الشركات وتبلورت عندما ظهرت مشكلة water-gate في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تم تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات، وعدم الإفصاح والشفافية، والتفرد في اتخاذ القرارات مما دعا إلى صياغة قانون لمكافحة ممارسة الفساد عام 1977م، والذي تضمن قواعد خاصة للمراجعة ونظام الرقابة الداخلية، (العريبي، 2003).

وظهر المفهوم بوضوح مع بدايات 1999م بعد ما تراكمت نتائج الدراسات حول انهيار وإخفاقات الشركات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى، بعدما اتضح أنها لم تكن تعاني من نقص في الموارد والإمكانات، وإنما عدم الرشد في الجوانب التنظيمية والإدارية، (أوبكر، 2005).

مفهوم الحوكمة (Governance)

يعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Governance Corporate أما الترجمة العلمية فهي: "أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة"، (إبراهيم، 2011). ويفتقر مصطلح الحوكمة (Governance) إلى الترجمة الدقيقة إلى اللغة العربية، إلا أنّ مجمع اللغة العربية اعتمد لفظ (الحوكمة) بعد عدة محاولات لتعريبه مثل: الحاكمية، الحكم الحوكمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، (يوسف، 2007).

فالحوكمة الرشيدة عبارة عن حكم يُقصد فيه ممارسة السلطة السيّاسيّة والاقتصادية والإدارية لتسيير شئون الدولة، وتشمل جميع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وتعمل على تفعيل مفهوم المشاركة بينها، (مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، 2007). وتعتبر الحوكمة منهج الإدارة الذي يزود المؤسسة بالإجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الذي من خلاله تدار العمليات الإدارية بكفاءة. إن الحوكمة تضع الإطار القانوني لاتخاذ القرار الأخلاقي والإجراءات الأخلاقية للإدارة داخل المؤسسة على أساس من الشفافية، والمشاركة والمساءلة والأدوار الواضحة والمحددة للعاملين. وتؤكد على الأداء مستخدمه الرصد، والإبلاغ والتطوير وتحسين إجراءات العمل (جابر، 2010).

وعرفت كذلك بأنها التفاعل الإيجابي ما بين القوانين التي تحكم المؤسسة والأنظمة والتعليمات والإجراءات والعادات والتقاليد وثقافة الأفراد العاملين بالمؤسسة ودور مدقق الحسابات الخارجي مع الإدارة والجهات الرسمية المعنية بالإشراف على المؤسسات ذات العلاقة وأدواتها الرقابية المختلفة في تحقيق ذلك التفاعل الذي يصب في نجاح المؤسسة (البشير، 2003).

المفهوم اللغوي للحوكمة:

المفهوم اللغوي للحوكمة يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتعني الحوكمة لغويًا أيضًا بأنها؛ نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيمًا للشفافية والموضوعية والمسؤولية، (درويش، 2007؛ مرزوق، 2012). وتتعدد مفاهيم الحوكمة باختلاف كيفية النظر إليها، والهدف من استخدامها، إلا أنها تتفق جميعها في قدرة الحوكمة على دعم الشفافية، وإصلاح الممارسات السلبية في المؤسسات بشكل عام.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أنّ الحوكمة الرشيدة هي؛ الممارسات الديمقراطية في إدارة شؤون المنظمات والمؤسسات، والتي تعني: المشاركة الفاعلة في عمليات صنع القرارات من قبل جميع المعنيين بعمل المؤسسة، وإتاحة الفرصة لهم في إبداء آرائهم، والمساءلة في حال وجود إخفاقات بحيث تشمل جميع المسؤولين والقيادات التربوية، والموظفين بالإضافة إلى حفظ حقوق الموظفين واحترامها.

أهمية الحوكمة

يشير حلاوة وطه (2011) بان أهمية الحوكمة تتبع من الحاجة إلى نظام وقائي يدافع عن السلامة ويعمل على تحقيق المصداقية، حيث ظهرت الحوكمة نتيجة بعض الأحداث وانهيار الشركات المالية التي حدثت في جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا وأمريكا، فمنذ عام 1997 ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وأضحت الحوكمة مسألة وحاجة ملحة في عالمنا اليوم، وكونها تحمل أهميه لأنها تعد من الأهداف الإستراتيجية للعديد من الدول المتقدمة وأنها قضية مهمة تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز المساءلة وحسن توزيع الخدمات وإدارتها، بالإضافة إلى أنها تعد عاملاً أساسياً في خلق المناخ الجيد للأعمال كما تعمل على تعظيم قيمة المؤسسة، ودعم قدراتها التنافسية بما يساعدها على جلب مصادر تمويل للتوسع والنمو، وخلق فرص عمل جديدة، وكذلك تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات عن طريق اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة للحفاظ على موارد المؤسسة، وتخفف من حالات الصراع في المؤسسة وتزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح بزيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز، وتمثل إدارة الإدارة العليا عن طريق مجموعة من المهمات والنشاطات غايتها الإشراف على الإدارة المذكورة، وتوجيه سلوكها الذي يؤدي إلى الظفر بقلوب أصحاب المصالح وعقولهم (شريف، 2008؛ Alter, 2003).

أهداف الحوكمة:

تسعى الحوكمة من خلال أهدافها إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح، والتصرفات غير المقبولة، ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات. ووضع هيكل يحدد توزيع جميع الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة. ويمكن إجمال الأهداف بأنها تعمل على تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية وتحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة، والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة. أضف إلى ذلك تحقيق فرصة

مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهمات واختصاصات وصلاحيات وصولاً إلى إدارة فعّالة ومستقلة (ناصر الدين، 2012).

وترى العريني (2014) أن الأهداف المتوخاة من تطبيق الحوكمة لا يمكن إسنادها إلى جهة واحدة، بل العديد من الأطراف التي تتوخى أهدافاً، وفوائد جرّاء تعزيز تطبيقات الحوكمة في الأجهزة الحكومية، ومنظمات الأعمال، ولخصت أهم أهداف الحوكمة على النحو الآتي:

- 1- تعزيز فاعلية المؤسسة، وزيادة كفاءتها من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
- 2- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي المؤسسة في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- 3- تعزيز مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في عمل المؤسسة في صنع القرارات.
- 4- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين؛ للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
- 5- توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود المؤسسة.
- 6- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء.

ويرى الباحث أن أهداف الحوكمة السابقة الذكر، مناسبة لتكون أهدافاً لجميع المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، ويمكن إدراجها في خطط مديريات التربية والتعليم الإستراتيجية والسنوية، والعمل على تحقيقها من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة بالشكل الصحيح.

خصائص ومميزات الحوكمة:

إن تحديد خصائص الحوكمة تتفاوت وفقاً لاختلاف وجهات نظر الدارسين لها، فقد أعطت دراسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) عام 1997م، الأهمية في دراسة وتحليل ماهية المميزات الأساسية للحوكمة الجيدة، وتحديد معايير لمميزات الحوكمة، ويمكن استعراض أهم تلك المميزات على النحو التالي (الكايد، 2003):

- 1- الشفافية: تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها.
- 2- المشاركة: تركز على أن المشاركة في اتخاذ القرارات حق للجميع.
- 3- المساواة: تركز على توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.

4- المساءلة: تركز على مسؤولية القيادات ومتخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع وكل من يهمه الأمر.

5- النزاهة: تركز على تعزيز سلطة القانون أي؛ أن القوانين والأنظمة عادلة، ويتم تطبيقها بدقه بما يضمن مستوى عالٍ من الأمان والسلامة.

6- الفاعلية: تركز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية، والمادية والتقنية والطبيعية.

وترتبط الحوكمة بشكل أساسي بسلوكيات الأفراد داخل المؤسسات والمنظمات، وحتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق الحوكمة سيتم استعراض مجموعة من الخصائص، التي يجب أن تتوفر في تلك السلوكيات وهي (علام، 2009؛ مرزوق، 2012):

1- تحقيق الشفافية في العمليات، وصنع القرارات؛ وذلك بتقديم صورة واضحة وحقيقية لما يحدث داخل المنظمة.

2- إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية.

3- الاستقلالية وتلافي التأثيرات غير الضرورية نتيجة الضغوط.

4- الانضباط وإتباع الأسلوب الأخلاقي المناسب والصحيح.

5- المسؤولية الاجتماعية والنظر إلى المنظمة كفرد صالح.

6- العدالة واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة مع المنظمة.

7- التركيز السليم على القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمة.

8- القدرة على الفصل بين احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة.

ويرى الباحث أن المميزات، والخصائص السابقة قابلة للتطبيق في جميع المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، وبذلك يمكن الاستفادة منها في مديريات التربية والتعليم بشرط تطبيق الحوكمة ومبادئها بالشكل الصحيح.

أبعاد الحوكمة

البعد السياسي: تعد من أهم الأبعاد، فهو الذي يميز حاكمية الحكومة عن حاكمية المؤسسة عند تعلق الأمر بالسياسة العامة على مستوى الحكومة أو الدولة (شريف، 2008).

البعد الاقتصادي: إذ يتعلق بالتنمية الاقتصادية للعلاقة الواضحة بين الحاكمية وحجم الاستثمار من جهة والقضاء على الفساد من جهة ثانية وتحقيق التنمية الاقتصادية من جهة ثالثة. إذ أن الفساد يساهم في تدني الاستثمار العام وإضعاف البنية التحتية للاقتصاد (العبد، 2004).

البعد الاجتماعي: لهذا البعد أهمية بالغة، لارتباط الحاكمية ببعض الأيديولوجيات السياسية وبالمنظومة الفكرية الغربية التي تزعمت نشر هذا المفهوم، ونلاحظ هذا البعد من خلال تبنيه لمنظمة سلوكية مبنية على مبادئ محددة لأن مضامين قيم الحاكمية تتعلق بالأنماط السلوكية المتبناة والتي تحددها صفات المساءلة والمشاركة والشفافية في العمل (شريف، 2008).

البعد الإداري: إن مفهوم الحاكمية يتبلور حول مقومات الإدارة الناجحة وأن من أهم التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة في ظل النظام الاقتصادي والسياسي هو الانتقال بفكر الإدارة والحكم من الحكومة إلى الحاكمية (شعراوي، 2004).

مكونات نظام الحوكمة:

يتكون نظام الحوكمة مما يلي (ميخائيل، 2005):

أولاً: مدخلات النظام: حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب ضرورية سواء أكانت تلك المطالب قانونية أم تشريعية أم إدارية أم اقتصادية.

ثانياً: نظام تشغيل الحوكمة: ويقصد به معرفة الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك معرفة الجهات المشرفة على هذا التطبيق، مع معرفة جهات الرقابة وكل كيان إداري، سواء أكان داخل الشركة أم خارجها، أسهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الالتزام بها أو الارتقاء بفعاليتها وكفاءتها، أو المساهمة في تطوير أحكامها.

ثالثاً: مخرجات نظام الحوكمة: يجب معرفة أن الحوكمة ليست هدفاً بحد ذاتها ولكنها تعد وسيلة فاعلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع في أي دولة أو شركة، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين التي تنظم أداء الشركات، وكذلك تعد ممارسات علمية وتنفيذية تتبع من قبل الشركات والمؤسسات وتعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية للمؤسسات والشركات.

مجالات الحوكمة

ويرى (Graham & Plumptre 2003) أن هناك ثلاثة مجالات للحوكمة وهي: ابتداءً بالحوكمة على الصعيد العالمي: وتتعامل مع قضايا خارجة عن اختصاص الحكومات، ووصولاً بالحوكمة في الفضاءات الوطنية: أي في حدود البلد الواحد، وهناك عدة مستويات منها: المستوى الوطني، ومستوى المحافظات، والمناطق الحضرية، أو المحلية مثل منظمات المجتمع المدني التي يمكن أن تلعب دوراً في اتخاذ القرارات بشأن المسائل العامة، وانتهاءً بالحوكمة التنظيمية (الحوكمة في فضاء مؤسسات الدولة) وتضم أنشطة مؤسسات الدولة التي عادة ما تكون مسؤولة أمام مجلس الإدارة وبعضها تكون مملوكة ملكية خاصة مثل الأعمال التجارية والشركات، وبعضها الآخر قد يكون مملوكاً للقطاع العام مثل المستشفيات والمدارس الحكومية.

مبادئ ومعايير الحوكمة:

نظراً للاهتمام المتزايد في العصر الحاضر بمفهوم الحوكمة؛ قامت العديد من المنظمات والهيئات ومؤسسات المجتمع بمختلف نشاطاتها بدراسة المفهوم وتحليله، ووضع معايير محددة لتطبيقه، وسيتم استعراضها في هذه الدراسة حسب تدرجها في الظهور على المدى الزمني، من المنظور الإسلامي أولاً، ومن ثمّ الحوكمة في الشركات ثانياً، وفي مؤسسات التعليم العالي ويُقصد بها الجامعات ثالثاً، العريني(2014).

أولاً: مبادئ الحوكمة في الإسلام:

جاء الإسلام بأسس وقواعد العمليات الإدارية، التي تدعو بها النظريات الإدارية المعاصرة وقد أُستخلصت عددٌ من مبادئ الحوكمة من القرآن الكريم، والحديث الشريف، وفيما يلي عدد من تلك المبادئ وفقاً للمنظور الإسلامي للحوكمة:

- 1- المساواة: المساواة والعدالة من أهم مبادئ الحوكمة، وقد حثّ عليها الله عز وجل في مواطن كثيرة في القرآن الكريم، قال تعالى { إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ } سورة النساء، آية 58 .
- 2- الشفافية: ويُقصد بها الوضوح التام في التعاملات، وإتاحة كافة المعلومات لجميع المعنيين بها وقد أمر ديننا الحنيف بالأمانة والإخلاص والصدق والتي تؤدي إلى الإلتقان،

والجودة في العمل وكلها تحقق مبدأ الشفافية، وقد ورد عن الرسول - صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (السلسلة الصحيحة، بدون تاريخ).

3- المساءلة: وتعني أن كل مسؤول يتم محاسبته حول عمله وانجازاته، وبذلك يتضح أن هذا المفهوم يعني الثواب والعقاب في المنظور الإسلامي، قال تعالى في جزاء المؤمنين: {جَزَاءُ مَنْ رَبَّنَا عَطَاءٌ حِسَابًا} سورة النبأ، آية 38، كما ذكر في وعيد أهل النار قوله: {جَزَاءُ وَفَاقًا} سورة النبأ، آية 26.

4- المشاركة: قد حث الإسلام على الشورى والمشاركة في الرأي، عند اتخاذ القرار، ولنا في رسول الله عليه الصلاة والسلام قدوة حيث التزم بنهج المشاركة والمشاورة قولاً وعملاً أتباعاً لقوله تعالى {أَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ} سورة الشورى، آية 36 .

5- المسؤولية: وتعني تحمل الفرد المسلم التكاليف الواجبة عليه شرعاً، ومنها تحمل نتائج تصرفاته تجاه تلك التكاليف في الدنيا والآخرة، قال تعالى: {لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ} سورة البقرة، آية 286، ومن هنا يتضح لنا أن المسؤولية هي أداء المتطلبات المفروضة على الفرد وتحمل الأعباء في سبيل الوصول إلى الرضا والقبول، وقد أشار إليها الرسول صلى الله عليه وسلم في حديث من رواية عبد الله بن -عمر رضي الله عنهما- حين قال: (كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ)، (مصطفى، 2009؛ البخاري، 2002).

ثانياً: معايير الحوكمة لقطاع الأعمال والشركات:

تعددت مفاهيم الحوكمة حسب وجهات نظر الجهات التي وضعتها، فاختلفت المعايير بناءً على ذلك، وحرصت المؤسسات والهيئات على وضع معايير محددة لتطبيق الحوكمة في كافة القطاعات الحكومية وغير الحكومية، ومن تلك المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)، ولجنة بازال، وسيتم استعراض معاييرها كما يلي:

أولاً: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)

توصلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 1999 إلى وضع مجموعة معايير للحوكمة مع تحديثها والتعديل فيها عام 2004 م، وهي كالاتي (OECD,1999 ؛ OECD,2004):

1- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات: وتشمل تشجيع الشركات على الشفافية، وكفاءة الأداء، والتوافق مع القوانين والأنظمة، وتحديد المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية، والتنفيذية.

2- حقوق المساهمين: وتشمل المحافظة عليها من خلال المشاركة الفاعلة في الاجتماعات وحق التصويت، ومراجعة القوائم المالية، والحصول على عائد الأرباح.

3- المساواة: وتعني المساواة بين جميع المساهمين من خلال اطلاعهم على كافة المعاملات والتعاملات، وتمتعهم بكافة حقوقهم القانونية، وإعطائهم الحرية في التصويت على القرارات الأساسية.

4- الشفافية: وتشمل الإفصاح عن كافة المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين في الوقت المناسب.

5- مسؤوليات مجلس الإدارة: ويشمل هيكل مجلس الإدارة ومسؤولياته القانونية، ودوره في الإشراف على الإدارات التنفيذية، واللجان، وكيفية تحديد مهامه، وواجباته الأساسية وطريقة اختيار أعضائه.

6- دور المستفيدين والأطراف المرتبطة بالمنظمة: وتشمل احترام حقوقهم، وتعويضهم عن أي انتهاكات لتلك الحقوق، وآليات مشاركتهم الفاعلة في الرقابة على المنظمة.

ثانياً: لجنة بازال (Basel Committee)

تتبع لجنة بازال بنك التسويات الدولية (BSI)، وقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD(1999 معايير وإرشادات خاصة تعتبرها أساساً لتطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية، وهي على النحو الآتي (خورشيد، 2009؛ السكارنة، 2009):

- الخطط الإستراتيجية المعدة جيداً والتي يمكن من خلالها قياس أداء المؤسسات.

- التوازن في توزيع المسؤوليات، والسلطات، والإعدادات المدروس للهيكل الوظيفي.

- المساهمة في التدفق السليم للمعلومات داخل وخارج المنظمة.

- الرقابة المركزة، وخاصةً في المراكز التي يتصاعد فيها تضارب المصالح.

- تطبيق نظم المراجعة الداخلية والخارجية.

- الحوافز المالية والإدارية لكافة العاملين، بما يحقق العمل بطريقة سليمة.

ثالثاً: مبادئ الحوكمة في الجامعات:

تعمل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي جنباً إلى جنب مع مؤسسات المجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، وبذلك فإن مبادئ الحوكمة المطبقة في المؤسسات، والشركات صالحة للتطبيق في المؤسسات التربوية، ومن هنا يتوجب على الإدارات العليا، والقيادات في تلك المؤسسات الاهتمام بتطبيق تلك المبادئ في سياساتها التنفيذية والإدارية، وقد حددت مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بما يلي (محمد، 2008؛ الفراء، 2013؛ درويش، 2007):

- 1- الشفافية: وتشمل الإفصاح عن السياسات التربوية، والعلمية والتنفيذية للجامعات، طرح الآراء والأفكار، والتعاون والتنسيق بين أعضاء المؤسسة التعليمية.
- 2- المساواة: وتشمل الابتعاد عن التمييز والتحيز بين أعضاء الجامعة، وكذلك بين الإدارات التنفيذية، والقيادات، والتعامل بمبدأ العدالة للجميع.
- 3- صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة: وتتلخص في السماح لأعضاء مجلس الجامعة بإبداء آرائهم، وإعطائهم الفرص في المشاركة، والمناقشة، وتقبل مقترحاتهم، مع وضع مكافآت وحوافز مالية وإدارية لتحفيزهم بشكل مستمر.
- 4- ضمان حقوق أصحاب المصلحة: ويُقصد بأصحاب المصلحة الفئة المستفيدة من وجود الجامعة، ويمكن حفظ حقوقهم من خلال الإخلاص والجدية في وضع، وتنفيذ السياسات التعليمية، وتغذية الطلاب بالعلم والمعرفة؛ لتخرج قوى مؤهلة وقادرة على العمل، والنهوض بالاقتصاد الوطني بكل كفاءة.
- 5- مسؤولية مجلس الجامعة: تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لجميع العاملين، مما يؤدي إلى ممارسة الإدارة بشكل سليم ينسجم مع مبادئ، وآليات الحوكمة المعمول بها وفق التشريعات.
- 6- تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة: يجب أن يتجنب متخذو القرارات في الجامعات تضارب مصالح أعضاء مجلس الجامعة ذلك؛ لأنه يؤثر بشكل مباشر على سير إدارة الجامعة ويأتي بنتائج عكسية.

مراحل تطبيق الحوكمة في المؤسسات:

تمر المؤسسة بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة وهي (ضحاوي والمليجي، 2011):

- 1- مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية: وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة؛ حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.
 - 2- مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها.
 - 3- مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقويمها.
 - 4- مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساواة والمسؤولية، والمساواة، ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.
 - 5- مرحلة المتابعة والتطوير: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة والمراجعات الدّاخلية والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات، والعمليات الإدارية.
- ويرى الباحث أن مراحل تطبيق الحوكمة في المؤسسات قابلة للتطبيق في المنظمات الحكومية وغير الحكومية، وبذلك يمكن الاستفادة منها في مديريات التربية والتعليم.

إجراءات العمل

المقدمة:

تعتبر الإجراءات والقواعد في أي منظمة ضرورة من ضروريات العمليات الإدارية المختلفة التي تركز في نظامها على التنظيم والإدارة المنهجية التي تسعى إلى استمرارية العمل الإداري وفقاً لآليات محددة وتعليمات مكتوبة وقوالب ثابتة، ومع مرور الوقت تصبح الإجراءات عبئاً ثقيلاً على المواطنين والعاملين أيضاً حيث لا تؤدي الدور المنوط بها وهو توفير الجهد والوقت ويصبح روتين يومي خالي من التطور والإبداع بالإضافة إلى تأخير انجاز الأعمال والى تذمر المواطنين (عصفور، 2005). لذلك ظهرت الحاجة الملحة إلى وجود استراتيجيات تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتخليصها من التعقيد والغموض والتغلب على ظاهرة الروتين التي تسود المنظمات (منظمة التعاون الاقتصادي، 2009).

تعريف إجراءات العمل:

هي إحدى العناصر الأساسية العامة في المنظمة لعلاقتها الوثيقة بالعملية التنظيمية وخاصة التخطيط. فبعد أن يتم تحديد الأهداف العامة للمنظمة وصياغتها تأتي عملية تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ تلك العمليات والإجراءات لتحقيق الأهداف وهذه الخطوات تعرف بالإجراءات.

الإجراءات هي: خطوات مرسومة ومتسلسلة منطقياً لتحقيق غرض محدد وتشمل الإجراءات كافة الأعمال التنظيمية والروتينية كما أنها توجد في كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، (العوامل، 2001) وهي تعتبر خطوات تفصيلية لأداء العمل وهي تؤمن وحدة أو تمثل تصرفات العاملين وهي وسيلة للتنسيق.

و يقصد بإجراءات العمل أيضاً، بأنها مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها معاملة معينة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق غرض محدد (عثمان، 1989).

نجد أن الإجراءات تحدد الطريقة التي تؤدي بها العمل ومتى ومن يؤدي العمل فأن هذا التحديد يتم في إطار بحث عن أيسر السبل التي يتم بها تنفيذ العمل، (المنصوري، 1986).

كما تساهم الإجراءات في التقليل من الجهد الذهني والعصبي للموظفين لأنها تجنب التفكير فيما يجب عمله في كل عملية وفي كل مرة. لهذا تعمل الإجراءات على إحداث تماثل بين

تصرفات الموظفين، كما أنها وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات فهي ضمان بأن كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سلفاً، (الهوري، 2000).

مبادئ الإجراءات:

للإجراءات مبادئ وقواعد محددة يتوجب مراعاتها عند تصميم أو إعادة تصميم الإجراءات ومن تلك المبادئ ما يلي: (عصفور، 2005).

- 1- يجب أن يكون لكل خطوة من خطوات الإجراءات هدف محدد فهناك بعض الخطوات التي تمر فيها المعاملة وتعتبر أحياناً غير ضرورية، وليس هناك ما يبرر وجودها.
- 2- يجب أن تساهم كل خطوة من خطوات الإجراءات في الإسراع في إنجاز العمل.
- 3- يجب أن ترتب خطوات الإجراءات ولاسيما خطوات تسجيل وأخذ المعلومات بحيث لا تؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات.
- 4- يجب منع الازدواجية في العمل.
- 5- يجب التخفيف من الأعمال الكتابية قدر الإمكان.
- 6- يجب التقليل من الحالات المستثناة من الإجراءات العامة للمنظمة كما يجب أن تصمم إجراءات محددة لمعالجة تلك الحالات.
- 7- يجب التقليل من أعمال المراجعة والتدقيق غير الضرورية .

ويرى العلق (1999) أن لزيادة فعالية الإجراءات ينبغي توافر ما يلي:

- 1- أن تكون شاملة ومرتبطة فعلاً بالأهداف المنشودة.
- 2- أن تكون نمطية وتستند إلى معايير محددة حتى يسهل حصر المسؤولية من قبل الأشخاص الذين يمارسونها.
- 3- ينبغي أن ترتبط الإجراءات بالخطوات الرقابية في المنظمة حتى يمكن التأكد من أن ما يتخذ من إجراءات لا يتعارض مع الأهداف المطلوب بلوغها من إنجاز عمل معين.
- 4- أن تستند الإجراءات على حقائق كافية عن طبيعة العمل لا على أساس الحدس والتخمين.
- 5- أن تتميز بالثبات ولكن مع المرونة - بمعنى أن نفس الإجراءات يجب أن تطبق على نفس العمليات في كل مرة يؤدي فيها نفس العمل.

6- التحديث، بمعنى أن لا تكون ثابتة بمعنى الجمود، خاصة في عصر يتميز بالمتغيرات الهائلة في كل شيء.

7- أن تتميز بالبساطة بدلاً من التعقيد والروتين الممل، وأن تكون واضحة ومفهومة من جانب كل الذين سيقومون باستخدامها.

8- ينبغي تحليل الإجراءات لمنع الازدواج والتعارض والتكرار.

عيوب الإجراءات:

تتمثل في عيوب ذاتية ناتجة عن التصميم السيئ أو عيوب ناتجة عن سوء التطبيق أو عدم ملاءمتها للبيئة من أهم العيوب ما يلي: (عثمان، 1989).

- 1- عدم وضوح الإجراءات وصعوبة تطبيقها بالنسبة للعاملين أو العملاء.
- 2- كثرة التنقل والعودة إلى نفس الأماكن أو الأشخاص بلا جدوى وزيادة الروتين اليومي.
- 3- طول الفترة بين طلب الخدمة والحصول عليها (التأخير غير الضروري).
- 4- وجود التهرب أو التجاوز وعدم التقيد بالخدمة.
- 5- وجود اختناق لمراحل الإجراءات (بين خطوتين أو خطوة) أي عدم انتظام الخطوات أو اكتمالها بسرعة ووجود خلل بداخلها.
- 6- وجود بعض الخطوات الزائدة (غير ضرورية) التي لا تحقق فائدة أو هدف معين محدد.

تبسيط الإجراءات:

هو إزالة التعقيد والتداخل والتبذير في الوقت والجهد والمال وعادة تتم عملية تبسيط الإجراءات من خلال دراسة علمية لمحاولة تشخيص مشاكل العمل ومحاولة الوصول إلى الحلول المناسبة لا بقصد الوصول إلى أحسن الطرق المؤدية إلى تحقيق الأهداف بالفعالية والكفاية الممكنة وذلك في ظل الإمكانيات المتاحة، (هاشم، 1973).

كما يعني تبسيط الإجراءات تسريع معدلات إنجاز الأعمال عن طريق القيام بالخطوات الضرورية فقط بأفضل طريقة بهدف خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتبني أكثر الطرق فعالية في التعامل مع الأعمال الورقية وتوفير جهود العاملين، وتزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة وفي وقت الحاجة إليها، والتأكد من تحقيق أهداف المنظمة، (Ferriera, 2009).

أهداف وفوائد تبسيط الإجراءات:

تحقق الإجراءات المبسطة للأعمال أهدافاً وفوائد متعددة للمنظمة ولجمهور المنتفعين، فهي لا تؤدي إلى تخفيض النفقات فحسب، بل إنها تساعد على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في القيام بأعمالها، ومن فوائد وأهداف تبسيط الإجراءات ما يلي (اللوزي، 2002ب):

- 1- الحد من المدفوعات غير المبررة "الرشوة" للموظفين في الجهاز الإداري لأنها تعطي المزيد من الشفافية، كما أنها تسهم في الفصل بين مقدم الخدمة وطلبتها.
- 2- المساعدة على مواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة إضافة إلى توفير الوقت والجهد والمال على التنظيم، والمساعدة على زيادة كفاءة العملية التنظيمية.
- 3- التخطيط السليم والموضوعية والابتعاد عن الفوضى والازدواجية في أداء الأعمال. وأضاف (الجشي، 2006) إلى فوائد وأهداف تبسيط الإجراءات ما يلي:
- 4- تسهيل على الموظف وخصوصاً الجديد معرفة واجباته وكيف يجب أن يؤدي عمله، وفي هذا اختصار للوقت وتوفير في أجور التدريب على رأس العمل.
- 5- المساعدة على وضع معايير الأداء، وبالتالي تساعد على قياس كفاءة الجهاز وقدرته. وأضاف عصفور (2005) إلى ما سبق أن تبسيط الإجراءات يؤدي إلى:
- 6- التقليل من المجهود الفكري للموظفين: فالرئيس الإداري يقوم بوضع سياسات وإجراءات موحدة لمعالجة الموضوعات المتشابهة من المعاملات، ويقوم الموظفون التنفيذيون بتنفيذها.
- 7- تجنب الفوضى في القيام بالأعمال في المنظمة: إن وضع سياسات وإجراءات محددة لمواجهة الحالات والاحتمالات التي تواجه سير العمل في المنظمة يؤدي إلى القيام بالأعمال بشكل متجانس ويقضي على الفوضى والارتجالية عندما يسمح لكل موظف القيام بتنفيذ الأعمال على طريقته الخاصة.
- 8- إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال: إن وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات يضمن أن تنفذ كل المعاملات حسب الطريقة المقررة لها سلفاً، ويساعد الإدارة على إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال.

خطوات تبسيط الإجراءات:

يمكن إتباع الخطوات التالية لتبسيط الإجراءات:

1- اختيار العمل: المهام ذات الطبيعة المتكررة أو التي تتطلب جهداً كبيراً لتحقيقها أو التي تكثر الشكوى والتذمر منها، هي المهام التي تحتاج إلى تحسين، (Ferriera, 2009).

2- جمع المعلومات ذات العلاقة: في هذه الخطوة يتم جمع معلومات حول طريقة القيام بالنشاط في الوقت الحالي وذلك من خلال إجراء مراجعة الوصف الوظيفي وخرائط سير العمل واستخدام طريقة توجيه الأسئلة لجمع كافة المعلومات المرتبطة بالعمل. ويتم وفق هذه الطريقة توجيه الأسئلة التالية لكل نشاط: ماذا حدث؟، وما هو العمل الذي يتم تأديته؟، وما هي الخطوات المتبعة؟، أين يتم تأدية هذه الخطوات؟ وبواسطة من؟ وكيف يتم ذلك؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة يساعد في معرفة الخطوات غير الضرورية، والمشاكل والأخطاء المرتكبة في تنفيذ الأعمال، (Ferriera, 2009).

3- وضع الاقتراحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات: تتم عملية تحسين وتبسيط الإجراءات وذلك بواسطة القيام بما يلي (عصفور، 2005):
أ- حذف الخطوات غير الضرورية.

ب- ضم بعض الخطوات إلى بعضها أو إدماجها كأن تدمج خطوتان أو أكثر في خطوة واحدة.

ج- إعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها ويتم ذلك بتقديم أو تأخير بعض الخطوات.

د- تبسيط بعض الخطوات وذلك باقتراح خطوات أسهل لإجراء العمل.

هـ- استعمال بعض الأجهزة والمعدات المكتبية الحديثة.

و- إعادة ترتيب المكاتب بحيث يسهل سير العمل فيها.

ز- إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين لمنع تكديسها على مكاتب بعضهم دون البعض الآخر.

4- التنفيذ: قبل البدء بتنفيذ الإجراءات الجديدة المبسطة فلا بد من الحصول على موافقة المسؤولين في الإدارة ويمكن تسهيل عملية الحصول على الموافقة بواسطة تقديم دراسة

مقارنة للإدارة تبين الفرق بين الإجراءات القديمة، والإجراءات الجديدة المقترحة، وتوضح الميزات المتوقعة من تطبيق الإجراءات الجديدة لاسيما فيما يتعلق بالوفرة في الوقت والوفرة في جهود الموظفين والوفرة في النواحي المادية والمالية بالنسبة للمنظمة. ويفضل أن تطبق الإجراءات الجديدة أولاً بشكل تجريبي وعلى نطاق ضيق في المنظمة وذلك للتأكد من صلاحيتها، ولاكتشاف نقاط الضعف بها، وبعد نجاح التجربة تعمم على جميع الأقسام وإدارات المنظمة (عصفور، 2005).

5- المتابعة: لا تنتهي عملية تبسيط الإجراءات عند عملية التنفيذ ولكن ينبغي تفحص الإجراءات الجديدة من حين لآخر للتأكد من عدم تسرب خطوات غير ضرورية إلى الإجراءات المقترحة وللتأكد من إتباع الموظفين للإجراءات الجديدة، وتقديم الحلول المناسبة للمشاكل المنبثقة أثناء عملية التنفيذ (عصفور، 2005).

نظم المعلومات الإدارية

مقدمة

في عالم اليوم بما فيه من عولمة وتغيرات بيئية متسارعة، تعتبر المعلومات المورد الأهم من الموارد الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية، فالحاجة إلى المعلومات الحديثة والدقيقة، والموثوق بها والتي يمكن استخدامها في جميع المجالات وعلى كل المستويات أدى بالمسؤولين في مواقع العلم والمعرفة المختلفة إلى الاستعانة بها في تلبية الاحتياجات المتجددة للمجتمع (حرب، 2011).

وعليه فإن المعلومات تشكل مورداً استراتيجياً للمؤسسة الحديثة الذي ينبغي توفيره بالموصفات المطلوبة (من حيث: الدقة، الثقة، التركيز، التوقيت...). ومن هنا تظهر أهمية نظام المعلومات في المؤسسة، فهو الذي يضطلع بمهمة توفير هذه المعلومات لكافة المستويات الإدارية ولا بد لذلك من تحديد مدلول المعلومة ونظام المعلومات الإدارية (رابح، 2003).

البيانات والمعلومات:

يشير مفهوم المعلومات إلى البيانات التي تمت معالجتها إذ تم تصنيفها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى؛ لذلك فإن البيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة ومفيدة لاتخاذ قرار. فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، بهدف استخراج المقارنات، والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض (Stair & Reynold, 2010).

نظم المعلومات الإدارية:

نظام المعلومات الإدارية هو نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات بقصد توفير المعلومات الضرورية لصنع القرارات، كما يقوم النظام بحصر المعلومات التي يستعملها و تخزينها بواسطة نظام معالجة البيانات. فنظام المعلومات الإدارية يعتبر نظاماً فرعياً من النظام الشامل للمنظمة يختص بجمع البيانات المتصلة بنواحي النشاطات المختلفة للمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها ومعالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لحل المشكلات وصنع القرارات في المستويات الإدارية جميعها (الحميدي والعبيد والسامرائي، 2005).

أهمية نظم المعلومات الإدارية:

يمكن استخلاص فوائد نظم المعلومات الإدارية في النقاط الآتية (Bagad,2009):

- 1- توفر المعلومات لجميع المستويات الإدارية حيث تسعى الإدارة العليا إلى الحصول على المعلومات لاستخدامها في رسم السياسات ووضع الأهداف واتخاذ القرارات الإستراتيجية أما الإدارة الوسطى فتحتاج إلى المعلومات لحل المشكلات، ومراقبة التطور نحو تحقيق الأهداف وتغطية احتياجات المنظمة المختلفة.
- 2- تدعم نظم المعلومات الإدارية الكثير من المجالات الوظيفية: كالنخطيط الاستراتيجي الرقابة الإدارية والتشغيلية والمعاملات التجارية.
- 3- تؤثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء والإنتاجية والتي تزيد من فعالية المنظمات حيث تؤدي إلى تحسينات هائلة في كفاءة وسرعة تنفيذ المعاملات التجارية والإنتاجية والمكتبية.
- 4- تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بهدف تصحيح الانحرافات والمساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة بهدف صنع الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.

أمن المعلومات:

إن التقدم التقني والمعلوماتي في الاتصال كان معجزة هذا العصر الذي دخل به كتحدي ورهان طرحه مبتكروه كمرحلة انتقالية حاسمة في حياة البشرية، وبقدر ما كان هذا الرهان نعمة على البشرية بقدر ما أصبح نقمة نظراً للتجاوزات العديدة والمختلفة من اختراقات وسطو، وتعدّ صريح على حرية الأفراد والمؤسسات والمساس بأمن خصوصياتهم (فؤاد، 2010).

ومصطلح الأمن المعلوماتي يشير إلى الحقل الذي يهتم بدراسة طرق حماية البيانات المخزنة في أجهزة الحاسوب إضافة إلى الأجهزة الملحقة وشبكات الاتصال والتصدي للمحاولات الرامية إلى الدخول غير المشروع إلى قواعد البيانات المخزنة أو تلك التي ترمي إلى نقل أو تغيير أو تخريب التخزين المعلوماتي لهذه القواعد (الحميدي، وآخرون، 2005).

وتشير التعريفات إلى أن الغايات الأساسية لأمن المعلومات في أية منظمة تتمثل في المحافظة على المعلومات من حيث (الطائي، 2005):

1- السرية: وهي الصفة الخارجية التي تتمثل في تحديد الضوابط والتعليمات التي تحدد الجهات المسموح لها بالإطلاع على المعلومات في ظل ظروف معينة، ويحصل الاختراق في هذا الجانب إما في إمكانية الوصول إلى المعلومات والكشف عنها، أو الحصول على نسخها.

2- الصحة: تتضمن الصحة الصفات الجوهرية الخاصة بكامل المعلومات وتماسكها وارتباطها بمجموعة القيم السائدة في المنظمة، والحالة المعبرة عن الصدق والأصالة في المعلومات. ويحصل الاختراق للمعلومات في هذين الجانبين عند إدخال أو استخدام معلومات كاذبة أو تحرير أو استبدال المعلومات أو سوء تفسيرها أو سوء استخدامها أو الفشل في استخدامها.

3- الإتاحة: وتشمل امتلاك القدرة على الوصول إلى المعلومات وإمكانية استخدامها بصورتها الحالية، ويحصل الاختراق في هذا الجانب عند تخريب المعلومات أو اختلاطها بمعلومات أخرى- على النحو الذي يؤدي إلى تأخيرها أو إطالة استخدامها أو سوء تفسيرها.

وينبغي على المؤسسات والدوائر التي تتعامل بالمعلومات أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار (السالمي والبياتي والكيلاني، 2009).

1- إعطاء الصلاحيات اللازمة للجهات والأشخاص من داخل وخارج المؤسسة للإطلاع على المعلومات حسب طبيعة عملهم.

2- تعيين مشرفي أمن وحماية على مختلف المستويات الإدارية أو بعضها حسب طبيعة عمل المؤسسة وحجم العمل بها

3- وضع تعليمات أمنية تنظم وتعالج من خلالها مختلف أمور حماية المعلومات وأمنها.

4- إجراء التحقيقات وتقييم الأخطار في حالة فقدان المعلومات.

ويترتب على ذلك ضرورة تحقيق التوازن بين المحافظة على أمن المعلومات وحرية الإنسان في الوصول إلى المعلومات، وإقرار معيار مقبول لتحقيق ذلك التوازن، (العتيبي، 2010).

إن شفافية البيانات والمعلومات حق من حقوق المواطنين، ويجب ألا تكون هذه المعلومات حكراً على فئة دون أخرى، بل تكون في متناول الجميع؛ مما يزيد من كفاءة العمل وليس المقصود بالشفافية الإفصاح عن الأسرار التي يمكن أن تمس أمن المؤسسة أو تلحق الضرر بها أو بأفرادها أو تؤدي إلى عرقلة اتخاذ القرارات أو تضر بالمصلحة العامة، بل المقصود هنا الإفصاح عن البيانات والمعلومات التي تؤدي إلى تحسين العمل وتجويد مخرجاته وحل مشكلاته واتخاذ القرارات بصورة رشيدة، (السبيعي، 2010).

الاتصال الإداري

المقدمة:

تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل. وإن أي منظمة عبارة عن كيان اجتماعي مفتوح يضم أفراداً وجماعات تعمل معاً لتحقيق أهدافاً مشتركة، ويمثل الاتصال روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية هذا التجمع البشري (حريم، 2006)، كما أن بقاء المنظمة مرهون بوجود اتصال: ديناميكية هذا التجمع البشري يشمل عنصرين رئيسيين وهما نقل المعلومات وفهم تلك المعلومات، فأى فكرة بغض النظر عن أهميتها تفقد قيمتها إن لم يتم تبادلها وفهمها بصورتها الصحيحة بين الآخرين (Robbins, 2003).

تعريف الاتصالات:

تعني الاتصالات عملية تبادل الأفكار والمعلومات وإحداث تفاهم بين الناس. وكأطراف في عملية الاتصال، يقوم الأفراد باستخدام الرموز في تكوين الرسائل للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وآرائهم وليس فقط الحروف. وهي عملية مستمرة ومتبادلة، ويترتب على سرعة انجازها نجاح العملية الإدارية، (Srivastava, 2005).

وتعتبر الاتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي يتم الوصول إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة (العامري والغالي، 2007).

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث الاتصالات داخل مديريات التربية والتعليم بأنها: عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في العملية التعليمية.

أهداف الاتصال:

يمكن استخلاص أهداف الاتصال في النقاط التالية:

- 1- تمكّن الاتصالات اطلّاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين ونقل تعليماتهم وتشجيع التعاون والعمل بروح الفريق وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة لها، كذلك يستطيع المرؤوسون توصيل مشكلاتهم إلى رؤسائهم في العمل (Bloisi, et al,2007).
 - 2- تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم به البعض منهم من أعمال لكي يقتدوا أو يمتنعوا (العلاق، 2008) وذلك لأن الاتصال يساعد على توجيه سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعليم والتطوير للأفراد في المنظمة (العامري والغالي، 2007).
 - 3- التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة، خصوصاً تلك التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة (العلاق، 2008)، حيث يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة (العامري والغالي، 2007).
 - 4- يؤدي الاتصال إلى التفاهم الإنساني والعمل على حل الصراعات، وتسهيل عملية اتخاذ القرار والخروج من الأزمات (فليه وعبد المجيد، 2009).
 - 5- تحقيق الرضا لدى الجمهور بصفة عامة فيما يتعلق بنشاط المنشأة أو المنظمة، وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها (العلاق، 2008).
 - 6- تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد، ذلك أن الكبت مضر للفرد وبالتالي للتنظيم الذي هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون لتحقيق هدف محدد (القريوتي، 2010).
- ويفترض أن تكون الاتصالات فاعلة؛ بمعنى أن يتم تفسير الرسالة بطريقة مفهومة وبشكل متكامل من قبل المستلم. كذلك يفترض أن يكون النظام كفؤاً ويحصل هذا عندما يتم الاتصال في أقل وقت ممكن وبأدنى التكاليف وأقل الموارد المستخدمة وبأفضل وسائل الاتصال. ولذلك يسعى المدير في أي منظمة إلى تحقيق اتصالات فعالة وأكثر كفاءة (Bloisi, et al,2007).

ويرى حريم(2006)، أن الاتصالات هي مفتاح فعالية الإدارة، وعامل حيوي وأساسي في التأثير على سلوك الأفراد الذين هم عماد نجاح المنظمة وبقائها، فالاتصالات هي الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة (المعلومات والأفكار والآراء وغيرها) وإن معظم المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر هي أساساً مشكلات في الاتصال، والتي يترتب عليها شلل الإدارة واختلالها.

عناصر عملية الاتصال:

من الضروري تحديد عناصرها ومحدداتها حيث تتشكل عملية الاتصال من العناصر التالية:

- 1- المرسل: ويشمل أي عضو من الأعضاء العاملين في الإدارة بكافة أطراف العملية الإدارية بغض النظر عن المستويات الإدارية (حلوة، 2007).
- 2- المستقبل: وهو الشخص الذي يتصل به المرسل والذي يتلقى الأوامر أو المعلومات وتتوقف فعالية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدها المرسل وتترك أثرها المقصود عنده (العلاق، 2008).
- 3- الرسالة: وهي موضوع الاتصال، وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبر عنها بالأسلوب الواضح، والتي يمكن تنفيذها على الوجه الذي قصده مرسلها، وتشكل الرسالة العمود الفقري لعملية الاتصال بجميع أركانها، فجميع الأركان الأخرى التي تشكل عملية الاتصال إنما وجدت لإيصال الرسالة. ومن هنا فلها أهمية قصوى في العناية بفهم أفضل أساليب صياغتها وبنائها ومعرفة المؤثرات التي تتسبب في تشويهها وعدم وصولها بشكل سليم للمستقبل (العلاق، 2008).
- 4- قناة الاتصال: هي الوسيلة التي يتم استخدامها لنقل التعليمات، أو المعلومات التي يتطلبها العمل، وقد تكون لفظية أو كتابية، أو تصويرية (champoux, 2010).
- 5- التغذية الراجعة: تبين جدوى التعليمات والتوجيهات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه. ويمتد أثر الاتصال للبيئة الخارجية والتي يفترض أن يتم رصدها لمعرفة ردود فعلها تجاه ما يجري داخل المنظمة، لكي يتم تقويم الجوانب السلبية، وتعزيز الجوانب الإيجابية (حلوة، 2007).

أنواع الاتصال:

تنقسم الاتصالات الإدارية إلى عدة تقسيمات يمكن بيانها كما يلي:

1- الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:

أ- الاتصالات الرسمية: عملية تبادل وتفسير ونشر المعلومات من خلال خطوط السلطة بالهيكل التنظيمي وفقاً للضوابط التي تقرها الإدارة العليا في المنظمة (الحنفي، 2006).

ب- الاتصالات غير الرسمية: هي علاقات الصداقة بين الموظفين والتقارب الفكري والاجتماعي، وهي تخدم الاتصالات الرسمية بسرعة الحصول على المعلومات وتخطي حواجز الروتين، فهي ظاهرة صحية، تشير إلى اهتمام العاملين بمنظمتهم ومتابعتهم لهمومها ولكن بشرط توظيفها بما يخدم مصلحة المؤسسة (بن حبتور، 2009).

2- الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفهية

أ- الاتصالات المكتوبة: تتم الاتصالات المكتوبة عن طريق الكلمة المكتوبة التي يرسلها المرسل إلى المرسل إليه، ولكي تكون أكثر فاعلية يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح والدقة.

ب- الاتصالات الشفهية: وهو الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة. ويعتبر أقصر الطرق وأكثرها سهولة وصراحة، إلا أنه يعاب عليه أن يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم (المغربي، 2006).

3- الاتصالات الهابطة والاتصالات الصاعدة

أ- الاتصالات الهابطة: يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال التعليمات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة.

ب- الاتصالات الصاعدة: يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء. وهذا الاتصال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية (العميان، 2005).

4- الاتصالات الأفقية والجانبية

أ- الاتصالات الأفقية: تجري بين الأفراد العاملين في المستوى الإداري الواحد أو الذين يعملون في وحدات تنظيمية مختلفة بقصد إتاحة الفرصة لتبادل المعلومات (جواد، 2000).

ب- الاتصالات الجانبية: وهي الاتصالات التي لا ترتبط بخط السلطة الرسمي ومن أمثلتها تبادل المعلومات أو إعطاء الاستشارات والنصائح للإدارات المختلفة (جواد، 2000).

خصائص الاتصالات الفعالة:

تختلف تفاصيل الاتصالات من عملية لأخرى ومن منظمة لأخرى، ومع ذلك يمكننا بيان أهم خصائص ومواصفات الاتصالات الفعالة التي تتسم بدرجة عالية من الشفافية والمصادقية والفعالية كما بينها (المغربي، 2006)، وهي النحو الآتي:

- 1- الصدق والنزاهة: أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة.
- 2- السرعة: الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأقصى سرعة ممكنة، فأي تأخير قد يترتب عليه نتائج خطيرة وتكلفة عالية والتزامات أخرى على المنظمة.
- 3- انخفاض التكاليف: الاتصال الجيد هو الذي يحقق الغرض المطلوب بأقل تكلفة وعلى الإدارة أن تراعي عنصر التكلفة المتمثل في الآلات والأجهزة المستخدمة.
- 4- سهولة الاستخدام: تعمل الاتصالات على تسهيل الإجراءات وتيسير أداء الأعمال من خلال تناقل البيانات والمعلومات.
- 5- الإقناع والتأثير: يتسم الاتصال الفعال بالقدرة على إقناع المرسل إليه والتأثير فيه حتى يصل إليه المعنى الذي يريده المرسل.
- 6- الشمول: يجب أن يكون الاتصال قادراً على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها.
- 7- وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها: يعتبر توفير نظاماً جيداً للمعلومات في مختلف أشكالها المكتوبة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات.
- 8- الوضوح: أن يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات والعبارات السهلة البسيطة المألوفة، والدقيقة.
- 9- الاهتمام بالعوامل النفسية: يتم الاتصال الجيد عندما يكون المستقبل في حالة نفسية تؤهله لاستقبال المعلومات.

10- مراعاة الاختلافات الفردية: تلعب الاختلافات والفروق الفردية دوراً هاماً في الاتصال.

ويترتب على عدم مراعاتها نتائج سيئة قد لا تحقق الأهداف من الاتصالات.

11- توقف المستقبل عن إصدار حكم مسبق على الرسالة قبل إتمام قراءتها أو الاستماع إلى

كامل الحديث، (حريم، 2006).

12- تدفق في اتجاهين: يجب توفر عنصري النقل والإصغاء المتبادل من كلا الطرفين لإتمام

عملية الاتصال بالشكل الصحيح (Srivastava, 2005).

13- تحقيق اتصالات فعالة: تهدف الاتصالات الفعالة إلى تحقيق تفاهم وتوافق مشترك بين

المرسل والمستقبل. ومن وجهة نظر المنظمة، تعتبر الاتصالات فعالة إذا تحققت

الشروط التالية (Srivastava, 2005):

أ- الاتصالات الملائمة تتدفق في اتجاهات مختلفة في المنظمة.

ب- الرسالة المستلمة قريبة جداً من الرسالة المرسل.

ج- يستتبط من الرسالة الاستجابة المرغوب فيها.

د- ينتج عن الاتصال بناء الثقة بين المصدر والهدف.

ويمكن إتباع أكثر من أسلوب لتحقيق مستوى عالٍ من الفعالية في عملية الاتصال، وأهم

هذه الخطوات كما بينها العتيبي والحواري وخريس (2007):

1- ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم.

2- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات، وليس كما يراها

المرسل.

3- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من فهمها واستيعابها.

4- أن يتم التخطيط للاتصال بشكل جيد ودقيق، واستخدام التقنية الحديثة للاتصالات.

5- استخدام الألفاظ والمعاني المفهومة من قبل الطرفين والاتصال بالوقت المناسب.

6- استخدام وسيلة الاتصال الأكثر تناسباً وتمشياً مع ظروف الاتصال.

7- محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فاعليتها.

8- عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء.

تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر مجال تقييم الأداء أحد الأركان الفعالة المؤثرة في مجالات التطوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقييم، فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراريته في تقييم حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل متطور، ويمكن الاستدلال على أداء الموارد البشرية من خلال قياس حجم نوعية الانجاز النهائي مقترناً بساعات العمل الفعلية التي يتم قضاؤها لتحقيق أهداف المؤسسة. ويعتبر الأداء ضرورياً للموارد البشرية على مستوى الأقسام والإدارات المختلفة داخل المؤسسة لذلك يجب تقييمه باستمرار وبشكل منتظم، وان يولي الاهتمام الكبير باعتباره المدخل الرئيسي والمحدد الحاكم لأداء المؤسسة نحو تحقيق أهدافها العامة، (الكفاي، 2007).

ويعرف بربر (1998) تقييم الأداء بأنه عبارة عن عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد وإنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل، وتهدف برامج الأداء إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تسهيل وتنمية الفرد وتحديد إمكاناته والمساعدة في تخطيط القوى العاملة وتحديد مكافآت الفرد.

أما نصر الله (2001) فاعتبر عملية التقييم عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أدائه وواجباته ومسؤولياته. وقد أشار الكبيسي (2005) إلى تعريف أداء العاملين يطلق على العملية الإدارية الفنية التي تم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات التي تدل على مستويات الأداء المتحققة فعلاً للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم الوظيفية داخل المؤسسة.

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق أهداف داخل الموارد البشرية وتشمل:

1- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء عن العاملين.

2- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام أفضل الطرق الموضوعية والشفافية في عملية التقييم، (بربر، 1998).

3- أهداف التوجيه والإرشاد: والمتمثلة بإبراز جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين، وإرشاد العاملين إلى البرامج التدريبية (علاقي، 2007).

خصائص تقييم الأداء الجيد

لكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة ومؤثرة في أداء الموارد البشرية فإن عددا من الخصائص يجب توافرها في أي إدارة أو نظام يتم تصميمه لقياس أداء العاملين، وفيما يأتي أبرز تلك الخصائص والمتغيرات كما أوردتها ديسكون (1996):

1- يجب أن يكون التقييم دورياً ومستمراً ومتواصلاً وتتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية وتتاح الفرصة للعاملين للإطلاع على تلك النتائج.

2- إخضاع جميع العاملين لعملية التقويم وعلى كافة المستويات دون استثناء بالإضافة إلى القادة الإداريين.

3- توفر المعلومات الكافية والدقيقة والحديثة حيث توثق في سجلات وملفات وتحفظ في أجهزه إلكترونية يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة لذلك.

4- توضيح المبادئ والآليات التي تحكم التقويم ويتم إصدارها بقرار من رأس السلطة المختصة بذلك ويفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة لتحقيق تلك الغاية.

ينبغي أن تشمل عملية التقييم مختلف الجوانب الشخصية الإدارية والإنسانية المتعلقة بالعاملين ووظائفهم داخل المؤسسة وتحتوي على عدة جوانب فيها وهي: نوع الأداء والخصائص الشخصية، ومدى توفر قيم الأمانة، والصدق والإخلاص، والولاء للمؤسسة وتغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية، إضافة إلى احترام الوقت وتطوير القدرات والمواهب وتمييزها، وأخيراً تحقيق أفضل العلاقات الإنسانية بين العامل ومروؤسيه.

ويرى الباحث أنه ينبغي على إدارة مديريات التربية والتعليم التي تسعى إلى تحسين عملية التقييم وتوفير الأجواء والظروف والمستلزمات المناسبة لإنجاحها، ومن أهم تلك المستلزمات: العمل بروح الفريق الواحد، وتنمية الثقة المتبادلة بين الموظفين في مديريات التربية ومروؤوسيتهم في المدارس، والعمل على توعية مقيمي أداء الموظفين في المدارس وتدريبهم وتعميق فهمهم لعملية تقويم الأداء وأساليبها ووظائفها، فتقويم الأداء البشري يعتبر من أعقد الأمور، وأكثرها صعوبة إذا ما أخذ بعين الاعتبار بعد الأشخاص المقيمين عن الموضوعية، والصدق والعشوائية في المراحل المتعددة والمختلفة لعملية تقييم الأفراد.

الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:

يشير الكفاي(2007) إلى أهم الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء والتي من أبرزها:

- أن يتبع عملية التقييم مقابلة بين الرئيس ومروؤوسيه خاصة إذا كان هؤلاء المرؤوسين يحتاجون إلى مزيد من التوجيه، لتحسين مستويات أدائهم عندها يستوجب على الرئيس أن يوضح لهم بأن هدف المقابلة المساعدة والكشف عن مواطن القوة والضعف لأداء العاملين.
- إعداد الملفات الخاصة بالعاملين من قبل الرئيس قبل إجراء المقابلة تتضمن قائمة المقابلات السابقة لهم، والحصول على المعلومات الاجتماعية المتعلقة بالأفراد؛ لأنها تفيد في التوصل إلى معلومات أساسية لإدارة المناقشة.
- الصدق: فالعوامل الداخلية في التقييم يجب أن تعبر عن تلك العوامل التي يتطلبها أداء العمل حصرياً.
- التمييز: أي قدرة الطريقة المستخدمة على التفرقة بين المسؤوليات المختلفة لأداء العاملين.
- سهولة استخدام الطريقة ودخولها واختصار الوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه في عملية التقييم من خلال:

- 1- استخدام عدد أقل من صفات موقع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- 2- استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج.
- 3- ازدياد التعاون بين المستويات الإدارية في عملية التقييم من خلال عدم اقتصارها على المشرفين فقط.

الصعوبات والتحديات التي تواجه تقييم الأداء:

مهما كانت الطرق والوسائل التي تتبعها المؤسسة بعملية التقييم فإن هناك عدداً من الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية التقييم، والتي قد ينتج عنها آثار سلبية تنعكس على تراجع الجهود البشرية ومن بين أبرز هذه الصعوبات:

1- عدم موضوعية المشرفين والرؤساء الذين يمارسون عملية التقييم وعدم دقتهم والتي ينتج عنها البعد عن العدالة والشفافية، حيث يؤدي ذلك إلى التمييز تجاه البعض على حساب البعض الآخر وهذه ظاهرة شائعة ويشكو منها الرؤساء والعاملون على حد سواء في أغلب المجتمعات النامية (مسعود، 2012).

2- خضوع الرؤساء للتأثيرات الشخصية التي تجعلهم يؤثرون صفة أو سمة دون غيرها ويعتبرونها الأساس لإعطاء التقدير فقد تكون المظاهر الخارجية للفرد ولياقته الأكثر تأثيراً لدى البعض وتطغى على سائر الصفات الأخرى للفرد (Decenzo & Robbins, 1999).

3- غياب المعايير والمقاييس والمؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والمؤهلات وأنماط السلوك إلى تقديرات تعتمد للتقويم والترتيب والمقارنة، فذلك الغياب يؤدي إلى الاجتهاد الذي قد يخطئ أو يصيب علماً أنه لا يبنى على أسس علمية دقيقة، فنجد أن البعض يميل إلى إعطاء تقديرات عالية لجميع الأفراد أو العكس (مسعود، 2012).

4- قلة الاعتماد على معلومات وافية ودقيقة في عملية التقويم، علماً أن عملية التقييم لأداء العاملين تستلزم وجود بيانات مفصلة عن مدى تحقق أهداف المؤسسة، وعن مدى الالتزام بالوقت، ومدى درجة تطبيق التعليمات لإنجاز المعاملات، كل ذلك له تأثير في الصدق والضبط السليم لعملية تقييم الأداء (مسعود، 2012).

5- عدم الأخذ بنتائج التقويم على محمل الجد من قبل الإدارة، وعدم تأثير الترقيات والعلاوات والإجازات والمنح وغيرها بما قد يحصل عليه الفرد من تقديرات ودرجات، وهذا بمفرده يكفي لإضعاف اهتمام القادة الإداريين بنتائج التقويم للعاملين (شيباني، 1989).

ويرى الباحث أن نظام تقييم الموظفين في المدارس من المتطلبات الأساسية لجودة الإدارة الحديثة والمتطورة وهي تشكل أهم الوسائل المتبعة لتحقيق العدالة المنشودة، وتزيد من رفع كفاءة وفاعلية أداء الموظفين في المدارس، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أفضل للأهداف المتوخاه لمديريات التربية والتعليم. وتعتبر عملية التقييم وسيلة لمساعدة القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم على الاختيار واتخاذ القرارات الرشيدة بشأن مؤسساتهم، ولوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

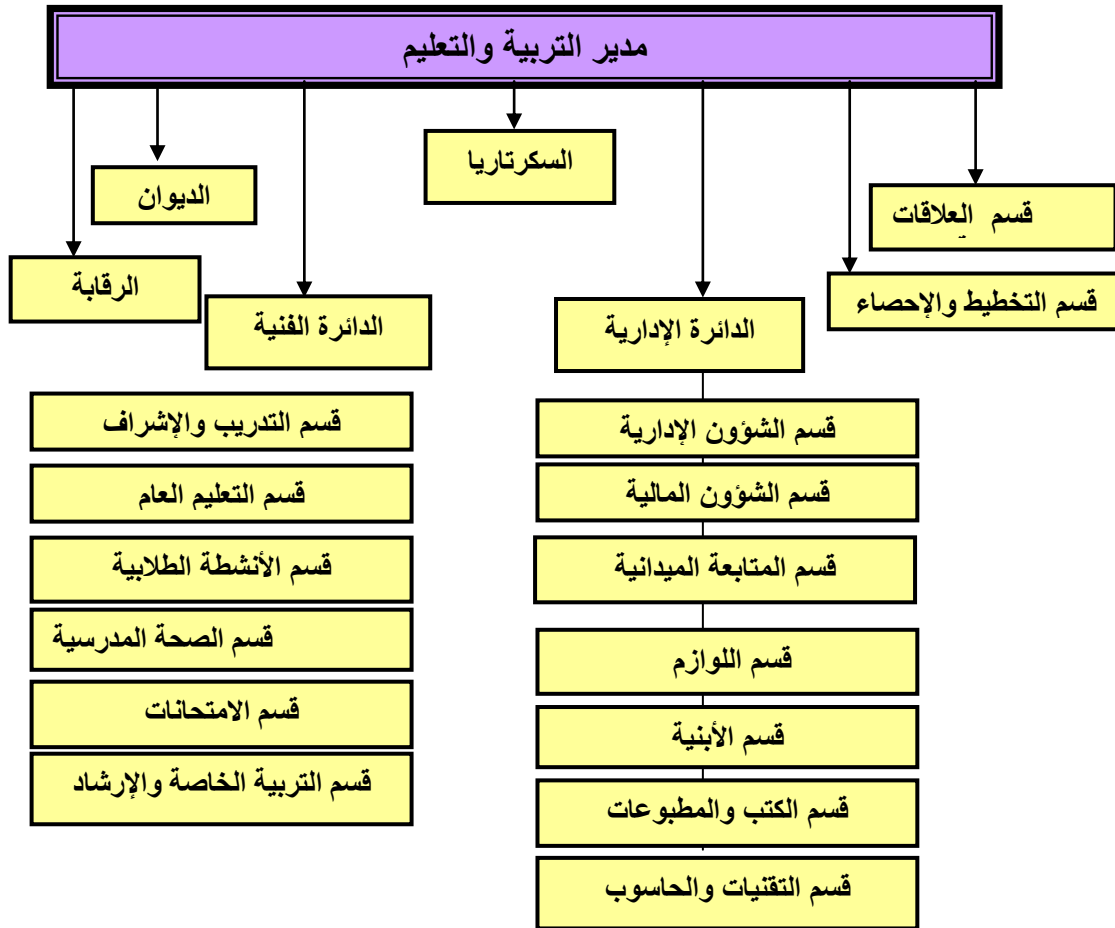
مديريات التربية والتعليم:

تعد مديرية التربية والتعليم نموذجاً مصغراً لوزارة التربية والتعليم العالي من حيث تنظيماتها الإدارية، وتقسيماتها الفنية، وهى حلقة الوصل ما بين الإدارة التربوية العليا والإدارة التربوية الدنيا وتتمثل بمدراء الدوائر في الوزارة ومدراء التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم. وهى المؤسسة التي تشرف على تنفيذ السياسات التعليمية في المدارس التابعة لها وتتمتع بنوع من الاستقلالية بصلاحيات محددة وتحت إشراف مركزي، حيث تلعب دوراً بالغاً في تحقيق أهداف التربية. وقد وجدت مديريات التربية والتعليم من أجل أن تخفف عن الدولة من الأعباء والمسؤوليات التي تتطلع بها الوزارة، ليسهم ذوو الخبرة والكفاءة في تطوير مجتمعاتهم وكذلك من أجل تحقيق التوازن الجغرافي في توزيع الخدمات التعليمية، (مغاري، 2009).

قد أجرت الوزارة نقلة كبيرة على مستوى عدد المديريات وأقسامها حيث كان عدد المديريات عام (1994/1995) إحدى عشرة مديرية منها تسع مديريات في محافظات الشمال ومديريتين في محافظات الجنوب، ويبلغ عددها حالياً في العام الدراسي (2014/2015) اثنتان وعشرون مديرية منها ست عشرة مديرية في المحافظات الشمالية وست مديريات في المحافظات الجنوبية، ويرأس كل مديرية مدير تربية ويساعده نائبان أحدهما إداري والآخر فني لا يوجد حدود إدارية رسمية لكل مديرية إنما تتكون من حدود تربوية تفصل بين المديريات وتتمتع كل مديرية باستقلالية نسبية حيث تم تفويض الصلاحية لها في إدارة شؤونها الداخلية والإشراف المباشر على المدارس التابعة لها وفي إدارة العلاقة مع المجتمع المحلي وتتسع هذه الصلاحية تدريجياً انسجاماً مع توجه الوزارة في تدعيم اللامركزية في الإدارة التربوية، (الحديدي، 2009).

تتكون مديريات التربية والتعليم من عدداً من الأقسام والتي يبلغ عددها سبعة عشر قسماً وكل قسم من هذه الأقسام يمثل إدارة عامة من إدارات وزارة التربية والتعليم العالي، يعمل على تنفيذ سياساتها وخططها التربوية، ويرأس كل مديرية مديراً ويساعده نائبان: النائب الإداري وتتبعه ثمانية أقسام وهي: الشؤون الإدارية والشؤون المالية واللوازم والكتب والمطبوعات والرقابة الإدارية والمالية والتقنيات التربوية والأبنية والمتابعة الميدانية، والنائب الفني وتتبعه ستة أقسام وهي: الإشراف التربوي والإرشاد التربوي والتربية الخاصة والأنشطة الطلابية

والامتحانات والتعليم العام والصحة المدرسية أما قسما التخطيط، والعلاقات العامة فيتبعان مباشرة لمدير التربية والتعليم، أما قسم الديوان فيتبع كل من مدير التربية ونائبيه. والشكل (1) يوضح الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم في فلسطين كما جاء في موقع الوزارة الالكتروني.



الشكل (1): هيكلية مديريات التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2015)

مهام مديريات التربية والتعليم:

يقع على عاتق مديريات التربية والتعليم مهام كبيرة إذ أن كل مديرية تشرف على العديد من المدارس وتوفير جميع الاحتياجات البشرية من معلمين، وإداريين، وأذنة، والمادية، من كتب وأثاث مدرسي وغيرها، بالإضافة إلى المهام الفنية الأخرى، من امتحانات، وإصدار الشهادات واعتمادها ومتابعة الأمور المالية والإدارية لتسيير العمل في المديرية (العراييد، 2010).

وأورد عابدين أنه قد جاء في المادة (181/أ) من دليل وصف مهام وتعليمات الإدارات التربوية والتعليمية والمدرسية في فلسطين الصادر عن وزارة التربية والتعليم العالي/الباب الثالث وصف مهام أجهزة الإدارة في مديريات التربية والتعليم أن المهمة الأساسية لمديريات التربية والتعليم هي متابعة الجهاز التعليمي في الميدان التربوي، ولها الصلاحية بمتابعة أمور المدارس اليومية من إشراف وإرشاد تربوي، ونشاطات تربوية، وأمور مالية وإدارية، وأمور شؤون الموظفين وتكون مسؤولة عن إعداد التشكيلات المدرسية لكل مدرسة، وعن التخطيط التربوي للمنطقة التعليمية والإحصائيات التربوية في المنطقة، (عابدين، 2001).

مهام ومسؤوليات مدير التربية والتعليم

- يعد مدير التربية والتعليم، ممثلاً لوزير التربية والتعليم في منطقتة، وهو يمثل رأس الهرم الإداري في مديريته وتقع على عاتقه المهام والمسؤوليات الآتية:
- الإشراف على وضع الخطة السنوية للمديرية.
 - تنفيذ التعليمات، والقرارات الصادرة عن الإدارات العامة للوزارة.
 - الإشراف على تدريب وتأهيل المعلمين والإداريين التابعين للمديرية.
 - متابعة المدارس والمؤسسات التابعة لها من كافة النواحي.
 - دراسة الحاجات المادية، من لوازم وأثاث وكتب وأجهزة حاسوب، وغيرها وتوفيرها بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي.
 - إعداد الموازنة العامة للمديرية، (مغاري، 2009).
 - تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي.
 - اقتراح تسمية المدارس أو إعادة تسميتها وفق الاحتياج، والرفع لوزارة التربية والتعليم العالي.
 - قبول الطلاب في جميع المراحل التعليم العام وفق اللوائح والتعليمات المنظمة.

- الموافقة على نقل شعب من مدرسة إلى أخرى، أو إغلاقها أو ضمها، وفتح واستبدال صفوف دراسية بأخرى (شحادة، 2008).

- إعداد التقارير اللازمة بالتنسيق مع النائين الفني والإداري ورؤساء الأقسام ورفعها للإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم العالي.

- متابعة البريد الصادر والوارد والتعليق عليه إن لزم الأمر.

- التوقيع على المكاتبات الصادرة ضمن صلاحياته،(وزارة التربية والتعليم العالي، 2005).

المشكلات التي تواجه إدارة مديريات التربية والتعليم:

يرى الباحث على الرغم من الجهود المبذولة والإنجازات المتحققة في نظام التربية والتعليم إلا أن مديريات التربية والتعليم لا تزال تواجه العديد من المشكلات التي تحد من فاعليتها وكفاءاتها وتحول دون تحقيق أهدافها، وبالتالي قدرتها على التطور ومواكبة التغيير، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي (عبد الجواد، 2002):

- اعتماد مركزية الأنظمة الإدارية التعليمية.

- قلة القيادات الإدارية المؤهلة.

- ضعف الاهتمام بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الإدارية.

- ضعف التقنية الإدارية.

كما أورد المنيع (2007) بعض مظاهر الضعف التنظيمي في مديريات التربية والتعليم ومنها:

- عدم وجود نظام لتقويم مديريات التربية والتعليم.

- غياب الرؤية القيادية والعمل الاستراتيجي المؤسسي.

- وجود تداخل في الاختصاصات والمهام في بعض الإدارات على مستوى وزارة التربية

والتعليم العالي وعلى مستوى أقسام مديريات التربية والتعليم.

- نقص قدرة المرؤوسين على التخطيط والتفكير في طرق الوصول للأهداف المطلوبة.

- ضعف نظم الحوافز وعدم تشجيعها للعاملين على المساهمة الإيجابية في التفكير في مشكلات

العمل وحلها.

واقع الحوكمة وإجراءات العمل والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم

المقدمة:

كثيرةً هي المؤسسات الدولية التي تدعم تطوير النظام التربوي الفلسطيني وتمول برامج عالمية للنهوض بواقعه، مجارةً للدول التي أظهرت نجاحات في أنظمتها التربوية، ومن بين تلك البرامج التي اهتمت تلك المؤسسات بدعمها برنامج الحوكمة والإدارة الذي تم إدراجه في خطط الوزارة الإستراتيجية وآخرها الخطة الإستراتيجية للأعوام (2014-2019)، لما للحوكمة من أهمية كبيرة في مديريات التربية والتعليم، إذ إنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن المديريات من تحقيق أهدافها، ويوفر وسائل بلوغ تلك الأهداف، ورقابة الأداء. وتكمن أهمية الحوكمة أيضاً كما أفاد (حافظ، 2011؛ برقعان والقرشي، 2012؛ درويش، 2007) في النقاط الآتية:

- 1- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس ولجان حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكد من فعالية إدارتها.
- 2- تساعد مديريات التربية في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
- 3- تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
- 4- تضمن التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
- 5- تساعد في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي لمديريات التربية.
- 6- تضمن موارد مديريات التربية والاستثمار الأمثل لها.
- 7- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين: الإدارية والتدريسية دون تمييز.
- 8- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين، وذلك يحقق رضا المجتمع عن أداء مديريات التربية ومدارسها.

واستناداً إلى العديد من الخبرات الدولية في المجتمعات التي قطعت شوطاً واضحاً في الاعتماد على تطوير التعليم بوصفه قاطرةً لعملية التحديث والتنمية، أصبح هناك ما يشبه الإجماع على ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، التي تقوم على تطبيق مبادئ جديدة في

الإدارة، تعتمد بشكل مباشر على مشاركة المعنيين في النظام التربوي الفلسطيني، واستخدام سياسات وطرق لقياس الأداء المؤسسي، وقياس مدى قدرته على: تحقيق الأهداف، وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وزيادة التفاعل الإيجابي مع مشكلات المجتمع. ويمكن تحقيق ما سبق والوصول إلى النتائج المرجوة من وراء حوكمة التعليم من خلال الاستناد إلى جملة المبادئ والمؤشرات التالية (النزاهة كمدخل للحوكمة الرشيدة، 2013):

مبادئ الحوكمة ومؤشراتها في مديريات التربية والتعليم

1- **الشفافية:** ويُقصد بالشفافية في مديريات التربية والتعليم؛ الوضوح التام في التعاملات والمراسلات والقرارات المتخذة والعينية في مناقشة الموضوعات، والإفصاح عن جميع المعلومات الحقيقية حول واقع التعليم لجميع المعنيين به؛ الأمر الذي يعني أن الشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وأن تفتح مديريات التربية والتعليم مباشرة للمهتمين بها، وأن تتاح المعلومات الكافية لفهمها ومراقبتها. وتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير التي تمكن من الإعلام الحر، إذ أن حرية الإعلام ليست شرطاً ضرورياً للشفافية فحسب ولكنها ضرورة كذلك لمباشرة المساءلة، بقصد وقف أعمال التجاوز والتحايل، فضلاً عن أهميتها لممارسة حق المشاركة في صنع القرار (مسعد، 2005).

ويقصد بالشفافية هنا تأكيد مصداقية مديريات التربية والتعليم أمام الرأي العام والحكومة ووسائل الإعلام والمجالس الشعبية وسوق العمل والمنظمات والهيئات المحلية والدولية المهمة بالتعليم.

لذا نحتاج الحوكمة إلى تشريعات ولوائح تيسر حرية تداول المعلومات، مع توفير الآليات اللازمة لهذا التداول كالنشرات والتقارير والمجلات والإنترنت، حيث تمثل قضية الوصول للمعلومات وحرية تداولها وإتاحتها للمواطنين ركناً أساسياً من أركان الحوكمة (مسعد، 2005).

ويرتبط مبدأ الشفافية بمبدأ آخر من مبادئ الحوكمة، ألا وهو مبدأ المساءلة، فبغيب الشفافية لا وجود للمساءلة، وتفعيل الشفافية على هذا النحو يعد جزءاً لا يتجزأ من تحقيق الصالح العام. ففي ظل الشفافية يعمل الموظف لخدمة الأداء الوظيفي، وبما يكفل تحقيق الكفاية ويستبعد الانحراف والفساد؛ خوفاً من عملية المساءلة. وعلى هذا فمن أهم مؤشرات الشفافية في مديريات التربية والتعليم ما يلي (النزاهة كمدخل للحوكمة الرشيدة، 2013):

- وجود معلومات دقيقة عن مختلف أنشطة مديريات التربية والتعليم.
 - وجود تقارير دورية عن أداء العاملين.
 - وجود مصادر إعلام.
 - نشر ميزانيات مديريات التربية.
 - وضوح أسس اتخاذ القرار لدى صانعيه.
 - سهولة الحصول على الإحصاءات والبيانات عن مختلف أنشطة مديريات التربية.
 - وجود قاعدة بيانات.
 - وجود آليات متعددة للتعبير عن الرأي.
- ويرى الباحث أن إقرار مبدأ الشفافية (الوضوح) في التعاملات، وتعزيزه داخل مديريات التربية والتعليم، سيكون وسيلة فاعلة للوقاية من الفساد، وأن اعتماده كممارسة وتوجه أخلاقي يضيف على العمل الإداري المصادقية والاحترام.
- ومن المظاهر الشائعة التي تدلل على عدم العمل بمبدأ الشفافية كما أوردها المقرن(2014) قيام المستويات العليا في الإدارة بحجب المعلومات والقرارات الإدارية عن الموظفين، ومن الأمثلة التي تدلّ على عدم الشفافية "البرامج والدورات التدريبية"، فليس هناك شفافية بخصوص الترشيح لهذه الدورات تتمثل في عدم وجود نماذج بخصوص ذلك تتضمن أسباب الموافقة أو عدم الموافقة على ترشيح الموظف بشكل مفصل، والاكتفاء بأن سبب عدم الترشيح لبعض الموظفين هو أنه لا تنطبق عليهم ضوابط وأسس الترشيح، دون وجود تفصيل لهذا المبرر أو توضيح لهذه الضوابط؛ لأنه لا توجد معايير معلنة لها في الأساس، وهذا ما يثير الكثير من التساؤلات والشكوك حول آلية الترشيح في بعض الجهات، وخاصةً إذا علمنا أن عمليات الترشيح والإعلان عن البرامج التدريبية تتم بسرية تامة، وبالتالي يقوم مدير التربية أو أحد نوابه باختيار من يراه من الموظفين حسب الأهواء والمصالح الشخصية.
- ويضيف المقرن(2014) أن القرارات الإدارية المتعلقة بالموظفين وسير العمل، تتخذ بشكل مفاجئ دون مشاركة من قبل الموظفين، وعند ظهور سلبات هذه القرارات أثناء التطبيق على أرض الواقع، أو الاعتراض عليها، فإن إدارة مديريات التربية لا تتراجع عن قراراتها، ولا تعترف بأخطائها؛ لذا تبدأ المنازعات الإدارية في مختلف المستويات.

أما فيما يتعلق بالتشريعات القانونية التي تلزم مديريات التربية بالإفصاح والشفافية، فإنها في الغالب ما يتم التحايل عليها، فعلى سبيل المثال تلزم لوائح الخدمة المدنية بتزويد الموظف بنسخة من تقييم أدائه الوظيفي للاطلاع عليه ومناقشته مع رئيسه المباشر، وتكفل له حق الاعتراض وإذا قام الموظف بالاعتراض على تقييم أدائه، فإنه يتم تشكيل لجنة في وزارة التربية لمراجعة بيانات تقييم الأداء، وتستمر أعمال هذه اللجنة لشهور طويلة، وفي أغلب الأحيان تأخذ برأي الرئيس المباشر ويبقى كما هو، (المقرن، 2014).

أما بخصوص الشفافية في التعامل مع من هم خارج مديريات التربية، فغالباً ما تحجب المعلومات عن المواطنين والأجهزة الرقابية وكذلك الإعلام، فهناك احتكار شبه تام للمعلومات وليس من حق أحد الاطلاع عليها. (المقرن، 2014).

2- المشاركة: ويُقصد بها مشاركة المستفيدين من مخرجات مديريات التربية في الرأي، واتخاذ القرارات وتنفيذها، ورسم السياسات التعليمية.

وتهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة التربوية والجمهور التربوي وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه، وتقوم علاقة المشاركة على أسس محددة منها (شكر، 2005):

- الندية القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف.
- استقلالية الأطراف عن بعضها، وتوافر القناة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف وليست منحة أو هبة من أحد.
- امتلاك كل طرف لإستراتيجية تطويرية محددة ومستقرة تتضمن أهدافاً مرحلية، وأخرى بعيدة المدى.
- وجود أرض مشتركة ومناطق التماس بين الأطراف، وقبول الأطراف عن قناعة بفكرة المشاركة والتفاعل والتكامل واحترام وجهات النظر.
- إرساء مناخ ديمقراطي حقيقي بما يتضمنه ذلك من تمثيل حر وعادل وسيادة القانون.
- سيادة علاقة المشاركة في جميع المستويات، بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات، إلى تهيئة البيئة والتنفيذ.

ومن أهم مؤشرات مبدأ المشاركة ما يلي (النزاهة كمدخل للحوكمة الرشيدة، 2013):

- عدد أعضاء مديريات التربية المشاركين في صنع سياساتها.
 - عدد الأعضاء المشاركين في صنع القرار.
 - أخذ رأي المعنيين بقرار ما في اتخاذه أو تنفيذه.
 - تعدد طرق ووسائل مشاركة الأفراد في أنشطة مديريات التربية.
- ويرى الباحث من واقع خبرته العملية داخل مديريات التربية والتعليم، أن آليات المشاركة من قبل مديريات التربية والتعليم غير فعالة، وغالباً ما تكون صورية، حيث عمدت وزارة التربية والتعليم العالي إلى تشكيل لجان داخل مديريات التربية لاتخاذ القرارات ورسم السياسات على مستوى المديريات، التزاماً منها بتطبيق مبدأ المشاركة، إلا أن هذه اللجان غالباً ما تنصاع أمام رغبة إدارة التربية، وذلك للحفاظ على تقييم أداء جيد، أو خوفاً من الإجراءات التعسفية كالنقل، والتدوير والتهميش الوظيفي.

3- التمكين: مصطلح ظهر حديثاً في الفكر الإداري المعاصر وهو أعم من مصطلح المسؤولية ويقصد به إعطاء العاملين الصلاحيات وتحميلهم مسؤولية أعمالهم، ويختلف عن التفويض الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات دون المسؤوليات.

ويعرف الباحث التمكين إجرائياً في هذه الدراسة بأنه إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح مديري المدارس حرية واسعة داخل مدارسهم، في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وتحميلهم مسؤوليات أعمالهم، وتدريبهم وحفزهم، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه.

ويهدف التمكين إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة، وتحويلها إلى إجراءات أو سياسات، تهدف في النهاية لرفع الكفاية والنزاهة التنظيمية لمديريات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها. وهو ما يمكن تحقيقه من خلال: إزالة كل العقبات التي تعوق عملية التمكين سواء أكانت قانونية أو تشريعية أو اجتماعية (تتعلق بالعادات والتقاليد والأعراف المتبعة)، أو غيرها من السلوكيات النمطية، مع تبني سياسات وإجراءات وتشريعات، وإقامة هياكل تساعد في القضاء على مظاهر الإقصاء والتهميش (عبد الوهاب، 2008). ويرافق مبدأ التمكين عناصر أخرى داعمة من قبيل: النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية، بما يمكن من بناء

التوجه نحو رقابة الذات وتحديد التصرفات المسؤولة بديلاً استراتيجياً عن رقابة التحكم والأوامر. ومن أهم مؤشرات مبدأ التمكين ما يلي (النزاهة كمدخل للحوكمة الرشيدة، 2013):

- تقسيم العمل داخل مديريات التربية والمدارس التابعة لها على جميع الأفراد دون تمييز.
- تعدد فرص مشاركة الأطراف المعنية في أنشطة مديريات التربية.
- وجود رسالة محددة لمديرية التربية.
- بيان واضح بأهداف وغايات مديريات التربية.
- وجود خطة إستراتيجية بعيدة المدى.
- تعدد آليات مشاركة الأطراف المعنية في سياسات مديريات التربية.

واقع التمكين في الإدارة التربوية في فلسطين

بينت وزارة التربية والتعليم العالي (2014) في نشرتها التربوية بعنوان الإستراتيجية القطاعية وعبر القطاعية للتعليم (2011-2013) بأنه لا يوجد لدى وزارة التربية والتعليم العالي أي خطة شاملة لتحقيق التمكين في الإدارة التربوية، إلا أن ذلك يعتبر هدفاً من الأهداف التي تسعى إليها الوزارة على المدى البعيد، إلا أنها اتخذت خطوات باتجاه تطبيق نظام اللامركزية الذي يتم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات من المركز (وزارة التربية والتعليم) إلى مديريات التربية والتعليم، وتقوم الأخيرة بتفويض بعض الصلاحيات إلى المدارس. وخلال انتفاضة الأقصى واشتداد الهجمة الإسرائيلية على العملية التعليمية، فوضت الوزارة صلاحيات أوسع إلى مديريات التربية والمدارس للتعامل مع الحاجات الطارئة وحل الإشكاليات في إدارة المدرسة وتسيير العملية التعليمية وفق الظروف المستجدة، الأمر الذي كان له آثار إيجابية في التعامل مع المشاكل التي واجهت العملية التعليمية، والتقليل قدر الإمكان من الضرر الذي لحق بالتعليم. وقد تم ذلك من خلال تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات الميدانية لحل المشاكل التي تعترض العملية التعليمية دون الرجوع للمركز. ورغم أن برامج الطوارئ التي وضعتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عالجت الكثير من القضايا التي ألحقها الاحتلال بالعملية التعليمية إلا أنه لم يتم تقييم إدارة الأزمة تقييماً علمياً بحيث يتم استخلاص الدروس والعبر، والاستفادة منها في وضع إستراتيجية وطنية على مستوى الوزارة في مجال التعليم في ظل الأزمات بناءً على

التجربة السابقة، كما أن الصلاحيات الواسعة التي فوضت للمدارس والمديرية لم يجر استثمارها بالكامل، بل استمر الرجوع إلى المديرية لأخذ الموافقة، خوفاً من الأخطاء التي يمكن أن تقع ويعود السبب لقلة التدريب والخبرة في هذا المجال. كما لوحظ تجاوز الموظفين في المديرية للصلاحيات الممنوحة للمدرسة، (الإستراتيجية القطاعية، 2011-2013).

ويرى الباحث أهمية تفعيل هذا المبدأ بشكل مدروس داخل البيئة الفلسطينية، وذلك لكثرة عدد المدارس الموزعة على مناطق جغرافية واسعة، وصعوبة متابعتها بجميع التفاصيل من قبل مديريات التربية، بالإضافة إلى أن كثيراً من المدارس واقع خلف الجدار، أو أن الحواجز العسكرية الإسرائيلية تعيق وصول طواقم مديريات التربية إليها.

4- **المساءلة:** ويقصد بها أن كل مسؤول يتم محاسبته حول عمله وإنجازاته، وأن يعني هذا المفهوم الثواب والعقاب (العريني، 2014)؛ أي تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين (خورشيد ويوسف، 2008)، فضلاً عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم ومدارسها وعلى طلبتها (Corcoran, 2004) وتعد المساءلة الوجه الآخر للقيادة، وبدونها تكون القيادة دكتاتورية (ناصر الدين، 2012) والمساءلة التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم (آل عباس، 2010).

ومن أهم مؤشرات مبدأ المساءلة ما يلي (النزاهة كمدخل للحوكمة الرشيدة، 2013):

– تناسب حجم مسؤولية الفرد مع السلطة الممنوحة له.

– وجود آليات لإثابة الأفراد.

– وجود آليات لمعاقبة الأفراد.

– تطبيق آليات المساءلة على جميع العاملين دون تمييز.

– تناسب الجزاءات الموقعة على المخالفين مع حجم المخالفة.

– وجود معايير محددة للثواب والعقاب.

وقد ظهر من نتائج دراسة قامت بها وزارة التربية والتعليم العالي (2015) وهدفت إلى التحقق من مدى تطبيق برنامج الحوكمة والإدارة الذي أدرجته في خطتها الإستراتيجية الثالثة

للأعوام (2014-2019)، من خلال مؤشر هدف إلى قياس درجة مراعاة الوزارة لأبعاد الحوكمة والمساءلة، وظهر من هذه الدراسة أن درجة مراعاة الوزارة لأبعاد الحوكمة والمساءلة بمستوياتها كافة بلغت 54.1% بدرجة ضعيفة وفق التدرج المؤي المعتمد.

5- المساواة: وتشمل الابتعاد عن التمييز بين الموظفين أو التحيز لبعضهم، والتعامل بمبدأ العدالة للجميع.

6- ضمان حقوق أصحاب المصلحة: ويُقصد بأصحاب المصلحة الفئة المستفيدة من وجود مديريات التربية سواء أكانوا موظفين، أو طلبة، أو مجتمع محلي، ويمكن حفظ حقوقهم من خلال الإخلاص والجدية في وضع وتنفيذ السياسات التربوية، وتغذية الطلاب بالعلم والمعرفة؛ لتخرج طلبة مؤهلين للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي.

وفي هذه الدراسة أثر الباحث اختيار أربعة مبادئ ليتم دراستها؛ لاعتقاده بأنها الأكثر أهمية لتقدير درجة التزام مديريات التربية والتعليم بتطبيق الحوكمة وهي: الشفافية والمشاركة والتمكين، والمساءلة.

الحوكمة الإلكترونية

ظهر حديثاً مصطلح الحوكمة الإلكترونية الذي يعتبر من المواضيع الحديثة نسبياً التي تم تداولها في تطوير العمل الإداري. وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة الإلكترونية حيث عرفها كل من كيشوري وسانجاي (Kishori, Sanjay, 2012) بأنها: نظام إلكتروني يعمل على تسهيل وتحسين الشفافية، وتوفير معلومات سريعة ونشرها إلكترونياً وتحسين الكفاءة الإدارية والخدمات العامة في جميع جوانب التعليم.

ويعرف الباحث الحوكمة الإلكترونية إجرائياً بأنها: تطبيق الوسائل الإلكترونية في التفاعل بين المديرية وأصحاب المصلحة، كالإدارات العامة المشرفة عليها في وزارة التربية والتعليم العالي والأقسام التابعة لها، والمدارس التي تقع تحت نطاق إشرافها، بهدف تسهيل وتحسين الشفافية والخدمات التعليمية والمشاركة في إدارة التعليم، وتوفير معلومات سريعة ونشرها إلكترونياً، وتحسين الكفاءة الإدارية والخدمات العامة في جميع جوانب التعليم.

وبنظرة تحليلية لما سبق يرى الباحث أن الحوكمة بشقيها: التقليدي والإلكتروني بمديريات التربية والتعليم يمكن أن تساعد في: توجيه الموظفين للتعلم المستمر وتحسين الأداء، وتوفير نظام رقابي فعال في المديرية يدعم المحاسبية والشفافية، والالتزام بضوابط البيئة التشريعية التي تعمل في إطارها المديرية، واتباع قواعد وإجراءات واضحة متفق عليها ومعلنة للجميع، وتحسين مستوى المعلومات التي تطرحها مديريات التربية للمستفيدين من العملية التعليمية كنتائج الطلاب والإحصاءات المدرسية، وسجلات الدور للمتقدمين للوظائف بأنواعها، بالإضافة إلى تحسين مستوى الخدمات التعليمية التي تقدمها المديرية للطلبة والمجتمع المحلي من خلال توظيف شبكة الانترنت، ومشاركة المستفيدين من العملية التعليمية في عملية صنع واتخاذ القرار، بحيث يكون القرار المتخذ بتوافق من جميع الأطراف المستفيدة من العملية التعليمية وإشراك أولياء الأمور في برامج المديرية وإطلاعهم على رسالتها ورؤيتها وأهدافها، مما يجعل الإدارة أكثر فعالية وأكثر شفافية ومصادقية، أما غياب الحوكمة سيؤدي إلى تدني وقصور في تحقيق أهداف مديريات التربية والتعليم.

العلاقة بين الحوكمة وإجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم

إن تطبيق مبادئ الحوكمة بالشكل الصحيح داخل مديريات التربية والتعليم يؤدي إلى إغلاق الأبواب أمام الروتين الإداري، حيث تساعد الشفافية على التغلب على سرية البيروقراطية الحكومية، وتشجع على المشاركة، وتعمل على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية والخطوات غير الضرورية كما تعمل على تبسيط الإجراءات والتوسع في التمكين الإداري؛ الأمر الذي يؤدي حتماً إلى الانتقال من أسلوب الإدارة العامة القائم على احترام الأقدمية والتدرج الوظيفي، إلى الإدارة الحديثة المستندة على التمكين والتركيز على النتائج، وإعطاء فرصة أكبر للمسؤولية الفردية، مع التركيز أيضاً على معيار الإنجاز والتعلم المستمر، وتؤدي أيضاً إلى توضيح خطوط السلطة وتبسيط الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم، وتسهيل إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والاستفادة من التغذية العكسية (حرب، 2011).

وترتبط الحوكمة بإجراءات العمل وآلياته من خلال تركيز الحوكمة على أن تكون إجراءات العمل واضحة ومعلنة ولا تستغرق وقتاً طويلاً، ويكون ذلك من خلال إيجاد أدلة تنظيمية واضحة ومحددة تشتمل على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين وذلك لاستخدامها عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المديريات التي يعملون بها. ويجب أن يتم إصدار بلاغات وتعاميم لها علاقة بسياسات وإجراءات العمل. وإن بساطة الإجراءات ووضوحها يسهم في كشف الفساد ومكافحته (دعيبس، 2004).

إلا أن واقع الأنظمة والتعليمات والإجراءات في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية قد جاء مخيباً للآمال، فقد جاء في النشرة التربوية (الإستراتيجية القطاعية، 2011-2013) أنه يوجد أعداد لا حصر لها من الأنظمة والتعليمات والإجراءات للكثير من العمليات والفعاليات التربوية والإدارية والمالية، وتصدر عن جميع المستويات، وتتطرق إلى مختلف جوانب العملية التعليمية ابتداءً من الوزارة مروراً بمديريات التربية وانتهاءً بالمدرسة والطلبة وأولياء أمورهم وإن هذه الأنظمة والتعليمات والإجراءات إما قديمة من أصل أردني أو مصري، أو أنه تم إصدارها من قبل الإدارات العامة بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية لمهامها، ومن المآخذ عليها ما يلي:

- أ- لا توجد تعليمات منسقة ومشاركة من جميع الإدارات العامة، وهذه الأنظمة والتعليمات ليست موثقة ومصنفة، بحيث يسهل الرجوع إليها لمن يحتاجها.
- ب- هناك الكثير من الفعاليات التربوية التي تتم دون الرجوع إلى تعليمات تساعد الموظفين في اتخاذ القرارات.
- ج- وكذلك يلاحظ وجود تناقضات وتكرار في التعليمات والإجراءات الصادرة عن الإدارات العامة في الوزارة، الموجهة إلى مديريات التربية والمدارس؛ لعدم وجود تنسيق بين هذه الإدارات، وغالباً ما تصدر هذه التعليمات دون مراعاة الظروف الموضوعية لكل مديرية.
- د- في بعض الأحيان توجه التعليمات لأقسام في مديريات التربية، وخاصة التعليم الشفوية دون الرجوع إلى مدير التربية مما يشكل تجاوزاً للتسلسل الهرمي ودون مراعاة للعبء الوظيفي للموظفين، ولا يتم استشارة المديرية قبل إصدار التعليمات.

ومن الإجراءات الإدارية الهامة التي تقوم بها مديريات التربية والتعليم إدارة المعلومات التربوية التي بدأ الاهتمام بها منذ تسلم وزارة التربية مسؤولية التعليم في فلسطين عام 1994 وذلك بإنشاء دائرة متخصصة لتكنولوجيا المعلومات مهمتها جمع البيانات وحوسبتها. بهدف توفير المعلومات للعاملين في الحقل التربوي أو المتأثرين به.

إلا أن واقع نظم المعلومات التربوية ليس بالمستوى المطلوب خصوصاً وأن العالم يعيش أزهى عصوره العلمية والتكنولوجية ويحقق مستويات مميزة من التقدم التقني في مجال الاتصالات وأنظمة المعلومات الإلكترونية، فقد جاء في النشرة التربوية (الإستراتيجية القطاعية وعبر القطاعية للتعليم، 2011-2013) أن واقع نظم المعلومات التربوية (مصادرها وطبيعتها واستخداماتها) في فلسطين جاء على النحو الآتي:

1- تهدف قواعد البيانات إلى توحيد الرقم الإحصائي التربوي الفلسطيني وتسهيل تناول البيانات من قبل متخذي القرار التربوي والمخططين والإحصائيين والباحثين والمهتمين بالتعليم والتطوير والتأهيل التربوي، وترجمة الواقع التربوي في مؤسسات التعليم بمختلف فروعها رقمياً وتلبية احتياجات كافة الوحدات في الوزارة والمديريات من الأرقام والمؤشرات.

2- أبرز قواعد البيانات التي تم تطويرها: قاعدة البيانات المدرسية العامة، قاعدة البيانات المدرسية المتخصصة، قواعد البيانات المدرسية النوعية.

3- ومن أبرز التحديات في التوظيف الفعال لقواعد البيانات التربوية ما يلي:

أ- عدم تحديث بعض قواعد البيانات (المتخصصة)، مثل قواعد البيانات الخاصة بالمكتبة المدرسية والمختبرات والمرافق الصحية والمقاصف والمرافق الرياضية... الخ وخاصة في ظل التغيير السريع الذي يحدث على المدرسة الفلسطينية في المجالات كافة.

ب- عدم الكفاية في استخدام برامج الحاسوب وخاصة برنامجي (Access & Excel) وبرامج الرزم الإحصائية (SPSS) وغيرها من البرامج من قبل العديد من الموظفين وعلى المستويات كافة، مما يحرمهم من الاستفادة من إمكانيات قواعد البيانات المتوفرة لديهم.

ج- قلة عدد الكادر العامل في مجال جمع البيانات وتنظيمها وضعف الإمكانيات المادية والتمويل لهذه المشاريع.

د- توجد قواعد بيانات أنشأتها إدارات أخرى غير الإدارة العامة للتخطيط التي هي المسؤول المباشر عن قواعد البيانات، هذه القواعد تستخدم ترميزاً مختلفاً وخاصة في الرقم الوطني للمدرسة، مثل بيانات الشؤون الإدارية والتدريب؛ مما يجعلها لا تتكامل مع قواعد البيانات الرئيسية، مما يطرح تحدياً في إعادة بنائها من حيث الترميز وتوحيد المفاهيم لتتكامل جميع قواعد البيانات في الوزارة مع بعضها البعض.

أضف إلى ذلك الإجراءات الإدارية الخاصة بعملية تقييم الأداء الوظيفي التي تعتبر من الإجراءات الإدارية الهامة التي تقوم بها مديريات التربية والتعليم، ومن المآخذ عليها عدم توفر واعتماد أدوات علمية محكمة ومعتمدة لتقييم حسن الأداء، ولا توجد معايير للقياس، ولا يبنى التقييم بناءً على الوصف الوظيفي الذي يعاب عليه أيضاً بأن العبارات المستخدمة فيه حول المهام الوظيفية جاءت عامة وفضفاضة، وفيها الكثير من التأويل وعدم الوضوح، مما يسمح بحدوث تداخل في أداء الوظائف، وهذا التداخل يعود لهيكلية وزارة التربية التي لم تحد من التناقضات والتداخلات في الأدوار والمسؤوليات والمهام بين الإدارات العامة المختلفة، ولا بين اللجان المشكلة في الهيكلية ولا بين الوكلاء المساعدين، حيث إن كل وحدة وضعت المسؤوليات

والمهام الخاصة بها دون مراعاة تأثير ذلك على الوحدات الأخرى وعلى مديريات التربية والتعليم في المحافظات؛ مما أوجد العديد من التداخلات والتقاطعات والازدواجية في المهام والتكرار في الأعمال (الإستراتيجية القطاعية وعبر القطاعية للتعليم، 2011-2013).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن في مديريات التربية والتعليم قصوراً واضحاً في تطبيق مبادئ الحوكمة، وأن واقع جودة إجراءات العمل فيها ليس بالمستوى المطلوب، لذا ظهرت توجهات جدية من قبل وزارة التربية والتعليم العالي للتوجه نحو الحوكمة الإلكترونية بلغت أوجها مطلع العام الدراسي 2015/2016، مع تولي الدكتور صبري صيدم حقيبة وزارة التربية والتعليم العالي.

وترى عبد اللطيف (2013) أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يؤدي لرفع جودة أداء مديريات

التربية والتعليم للمهام الموكلة إليها من حيث:

- **السرعة في أداء المهام:** إن توظيف التكنولوجيا يجعل التواصل بين جميع أطراف العملية التعليمية أسرع، ويقلل من الوقت المستغرق في الاتصالات العادية التي تستغرق وقتاً طويلاً للرد على استفسارات أصحاب المصلحة ومشاكلهم.
- **جودة الأداء الإداري:** حيث يساعد تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية على رفع جودة أداء موظفي مديريات التربية من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- **الشفافية في الأداء:** إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسهل من إتاحة المعلومات على شبكة الانترنت، ويمكن أصحاب المصلحة من الاطلاع على المعلومات في الوقت الذي يريدون، وهذا ما لا يوفره نظام الإدارة التقليدي من عدم قدرته على إتاحة المعلومات والبيانات عن أداء مديريات التربية لأصحاب المصلحة بالعملية التعليمية في الوقت الذي يريدون.
- **حل المشكلات:** يساعد تطبيق الحوكمة الإلكترونية على حل العديد من المشكلات في الميدان التربوي مثل صعوبة التواصل مع أصحاب المصلحة والجهات المعنية في الوقت المناسب وصعوبة إرسال التقارير والنشرات والقرارات الوزارية للمدارس في الوقت المناسب والاعتماد على العنصر البشري، وغيرها من المشكلات التي يعاني منها العمل الإداري عند إتباع الطرق التقليدية.

- **خفض التكاليف:** أي الحد من التكاليف التي تتفقه مديريات التربية والمدارس في المراسلات والاتصالات، والتقليل من الاتصالات الورقية، فالإنترنت والهواتف يجعل التواصل أقل تكلفة.
- ولتطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية عدة متطلبات منها: (عبد اللطيف، 2013).
- **البنية التحتية التقنية:** وتتمثل في مجموعة من المكونات التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الحوكمة الإلكترونية في مديريات التربية وهي: أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها وقدرتها، نظم وبرامج التشغيل، متطلبات البنية التحتية لأعمال الحاسوب داخل مبنى المديرية مثل: المواقع المكانية، التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، وكذلك شبكات الحاسوب التي تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونياً لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة، وأخيراً عناصر البنية الشبكية لإدارة التعليم إلكترونياً في الإنترنت والشبكات المحلية (LAN).
- **نظام للإدارة الإلكترونية:** إن الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي يساعد في ربط الوحدات التنظيمية مع بعضها وتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات المناسبة، وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، أي تحول الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة إلكترونية.
- **نظام للصيانة والمتابعة والدعم الفني:** إن تقديم خدمات الصيانة والدعم الفني لنظام الإدارة الإلكترونية بطريقة منظمة يسهل المتابعة وإنجاز المطلوب بأسرع وقت ممكن، وذلك من خلال الاتصال مع المسؤول المختص بالمتابعة والصيانة المستمرة .
- **كفايات التفاعل مع التكنولوجيا:** توفير الكفايات والكوادر التقنية والفنية من محللين ومبرمجين وفنيين ومتخصصين في تقنيات الاتصال، وفي تشغيل الأجهزة وصيانتها، الأمر الذي يساعد على تبسيط وتسهيل الحوكمة الإلكترونية في إدارة التعليم بما يتناسب مع ثقافة جميع العاملين فيها، ومن هذه العناصر توحيد أشكال المواقع الإدارية وتوحيد طرق استخدامها.

ولتحسين تنفيذ الحوكمة الإلكترونية لابد من توافر قواعد حاكمة من القوانين والتشريعات التي تعمل على دمج التكنولوجيا في جميع أعمال الإدارة التربوية وتنظم بيئة العمل عند تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

ويرى الباحث من خلال عمله في مديريات التربية والتعليم وإطلاعه على إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي(2014)، أن توفر البنية التحتية التقنية في مديريات التربية ومدارسها يصل إلى نسبة 75% وهذه النسبة في طريقها للزيادة. وتطبق وزارة التربية والتعليم العالي بشكل محدود نظاماً للإدارة الإلكترونية يمكن تطويره، ليتم الاعتماد عليه بشكل كلي في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، بالإضافة إلى قدرة الوزارة على إنشاء نظام للصيانة والمتابعة والدعم الفني بالاعتماد على أقسام التقنيات في مديريات التربية، وذلك عن طريق توفير موارد بشرية إضافية، وتطوير أدائها بالتدريب. وتبدي وزارة التربية والتعليم العالي اهتماماً واضحاً بتعيين متخصصين في تكنولوجيا المعلومات سواء في مديريات التربية والتعليم أو في المدارس التابعة لها، ويمكن تطوير كفايات التفاعل مع التكنولوجيا عن طريق التدريب.

الدراسات السابقة

أشارت نتائج البحث في المكتبات الجامعية، والمسح الإلكتروني لقواعد المعلومات ومصادرها المعتمدة إلكترونياً للدراسات السابقة قلّة الدّراسات التي تبحث بشكل مباشر عن الحوكمة، وواقع تطبيقها في المؤسسات التربوية ومديريات التربية على وجه الخصوص، لذلك حاولت هذه الدّراسة قدر الإمكان توظيف ما جاء في الدّراسات السّابقة التي بحثت في واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات أو المؤسسات المدنية الأخرى لتحقيق أهداف الدّراسة. حيث سيتم استعراضها من الأحدث للأقدم.

الدراسات العربية

قامت وزارة التربية والتعليم العالي(2015) بدراسة هدفت إلى التحقق من مدى تطبيق برنامج الحوكمة والإدارة الذي أدرجته في خطتها الإستراتيجية(2014- 2019)، من خلال مؤشر هدف إلى قياس درجة مراعاة الوزارة لأبعاد الحوكمة والمساءلة، وتم اعتماد المنحنى الوصفي والتحليلي في قياس المؤشر، حيث تم اعتماد أدوات قياس كمية ونوعية لقياس أبعاد مؤشر الحوكمة والمساءلة، تضمنت الأدوات 3 استبانات محكمة، احتوت على 4 مجالات وهي الأول: البيئة القانونية والتنظيمية والسياسات العامة، الثاني: القيادة: التمكين وصنع القرارات وفق المعايير المعتمدة (كالشفافية والموضوعية)، الثالث: ثقافة المؤسسة: إدارة الموارد وممارسة المساءلة) الرابع: المتابعة والتقييم والتعلم من النتائج، و وزعت الاستبانات على عينة ممثلة من الموظفين من كافة المسميات الوظيفية (العليا والوسطى والموظفين) من المستويات الثلاثة: الوزارة والمديرية والمدرسة. ومن نتائج الدراسة أن درجة مراعاة الوزارة لأبعاد الحوكمة والمساءلة بكافة مستوياتها 54.1% بدرجة ضعيفة وفق التدرج المؤي المعتمد.

وأجرت شرف(2015) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على أثر بعض المتغيرات مثل الجنس، والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، والجامعة، في واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك التطبيق. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مقدارها (105) من العمداء

ورؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية. وأشارت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق نظم الحوكمة أتى بدرجة كبيرة. وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، و في الدرجة الكلية). في حين كان هناك فروق عند نفس مستوى الدلالة في استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة ولصالح جامعة النجاح الوطنية وجامعة بيرزيت. في ضوء نتائج الدراسة السابقة اقترحت الباحثة جملة من التوصيات كان أهمها ضرورة إيجاد قوانين وأنظمة ملزمة لنظم الحوكمة والعمل على تعزيز الرقابة على منظومة العمل الجامعي.

وأجرى الشرباتي (2015) دراسة هدفت للتعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم البالغ عددهم (1038) مديراً وإدارياً في العام الدراسي 2013/2014، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة 30% من مجتمع الدراسة بلغ عددها (311) مديراً وإدارياً.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها كانت متوسطة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم يعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة. في حين كانت هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري المديرية والمسمى الوظيفي.

وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث بتعزيز درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم بكل الوسائل المتاحة، بالإضافة إلى إجراء الدراسات المتخصصة في حوكمة التربية والتعليم من قبل الباحثين والتربويين والمؤسسات

المعنية بتطبيق الحوكمة، وتدرّس الإطار النظري للحوكمة وتضمينه للأدب التربوي في دراسات الإدارة التربوية وأخيراً إنشاء مجلس للحوكمة في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها تكون مهمته تطبيق مبادئ الحوكمة ومعاييرها في مؤسساتها.

وأجرت العريني(2014) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإداريّة والأكاديميّة العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، الوظيفة الحاليّة) وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

- أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.06) .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة، في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى؛ اختلاف المؤهل لصالح مؤهل الدكتوراه، وسنوات الخبرة لصالح من خبرتهم أكثر من 20 سنة، والوظيفة الحاليّة لصالح وظيفة عضو هيئة تدريس.

وقام كذلك أبو سمرة، وهواش، وحلاوة (2014) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، والبالغ عددهم (256) رئيس قسم، في حين شملت عينة الدراسة (187) فرداً، وتم استخدام الإستبانة أداة للدراسة، حيث شملت (53) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: إدارة الأفراد، واتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات والحوكمة، والابتكار والإبداع.

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والمديرية التي يعمل بها المدير).

وأجرى مطير(2013) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق كل من: معايير الحكم الرشيد، والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية وواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية. لتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على أصحاب المسميات الإشرافية المدنية في المستويات الإدارية الثلاث- العليا، الوسطى، الدنيا (والتي تتمثل في: وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) في محافظات قطاع غزة والبالغ عددهم(2848) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة(376) موظفاً من مجتمع الدراسة بنسبة بلغت حوالي(13%) من الحجم الأصلي للمجتمع. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي كان من أهمها ما يأتي: بلغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84%)، وبلغ الوزن النسبي لمستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي(68.93%)، كما توصلت الدراسة إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظة غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وحول الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

وأجرى ناصر الدين(2012) دراسة هدفت إلى معرفة واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من(113) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، منهم (64) عضو هيئة تدريس و(49) إدارياً، اختيروا من مجتمع الدراسة المكوّن من (89) عضو هيئة تدريس و(78) إدارياً، بالطريقة العشوائية البسيطة. ولجمع البيانات، تم استخدام مقياس طوره الباحث تكون من(50) فقرة،. أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

وأجرى مسعود(2012) دراسة بعنوان " درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة شمال الضفة الغربية" هدفت إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وبيان أثر المتغيرات المستقلة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص الأكاديمي والمرحلة التعليمية ومهارة استخدام الحاسوب والتأهيل والتدريب والعمر) في درجة إدراكهم وتصوراتهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من(759) مدير ومديرة في مديريات شمال الضفة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة الطبقية العشوائية وحدد الباحث المديريات التي شملتها الدراسة بحيث أجريت الدراسة على المديرين والمديرات في مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية وكان عددهم(300) مدير ومديرة بنسبة 40% من مجتمع الدراسة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري ولتطوير الأداء في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداء كانت كبيرة جداً.
- توجد هناك علاقة ارتباطية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين التمكين الإداري وتطوير الأداء (74.6%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري وتطوير الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي، سنوات الخبرة، مرحلة المدرسة، ومهارة استخدام الحاسوب، العمر.

وأجرى حلاوة ودار طه (2011) دراسة هدفت إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، الذي بلغ عدد طلابها (14000) طالباً وموظفيها الذين بلغ عددهم (1117) موظفاً. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم أداة الاستبانة وبلغ مجتمع الدراسة (1117) موظف، وكانت عينة الدراسة (120) موظف أي بنسبة (12%) من مجتمع الدراسة.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحثان: أن المجتمع الفلسطيني مجتمع عشائري منذ الخليقة ويعتبر صغير الحجم إذا ما قورن بدول العالم، وأن (الحوكمة) في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة (عالمياً)، إذ إنها تميل إلى التعامل في حل المشاكل إلى القيم والاتجاهات، وهناك الاتجاهات (الأحزاب) التي تلعب الدور الكبير في الجمع بين وجهات النظر وحل المشاكل وخاصة إذا كانت المشكلة بين طرفين من نفس الحزب بالإضافة إلى أن معظم القرارات تكون ارتجالية، رغم وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة وقوانين الجامعة (ألا وهي الحوكمة)، كما أظهرت النتائج أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين، أو يجهلون ما فيه من نصوص أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم.

وأجرت الباحثة حرب (2011) دراسة هدفت من خلالها إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (410) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وقد بلغ حجم العينة (205) موظفاً في الجامعات المبحوثة، واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة (نظام المعلومات، والاتصال الإداري والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة وإجراءات العمل والشفافية الإدارية تعزى إلى الجامعة ولصالح جامعة الأزهر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه.

- درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية يقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلاءم ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

- وموافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على توفر إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.

وأجرت عمرو (2011) دراسة هدفت إلى تقييم مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وزيادة الوعي بالحوكمة ونشر ثقافة الشفافية والإفصاح بين الموظفين في الدوائر الحكومية مما يساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء ومن أبرز نتائجها أن هناك تطبيقاً بشكل متوسط لمعايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وهذا عائد إلى عدم معرفة الكثير من المسؤولين في الدوائر الضريبية بالحوكمة وآليات عملها، كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الفاعلية والكفاءة من جهة، ومعايير الحوكمة من جهة أخرى، وأن تطبيق الكفاءة والفاعلية في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية يتطلب تطبيق معايير الحوكمة كحزمة واحدة.

وهدف دراسة عقدة (2011) إلى معرفة مستوى التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمديرين والمعلمين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة جرش، العقبة، والسلط. حيث بلغ عددهم (97) مشرفاً ومشرفة و(326) مديراً ومديرة و(6460) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار (90) مشرفاً ومشرفة و(300) مدير ومديرة و(4120) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة كعينة للدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- أن مستوى التمكين الوظيفي لدى المشرفين قد جاء بدرجة متوسطة.
 - أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين قد جاء بدرجة عالية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مع مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مع تقدير مديري المدارس والمعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمجالاته تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.
 - توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مجالات التمكين الوظيفي ومجالات الأداء الوظيفي لدى المشرفين التربويين.
- وهدفنا دراسة الزهراني(2010) إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة مدى الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة لتطبيقها على عينة عشوائية من الهيئة الأكاديمية في الجامعات، والكليات المختارة، ويبلغ عددها (300) فرد، وكان من أبرز نتائج الدراسة بأن الجامعات والكليات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- وقامت البلوي(2010) بإجراء دراسة تهدف إلى معرفة درجة ممارسة المديرين والمديرات للشفافية من خلال عينة طبقية عشوائية مكونة من (220) معلماً و(218) معلمة وقد استخدمت الباحثة استبانة مكونة من ستة مجالات، وقد أسفرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسة بشكل عام كان بدرجة عالية، وقد تراوحت للأبعاد ما بين (3.51) إلى (4.02) وقد اخذ بعد إدارة البيانات والمعلومات المرتبة الأولى، ثم صنع واتخاذ القرارات، ثم بعد القوانين والأنظمة والتعليمات، ثم بعد الإجراءات وآليات العمل، ثم بعد الاتصال الإداري الداخلي والخارجي وأخيراً بعد الأداء والتقييم. وقد وجدت فروق تعزى للنوع الاجتماعي لصالح الذكور على بعد إدارة المعلومات والبيانات والاتصال الإداري الداخلي والخارجي وصنع واتخاذ القرارات، كما وجدت فروق تعزى للمؤهل العلمي ولصالح الدبلوم على جميع الأبعاد عدا الإجراءات وآليات العمل وهناك تعزى لمستوى المدرسة على بعدين القوانين والأنظمة والإجراءات وآليات العمل

لصالح المدارس المتوسطة، وكذلك وجدت فروق تعزى لسنوات الخبرة ولصالح الأكثر من 10 سنوات على جميع الأبعاد.

وأجرت الحسن (2010) دراسة هدفت للتعرف إلى درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى التعرف إلى تأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية وموقع مديرية التربية والتعليم والمسمى الوظيفي على درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة من خلال استبانة، تم التأكد من صدقها وثباتها، وبعد أن تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مقدارها (245) بواقع (35%) من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في أقسام الإدارة المدرسية، والرقابة الإدارية والمالية والتعليم العام، والإشراف التربوي، وشؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، و عددهم (693) موظفا. وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام، وبمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري (0.55)، ونسبة مئوية (73%).
- أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسطة بشكل عام، وبمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري (0.70)، ونسبة مئوية (67%).
- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية. وهدفت دراسة آل عباس (2010) إلى التعرف على الحوكمة ومعاييرها العالمية، ودراسة حوكمة الجامعات في بعدها العالمي، ومدى ممارسات هذا المفهوم في المملكة العربية السعودية ومقارنتها مع الجامعات العربية والعالمية، وقد قام الباحث بإجراء الدراسات التحليلية والنقدية والمقارنة للوصول إلى نتائج الدراسة والتي من أهمها، أهمية دراسة حوكمة الجامعات؛ لما لها من آثار على قطاع التعليم العالي في السعودية؛ أيضاً استخلصت الدراسة ضعف مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من خلال المقارنة بينها وبين جامعات دولية.

وأجرى العرايب (2010) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة التشاركية لمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك من خلال معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتحديد تأثير المتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) على تلك الممارسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2010/2011. وكانت أهم النتائج: أن ممارسات القيادة التشاركية من قبل مديري التربية والتعليم أتت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره 74%. بالإضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لجميع متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية). أما أهم التوصيات فكانت: تحسين شروط اختيار مديري المدارس وخاصة الثانوية منها، بالإضافة إلى دعم العلاقة مع المجتمع المحلي والشراكة بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية.

وهدف دراسة الشناق (2009) إلى التعرف على مفهوم الحاكمية، ودرجة ممارسة معاييرها لدى القيادات الجامعية. وقد صمم الباحث استبانتيان لجمع المعلومات، الاستبانة الأولى حول مفهوم الحاكمية، الاستبانة الثانية حول درجة ممارسة مجالات الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة وتم توزيع الاستبانتيين على عينة الدراسة العشوائية، والتي تكونت من 501 موظف، منهم 63 من أعضاء مجالس، و258 من أعضاء هيئة تدريس، و180 من الإداريين) وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم ومجالات الحاكمية في الجامعات الأردنية كان بدرجة عالية، كما أنه يوجد فروق في درجة ممارسة مجالات الحاكمية بين أعضاء الهيئتين التدريسية، والإدارية لصالح أعضاء هيئة التدريس في معيار الشفافية.

وقامت الفاخوري (2009) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية لدى عينة مكونة من (300) من مديري ومديرات المدارس الحكومية في ثلاث مجالات وهي: دور المدير مع كل من الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والعاملين، وكل مجال ينقسم إلى أربعة أبعاد وهي اتخاذ

القرارات و تقييم الأداء والتغذية الراجعة والاتصال والعلاقات والتعليمات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إدراك المديرين لمفهوم الشفافية جاءت بدرجة مرتفعة (3.73) في حين درجة ممارسة العينة للشفافية بدرجة متوسطة (3.30) وتبين وجود فروق دالة إحصائية تعزى النوع الاجتماعي في درجة إدراك مفهوم الشفافية لمجال العاملين ببعد تقييم الأداء والتغذية الراجعة ولصالح الإناث وكذلك تبين وجود فروق بين متوسطات درجة ممارسة الشفافية تعزى لتفاعل متغيري (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي) على مجال العاملين ببعد الاتصال والعلاقات لصالح الإناث من حملة درجة الماجستير والدكتوراه وكذلك تبين وجود فروق بدرجة الممارسة لتفاعل النوع الاجتماعي والمؤهل والخبرة على مجال دور المدير مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي ووجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين درجة إدراك مفهوم الشفافية ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية بلغت (0.75).

وقامت الطعاني (2009م) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة الكرك بمعايير الشفافية من وجهة نظر المديرين و المعلمين وقد كانت عينة الدراسة طبقية عشوائية مكونة من (175) مديراً ومديرة و(526) معلم ومعلمة وقد تضمنت الأداة ثمانية مجالات وهي: التخطيط والأداء والإجراءات وآليات العمل والمساءلة والاتصال والتقييم والاهتمام والمشاركة والتغذية الراجعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التزام المشرفين بمعايير الشفافية في جميع أبعاد الدراسة كانت متوسطة، وتبين وجود فروق دالة إحصائياً لأبعاد الشفافية تبعاً للنوع الاجتماعي ولصالح الإناث على بعدي المساءلة والاهتمام والمشاركة وتبين وجود فروق تعزى لخبرة المديرين لصالح السنوات الأعلى. وكذلك تبين وجود فروق تعزى لمؤهل المعلمين على جميع الأبعاد لصالح حملة الماجستير مقابل البكالوريوس وحملة الدبلوم مقابل البكالوريوس.

وأجرى الشمري (2009) دراسة هدفت إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي تواجهها. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ) في الجامعات السعودية، بلغ عدد العينة (381) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت بصورتها من (80) فقرة.

وكانت من أهم نتائج الدراسة:

1. أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس متوسطة.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية

لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهه نظر أعضاء هيئة

التدريس تعزي لمتغيري " الجامعة " والرتبة الأكاديمية.

وقامت سمير(2008) بإجراء دراسة هدفت للتعرف إلى واقع المساءلة الإدارية في

مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس

الحكومية، وكذلك التعرف إلى الاختلاف في درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري

المدارس الثانوية باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والتخصص

وموقع المدرسة ومستوى المدرسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومديراتها

الخليل وبيت لحم. وقامت الباحثة ببناء إستبانة استخدمتها أداة للدراسة. وقد تكونت الأداة من

(66) فقرة وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين لمجال واقع ممارسات المساءلة الإدارية

مرتفعة.

2. لا يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية

والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (المديرية ومستوى

المدرسة، وموقع المدرسة، وجنس المدير، والمؤهل العلمي للمدير، وتخصصه، وخبرته

الإدارية).

وجاءت دراسة عمايرة(2008) بهدف التعرف إلى مستوى الشفافية الإدارية الممارسة

من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات

التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر هؤلاء العاملين، إضافة إلى التعرف على العلاقة

الإرتباطية بين الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم وكل من الضغط النفسي والأمن

النفسي الذي يشعر به العاملون في مديرياتهم، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باختيار عينة

الدراسة وبلغ عدد أفرادها(579) موظفاً من أصل (4015) موظفاً من الموظفين في المديريات،

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في كافة المجالات.

وأجرى حرز الله (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية، ثم دراسة العلاقة بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ودرجة الرضا الوظيفي وهدفت الدراسة أيضا إلى معرفة تأثير متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية على تقديرات المعلمين لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات، ودرجة الرضا الوظيفي لديهم وقام الباحث ببناء استبانتيين لتحقيق أهداف الدراسة، إحداهما لقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات والأخرى لقياس رضاهم الوظيفي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وقد طبق الدراسة على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عددهم (306) معلما ومعلمة بنسبة 10% من مجتمع الدراسة وفي المعالجة الإحصائية استخدم الباحث النسب المئوية والتكرارات واختبار كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون وسييرمان، واختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات، وأن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية متوسطة .
- وجود علاقة ايجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والرضا الوظيفي لديهم .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو المنطقة التعليمية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة الأطول.

وقام القريوتي والعنزي (2006) بدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الشعور بالتمكن الوظيفي وعلاقة هذه النظرة بعدد معين من المتغيرات الديموغرافية وهي: جهة العمل والعمر، والجنس، والمستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخدمة، وذلك من خلال

فحص عدة فرضيات عن الموضوع، حيث تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من (455) شخصاً من فئة المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الحكومية والمؤسسات ذات الميزانيات المستقلة والهيئات الملحقة، وقد بينت الدراسة النتائج الآتية:

- توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي.
- أن هناك تفاوت في آراء أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، والعمر.
- في حين لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس أو الحالة الاجتماعية للموظف على النظرة لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكن.

وأجرى مهران (2005) دراسة هدفت إلى بحث علاقة الجوانب الأخلاقية بمدى دقة وتطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة من خلال ثلاثة محاور أساسية وهي: الحوكمة الجيدة وعناصرها، الأخلاق الحميدة وجوانبها، الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الاستنباطي الاستقرائي، وقد خلصت إلى ضرورة صياغة أطر عامة في إطار الحوكمة تضع معايير واضحة للمساءلة المحاسبية والإفصاح والشفافية والمصادقية في المعلومات.

وقام العمري (2004) بدراسة هدفت إلى تحليل نظام المساءلة التربوي في وزارة التربية والتعليم في الأردن كما هدفت إلى تحديد درجة توفر عناصر المساءلة التربوية في النظام التربوي الأردني، ودرجة مساءلة لفئات العينة بتحقيق النتائج التربوية ودرجة تنفيذ نظام المساءلة التربوية والمعوقات التي تتعرض لتنفيذ ذلك النظام في وزارة التربية والتعليم، وهدفت الدراسة أيضاً التعرف إلى نموذج المساءلة التربوية، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في مقر الوزارة وموظفي الإدارة الوسطى في مديرات التربية والتعليم وتم اختيار عينة مكونة من (662) فرداً بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد بينت نتائج الدراسة توفر عنصرين من عناصر المساءلة التربوي وهما عنصر الأهداف التربوية، وعنصر الأهداف التعليمية وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم توجيه المساءلة لأي فئة على تقصيرها وفي تحقيق النتائج التربوية أما درجة تنفيذ المساءلة التربوية فقد تبين أنها وصلت إلى درجة مقبولة بمتوسط

(3.48) مقارنة بالمتوسط المعياري (3.5) الذي اعتمده الباحث. ومن خلال تحليل إجابات أفراد عينة على السؤال المفتوح تبين وجود سبعة معوقات تعترض تنفيذ المساءلة التربوية في الوزارة من أهمها: العلاقات الشخصية، والجوانب الإنسانية، مثل الشللية والجهوية والوساطة والمعرفة والصفات الشخصية لبعض الموظفين مثل عدم الانتماء والضغوط الاجتماعية والعشائرية والتي يتعرض لها الموظفون.

وأجرت الزعبي (2003) دراسة بهدف التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها من قبل القادة التربويين وعلاقتها بمتغيرات الخبرة والمسمى الوظيفي والمنطقة والمؤهل العلمي والجنس، وتكونت عينة الدراسة من (228) موظفا ممن يشغلون مناصب قيادية في (12) مديرية من مديريات التربية والتعليم في الأردن وبينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن كانت متوسطة كما شكّل مجال الانضباط الوظيفي أعلى درجة تطبيق في حين شكّل المجال الإنساني أدنى درجة تطبيق، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة الإدارية ضمن المجالات الأربعة تعزى لمتغيرات (الخبرة، المنطقة، والمؤهل العلمي، الجنس) .

وقامت كسبري (2003) بدراسة هدفت من خلالها للتعرف إلى اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية، والكشف عن العلاقة بين اتجاهاتهم نحو المساءلة في الإدارة التربوية وبين متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي، وطبيعة الكلية التي تخرج منها المدير/ة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، للعام الدراسي (2000/2001)، حيث بلغ عددهم (204) مديراً ومديرة، موزعين على مديريات شمال الضفة الغربية، وهي نابلس، وسلفيت، وقلقيلية، وطولكرم، وجنين، وقباطية.

واستخدمت استبانة مؤلفة من جزأين هما: الأول بيانات شخصية ويشتمل على: الجنس، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، ونوع المدرسة والمؤهل العلمي، وطبيعة الكلية التي منها المدير/ة . الثاني ويتكون من خمسة مجالات ويتألف من (33) فقرة للتعرف إلى مفهوم المساءلة

التربوية وأهميتها، والثاني فينألف من (7) فقرات توضح دور المساءلة في تطوير المناهج وحسن تنفيذها وإثرائها، والثالث من (13) فقرة بينت دور المساءلة في تطوير المعلمين أكاديمياً ومهنياً والرابع من (12) فقرة توضح دور المساءلة في تحسين المخرجات التربوية وتطوير الطلبة، والخامس من (6) فقرات بينت أهمية المساءلة في تحفيز التفكير الإبداعي لدى المشاركين في العملية التعليمية التعليمية.

ومن أهم نتائج الدراسة ضرورة العمل على تعميق مفهوم المساءلة وأهميتها في الإدارة التربوية لكافة العاملين من خلال تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها على كافة المستويات التربوية، وتوضيح أبعادها في حالة تطبيقها على الإدارة والمعلمين والطلبة والمناهج، وضرورة الاهتمام بالمؤهل العلمي حيث دلت نتائج الدراسة أهمية المؤهل العلمي في تكوين الاتجاهات الايجابية لصالح الماجستير.

وقامت البلوشي (2002) بدراسة هدفت إلى معرفة طبيعة مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار التعليمي من منظور الأدبيات التربوية، وواقع مشاركة مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في عملية اتخاذ القرارات التعليمية وتحديد الصعوبات التي تحد من فاعلية مشاركتهم فيها للتوصل إلى مقترحات تفعيل هذه المشاركة. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وكانت عينة الدراسة من عينة عشوائية من مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل وعددهم (372). استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (65) فقرة وكانت نتائج الدراسة كما يلي: وجود ممارسة عالية ودائمة لعملية اتخاذ القرارات التعليمية من قبل مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل كذلك وجود مراعاة لأسس اتخاذ القرار ومشاركة فعالة في كل مراحله وخطواته كما أن الأساليب المتبعة في المدارس معظمها أساليب علمية وجيدة تفعل المشاركة وتتيح للمعلمين والمعلمات مجال للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

الدراسات الأجنبية

أجرى موك (MOK, 2010) دراسة هدفت للتعرف إلى مدى تطبيق الحوكمة في جامعات سنغافورة وماليزيا وكيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحاكمية وأثرها في التغيرات 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 من مجتمع الدراسة.

وبينت نتائج الدراسة: أنه رغم إعطاء الإدارة العليا بهذه الجامعات بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، فإن معظم الأكاديميين الذين تمت مقابلتهم أظهروا ما يلي:

1. عدم وجود اختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحاكمية في جامعاتهم.
2. وأن معظم الأكاديميين ما زالوا يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات الجامعة بدلاً من الإحساس بـ " التمرد " أو " السلطة ".

وكانت أهم التوصيات: تبني أفكار وممارسات الليبرالية لتمويل حاكمية الجامعات، لأن الأكاديميين يرون أن الدولة لم تنزل غير مقتدرة على مراقبة الجامعات والتعليم العالي.

وقامت لاوندا (Lawanda, 2009) بإجراء دراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام مشرفي المدارس للمساءلة الإدارية في ولاية الاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للنموذج الفيدرالي لتقييم مشرفي المدارس، حيث تناولت الدراسة عينة مكونة من (420) مديراً مدرسياً وتم توزيع أداة الدراسة عليهم والتي كانت عبارة عن مقياس لمبادئ المساءلة الإدارية وتم إجراء الدراسة لمعرفة مدى استخدام مدراء المدارس للبيانات المدرسية مثل تحصيل الطلبة الأكاديمي وتطبيق المساءلة الإدارية فيها، وأشارت نتائج لدراسة إلى أن (59%) من المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الإدارية، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي كان من أهمها ضرورة ممارسة مشرفي المدارس لمبادئ المساءلة الإدارية في المدرسة، وضرورة القيام بأبحاث مستقبلية حول مدى ممارسة مبادئ المساءلة الإدارية.

وقام يوريديس (Eurydice, 2008) بدراسة هدفت إلى توفير فهم عميق للأطر المعيارية الوطنية، ولمقارنتها مع اتجاهات جميع الدول الأوروبية لممارسات الحوكمة داخل المؤسسات

التربوية. وقام الباحث بالدراسة التحليلية والدراسات المقارنة لعدد من مؤسسات التعليم العالي الأوروبية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. أن مؤسسات التعليم العالي ما زالت تتبع النماذج التنظيمية والإشرافية للدولة التابعة لها وبذلك اتصفت أنظمتها بالبيروقراطية.
2. أن مصادرها التمويلية قائمة على المصادر العامة، مما أدى إلى قصور في المشاركة والديمقراطية، والاستقلالية المادية، والإدارية.
3. أن إعطاء الحكم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي، مع وجود جهة إشرافية خارجية من قبل الدولة، تؤدي إلى ارتفاع مستوى الشفافية، وضوح أنظمة المساءلة كما إنها أدت إلى تحفيز المنافسة بين تلك المؤسسات.

وأجرى هينيريد وميتريل (Hénard & Mitterle , 2008) دراسة هدفت إلى التركيز على المبادئ التوجيهية، والقوانين، والأنظمة لممارسة الحوكمة الرشيدة، وكيفية التمييز بين مبادئ الحوكمة، ومعايير الجودة. وقام الباحثان بإجراء الدراسات التحليلية، والدراسات المقارنة من خلال تحليل الوثائق لمؤسسات التعليم العالي في 32 دولة بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتشمل (وزارات التعليم العالي، منظمات ضمان الجودة، الباحثين في قضايا الحوكمة وخبراء في اقتصاديات التعليم)، وكان من أبرز النتائج بأن الحوكمة أصبحت أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسه تسعى المؤسسات في جميع العالم إلى الجودة، بهدف تحقيق التوازن بين الحوكمة الذاتية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة، كما أن مبادئ الحوكمة، ومعايير الجودة تقوم بأدوار مماثلة لمساعدة المؤسسات التعليمية، فالحوكمة تركز في الهيكلية المؤسسية والإجراءات الإدارية، أما الجودة تركز على التخطيط للعمليات وتغذية ثقافة الجودة.

وأجرى سيفنسون (Svensson, 2007) دراسة تناولت البيئة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في السويد، وهدفت إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية. وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة النصوص القانونية.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة توفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي. ظهرت بعض نقاط الضعف في نظام الإدارة في المؤسسات المبحوثة ومنها عدم المرونة في بعض أجزاء النظام، وعدم الشفافية في قضايا محددة، ومع ذلك توصلت الدراسة الحالية على أن المتطلبات القانونية في إجراءات التعيين والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي يتمتع بمستويات مرضية من الشفافية، والتي تعتبر أساساً راسخاً لضمان جودة الأداء في تلك المؤسسات.

وقام ستيفنز (Stephens, 2007) بإجراء دراسة هدفت للتعريف بمفهوم الشفافية في إدارة البيانات، وهي تمثل الدرجة التي تتصل بها المنظمة مع منتجي ومستهلكي المعلومات في إدارة البيانات، وكذلك فائدة شفافية إدارة البيانات التي تتمثل في تحقيق المساءلة وعدم القدرة على إخفاء أي عملية باستخدام التكنولوجيا، علماً بأن الدراسة نظرية. وقد ناقش فيها كذلك الأسباب التي تؤكد على ضرورة شفافية إدارة البيانات في المنظمات، لأنها تحقق الشفافية والمشاركة المؤسسية، وكيف أن المنظمات المفتوحة ذات أداء أفضل من المغلقة، لأنها ستحصل على مزيداً من المشاركة وتقاسم المعلومات. كما أن المجموعات الشفافة تولد مزيداً من رضا الجمهور. وأخيراً الشفافية تقلل من تكلفة إدارة البيانات .

وقام كيم (kim Funny, 2001) بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقات بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا، وتكونت عينة الدراسة من (701) معلم ومعلمة من المدارس الثانوية في كوريا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبعد جمع المعلومات تم معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات. وقد استخدم الباحث في دراسته أداتين لقياس المشاركة والرضا الوظيفي .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس والخبرة التعليمية وحجم المدرسة والمواضيع التي يدرسها المعلمون.
- إدراك المعلمين نحو الرضا الوظيفي لم تتغير حسب المتغيرات الديمغرافية.
- المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات أثرت إيجابياً نحو إدراكهم للرضا الوظيفي.
- المستويات المرغوبة في المشاركة في القرارات والخبرة لم تكن ذات صلة بالرضا الوظيفي.

وأجرى لاينتر (Lightner, 1994) دراسة هدفت إلى فحص المعتقدات لدى مديري المدارس العامة العليا في ويسكنس وذلك في ضوء صنع القرار التشاركي والتعرف على تأثير المتغيرات الديموغرافية مثل (العمر - القانون المدرسي - الجنس - سنوات الخدمة كمدير - التحصيل التربوي على صنع القرار التشاركي - واقع الإدراكات في هذا الشأن)، حيث قام الباحث بتطوير استبانته من ثلاثة أجزاء:

الأول: يشمل أسئلة عن مستوى الاتفاق والانسجام في الرأي حول مفهوم القرار التشاركي.

الثاني: يشمل بيانات حول توسيع مشاركة المعلمين في صنع القرار.

الثالث: يشمل معلومات ديمقراطية للتعرف على أثرها في صنع القرار التشاركي.

تتألف عينة الدراسة من (82) مدير ومديرة مدرسة عامة عليا في ويسكنس أي بنسبة 20% من المجتمع الأصلي، وشملت المعالجة الإحصائية الأساليب التالية: معامل الارتباط، تحليل التباين الأحادي والانحدار المتعدد لقياس العلاقات المتعددة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. هناك طموح لدى المعلمين للمشاركة في صنع القرار.
2. يعتقد مديرو المدارس العليا أن صنع القرار التشاركي يشجع وجود علاقات أفضل بين المدير والمعلمين، وتحسن الروح المعنوية لدى المعلمين مما يفيد في إيجاد التغيرات المطلوبة لدى المدرسين.
3. كان للمتغيرات الديموغرافية لهذه الدراسة تأثير سطحي على اعتقادات المديرين بالنسبة لمفهوم صنع القرار التشاركي وعلى التوسيع المدرك لمشاركة المعلمين في القرارات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة، تبين ما يلي:

هدفت دراسة شرف(2015) التعرف إلى واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وهدفت دراسة الشرباتي (2015) للتعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها، وهدفت دراسة وزارة التربية والتعليم العالي(2015) إلى التحقق من مدى تطبيق برنامج الحوكمة والإدارة فيها، وهدفت دراسة حلاوة ودار طه(2011) إلى دراسة واقع الحوكمة في جامعة القدس، بينما هدفت دراسة ناصر الدين (2012) إلى دراسة واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط في الأردن وهدفت دراسة خديجة الزهراني(2010) إلى دراسة واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية في السعودية، وكانت دراسة الشناق(2009) تدرس درجة تطبيق الحاكمية في جامعات الأردن، ودرست العريني(2014) واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وهدفت دراسة موك(2010)، (MOK) إلى التعرف إلى مدى تطبيق الحوكمة في جامعات سنغافورة وماليزيا، ومن هنا اتفقت جميعها مع هدف الدراسة الحالية، وهو دراسة واقع التطبيق الفعلي للحوكمة في المؤسسات التعليمية.

بينما بحثت عمرو(2011) في مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء، وهدف مطر(2013) إلى التعرف على واقع تطبيق كل من: معايير الحكم الرشيد، والأداء الإداري والعلاقة بينهما في الوزارات الفلسطينية، وبحث هينيريد وميتريل(2008) في كيفية التمييز بين مبادئ الحوكمة، ومعايير الجودة.

– اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الشرباتي(2015)، والعريني(2014)، وناصر الدين(2012)، وحلاوة ودار طه(2011)، وبرفعان والقرشي(2012)، وخديجة الزهراني(2010) والشناق(2009)، وآل عباس(2009)، في دراسة معايير ومبادئ

- الحوكمة في المؤسسات التعليمية. بينما درست عمرو(2011) تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية .
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة سمير(2008)، ودراسة العمري(2004)، ودراسة الزعبي(2003)، ودراسة كسبري(2003)، ودراسة لاوندا(Laeanda,2009) في تناولها موضوع المساواة.
 - اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة حرب(2011)، ودراسة البلوي(2010)، ودراسة الفاخوري(2009)، ودراسة الطعاني(2009)، ودراسة الشمري(2009)، وستفينز (stephens,2007)، وسيفنسون(Svensson, 2007) في تناولها موضوع الشفافية.
 - اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العرايب(2010)، ودراسة حرز الله(2007)، ودراسة البلوشي(2002)، ودراسة كيم(Kim Funny,2001)، ودراسة لايتنر(Lightner,1994) في دراستها موضوع المشاركة.
 - اتفقت الدراسة الحالية دراسة عقدة(2011)، ودراسة القريوتي والعنزي(2006)، ودراسة مسعود(2012) في دراسة مفهوم التمكين الإداري على فئة مديري المدارس.
 - معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال استخدام أداة الإستبانة واختيار العينة العشوائية البسيطة.
 - اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان تطبيق الدراسة واختيار العينة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميّزت الدّراسة الحالية، بأنّها من الدراسات القليلة التي تناولت الواقع الفعلي لتطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية (مديريات التربية والتعليم)، بينما لوحظ أن أغلب الدراسات تركز على حوكمة الجامعات، وعلى حد علم الباحث فإن الدّراسة تُعتبر من أوائل الدّراسات المطبقة على مديريات التربية والتعليم في فلسطين، والتي تبحث في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وذلك لاعتبار مديري المدارس رأس الهرم الإداري في مدارسهم ولذلك تناط بهم مسؤوليات ومهام بالغة الأهمية حيث يتعاملون مع مختلف أطراف العملية التربوية من (معلمين، ومدير التربية والتعليم ونائبيه ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، والمشرفين التربويين، وأولياء أمور الطلبة، والمجتمع المحلي)، بالإضافة إلى إنجازهم الأمور المالية المتعلقة في مدارسهم، ومتابعتهم لتجهيز وتفعيل مرافق مدارسهم (شحادة، 2008). إذ يعتبرون محور المدخلات التعليمية التي تقع عليها مسؤولية تحقيق أهداف النظام التربوي بمجمله. بينما لوحظ في بعض الدراسات التي تم استعراضها التركيز على مبدأ واحد من مبادئ الحوكمة دون مراعاة ضرورة التكامل في تطبيق مبادئ الحوكمة. وتميّزت هذه الدراسة أيضاً بتقييم المرؤوسين لرؤسائهم بينما لوحظ أن معظم الدراسات إما تكون عبارة عن تقييم ذاتي أو تقييم الرؤساء لمرؤوسيهـم.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:-

- أ- جمع الإطار النظري وبناء أداة الدراسة.
- ب- تحديد منهج الدراسة وأساليب المعالجات الإحصائية.
- ت- تفسير النتائج وتقديم التوصيات.

الفصل الثالث

طريقة الدراسة وإجراءاتها

- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- تصميم الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

طريقة الدراسة وإجراءاتها

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداتي الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

استخدم الباحث منهج البحث الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها وذلك لوصف ظاهرة الدراسة، مع تقديم تحليل مفصل للظاهرة والتعرف على العوامل المؤثرة فيها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد بلغ عددهم (370) مديراً ومديرة وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي للعام الدراسي 2014/2015م، موزعين كما في الجدول رقم (1) والذي يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمديريات التربية والتعليم:

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمديريات التربية والتعليم

المديرية	جنين	قباطية	طوباس	طولكرم	قلقيلية	نابلس	جنوب نابلس	سلفيت	المجموع
العدد	68	42	14	57	41	69	44	35	370

يتضح من الجدول رقم (1)، أعداد مديري المدارس الحكومية الثانوية في كل مديرية من مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (173) مدير ومديرة، أي ما نسبته (47%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية باعتبار المديريات هي الطبقات، والجدول (2) يبين توزيع الدراسة حسب متغيراتها.

جدول(2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية و جنس المدرسة والمديرية، والتقييم السنوي للعام الدراسي 2014/2013.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	93	53.8%
	أنثى	80	46.2%
المجموع :			
المؤهل العلمي	بكالوريوس	131	75.7%
	ماجستير	40	23.1%
	دكتورة	2	1.2%
المجموع :			
الخبرة الإدارية	أقل من 6 سنوات	35	20.2%
	من 6 - 11 سنة	58	33.5%
	أكثر من 11 سنة	80	46.2%
المجموع :			
جنس المدرسة	ذكور	70	40.5%
	إناث	73	42.2%
	مختلط	30	17.3%
المجموع :			
المديرية	جنين	26	15.0%
	قباطية	24	13.9%
	طوباس	13	7.5%
	طولكرم	26	15.0%
	قلقيلية	21	12.1%
	نابلس	23	13.3%
	جنوب نابلس	19	11.0%
	سلفيت	21	12.1%
المجموع :			
التقييم السنوي للعام الدراسي 2014/2013	ممتاز	40	23.1%
	جيد جداً	121	69.9%
	جيد	12	6.9%
	متوسط	—	—
المجموع :			

يتضح من الجدول(2) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية) إذ بين المستويات الخاصة بكل متغير، وعدد كل مستوى ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة.

ويتضح من الجدول (2) أيضاً عدم وجود أي فرد من أفراد العينة تقييم أداءه متوسط للعام الدراسي 2013/2014.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانتيين معتمداً على خبرته العملية في مديريات التربية، وعلى ما جاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة كدراسة حرب (2011)، ودراسة العرابيد (2010)، وقد روعي في بناء الإستبانة أن تكون مناسبة لقياس المطلوب من الدراسة واشتملت على ثلاثة أجزاء رئيسية وهم:

الأول: ويتناول معلومات ديمغرافية عامة حول المستجيب على الإستبانة.

الثاني: فقد خصص لقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة واحتوى على (35) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي (الشفافية، المشاركة، التمكين، المساءلة) .

الثالث: فقد خصص لتحديد درجة جودة إجراءات العمل واحتوى على (35) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي (آلية تنفيذ إجراءات العمل، إدارة المعلومات، الاتصال والتواصل، تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس).

صدق الأداة

للتحقق من الصدق الظاهري والتركيبى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية، وذوي الخبرة في القياس والتقييم، بالإضافة لذوي الخبرة العملية في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، وعددهم (17) محكماً، انظر (الملحق 17) وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات المقياسين من حيث صياغة الفقرات، ومناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة على أهمية الفقرة أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (ي تلي أعضاء لجنة المحكمين) في عملية تحكيم فقرات الاستبانة، بحيث أصبحت الأداة في صورتها النهائية انظر (ملحق 19).

ثبات الأداة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول(3): معاملات الثبات لأداتي الدراسة بمجالاتها

الاستبانة	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
تطبيق مبادئ الحوكمة	الشفافية الإدارية	9	0.905
	المشاركة	8	0.920
	التمكين	9	0.928
	المساءلة	9	0.938
الدرجة الكلية لاستبانة تطبيق مبادئ الحوكمة			0.972
جودة إجراءات العمل	آليات تنفيذ إجراءات العمل	10	0.922
	إدارة المعلومات	10	0.931
	الاتصال والتواصل	7	0.617
	تقييم الاداء الوظيفي للموظفين في المدارس	8	0.929
الدرجة الكلية لاستبانة جودة إجراءات العمل			0.950

يتضح من الجدول(3) معاملات الثبات المرتفعة، والتي حصلت عليها مجالات الدراسة ودرجتها الكلية، مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- حصر أفراد مجتمع الدراسة.
- اختيار عينة الدراسة.
- توجيه كتاب من عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم العالي، لتسهيل تطبيق الدراسة، والتي من قبلها وجهت كتاب تسهيل المهمة إلى مديريات التربية والتعليم، ملحق(9)(10).
- توزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، حيث تم توزيع (230)، وتم استرجاع (190) وتم استبعاد (17)؛ إما لعدم اكتمال الإجابة عليها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة

بالمستجيب أو لنمطية الاستجابة، وبقي (173) استبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.

- إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

تصميم الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

- الجنس وله مستويان: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراة
- الخبرة الإدارية ولها ثلاثة مستويات: أقل من 6 سنوات، ومن 6-11 سنة، أكثر من 11 سنة
- جنس المدرسة وله ثلاثة مستويات: ذكور، وإناث، مختلط
- المديرية ولها ثمانية مستويات: جنين، وقباطية، وطوباس، وطولكرم، وقلقيلية، ونابلس، وجنوب نابلس، وسلفيت.
- التقييم السنوي للعام الدراسي 2013/2014 وله أربع مستويات: ممتاز، وجيد جداً، وجيد، ومتوسط.

المتغيرات التابعة:

ويتمثل في استجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة الأولى بمجالاتها: (الشفافية والمشاركة، والتمكين والمساءلة) وعن فقرات الاستبانة الثانية بمجالاتها: (آلية تنفيذ إجراءات العمل وإدارة المعلومات، والاتصال والتواصل، وتقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس) والتي تعبر عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل.

المعالجات الإحصائية:

تم تفريغ إجابات أفراد العينة وترميزها وإدخالها للحاسوب وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها:

1- التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة في ضوء خصائصهم الديموغرافية وجميع ما يتعلق بالدراسة.

2- استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Alpha-Cronbach)، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداتي الدراسة وتحديد معامل ثباتهما.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب متوسط استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة.

4- اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بمقارنة متوسط درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومتوسط جودة إجراءات العمل بمعيار الدراسة (3.41).

5- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين T-Test for Independent Samples، لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات ثنائية.

6- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of Variance، لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات أكثر من ثنائية.

7- اختبار LSD Post Hoc Test للمقارنة البعدية بين المتوسطات، للكشف عن مصدر التباين بعد رفض الفرضيات التي تستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي.

8- الانحدار المتعدد وتحديداً طريقة الانحدار المتدرج (Stepwise) لتحديد الارتباط وقوته بين مجالات تطبيق مبادئ الحوكمة، ودرجة جودة تطبيق إجراءات العمل.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، كما هدفت أيضاً للتعرف إلى اثر متغيرات الدراسة، الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، والمديرية التي يعمل فيها المدير، وتقييم أداء المدير السنوي للعام الدراسي 2014/2013 على تقدير مديري المدارس لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة إجراءات العمل من قبل مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية.

ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها، وفرضياتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية ؟

وللإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة الخاصة في قياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية. واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقياس الآتي، وهو مقياس تم تصميمه وفق المعادلة الآتية:

مدى التقدير = (أكبر درجة - أصغر درجة) مقسوماً على (5) = $5 - 1/5 = 0.8$

(4.21 فأكثر = 84.2%) = درجة تطبيق كبيرة جداً

(3.41 - 4.20 = 68.2% - 84%) = درجة تطبيق كبيرة

(2.61 - 3.40 = 52.2% - 68%) = درجة تطبيق متوسطة

(1.81 - 2.60 = 36.2% - 52%) = درجة تطبيق قليلة

(اقل من 1.81 = 36.2%) = درجة تطبيق قليلة جداً

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو الأساس الإحصائي القائم على توزيع المسافات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي بشكل متساوٍ (حويل، 2012) ويبين الجدول (4) هذه النتائج.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية.

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط	الانحراف	النسبة	درجة
3	1.	الشفافية الإدارية	3.30	0.73	65.96	متوسطة
4	2.	المشاركة	3.26	0.78	65.29	متوسطة
2	3.	التمكين	3.42	0.72	68.44	كبيرة
1	4.	المسائلة	3.43	0.77	68.68	كبيرة
الدرجة الكلية للمجالات		3.36	0.68	67.14	متوسطة	

يتضح من الجدول (4) أن الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، قد أتت بمتوسط (3.36) وانحراف معياري (0.68)، وبنسبة مئوية (67.14%)، وهذا يدل على درجة متوسطة في الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على المجالات بين (3.26 - 3.43) وانحرافات معيارية (0.72 - 0.78) حيث دلت نتائج الجدول (4) أيضاً أن مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات

شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية مطبقة بدرجة متوسطة في مجالي الشفافية الإدارية والمشاركة وبدرجة كبيرة في مجالي التمكين والمساءلة.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال المساءلة على الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.77)، بينما حصل مجال التمكين على الرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.72)، وحصل مجال الشفافية الإدارية على الرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.73)، وحصل مجال المشاركة على الرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.78).

ولمعرفة أن ذلك ينطبق على المجتمع فسوف يتم فحص الفرضية الأولى والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية مقارنة مع المعيار (3.41).

لقد قام الباحث باختبار الفرضية الأولى باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test)، حيث اختار الباحث المعيار (3.41) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة ومعيار أداة الدراسة، والجدول (5) يوضح هذه النتائج.

جدول (5): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل مديريات التربية والتعليم مع المعيار 3.41

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الشفافية الإدارية	3.30	0.73	-2.02	0.045
المشاركة	3.26	0.78	-2.46	0.015
التمكين	3.42	0.72	0.22	0.827
المساءلة	3.43	0.77	0.41	0.681
الدرجة الكلية للمجالات	3.36	0.68	-1.02	0.308

• دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ودرجات حرية (172).

يتضح من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية لمجالات الشفافية الإدارية والمشاركة بالنسبة لمجتمع الدراسة، بينما في مجالي التمكين والمساءلة والدرجة الكلية للمجالات لوحظ عدم وجود فروق بالنسبة لمجتمع الدراسة، حيث اعتبر المتوسط لتطبيق مبادئ الحوكمة لمجتمع الدراسة (3.41)، حيث أظهرت نتائج اختبار (One Sample T-test) مستوى دلالة اقل من (0.05) لمجالي الشفافية الإدارية، والمشاركة، وأكبر من (0.05) لمجالي التمكين والمساءلة والدرجة الكلية للمجالات.

وبما أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق مبادئ التمكين والمساءلة أعلى من المعيار (3.41)، ولأن قيمة (ت) موجبة في المجالين (التمكين، والمساءلة)، فإن درجة تطبيق مبادئ التمكين والمساءلة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية أتت بدرجة كبيرة.

وقام الباحث بإعادة اختبار سؤال الدراسة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة

(One Sample t-test)، وأختار المعيار (2.61) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية ومعيار الدراسة، وتم استبعاد مجالي التمكين والمساءلة لأن قيمة (ت) المحسوبة للمجالين كبيرة وقيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

جدول (6): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل مديريات التربية والتعليم مع المعيار 2.61 بعد استبعاد مجالي التمكين والمساءلة

المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الشفافية الإدارية	3.30	0.73	12.43	0.000
المشاركة	3.26	0.78	11.06	0.000
الدرجة الكلية للمجالات	3.36	0.68	14.47	0.000

• دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ودرجات حرية (172).

يتضح من الجدول (6) أن قيمة مستوى الدلالة لمجالي الشفافية الإدارية والمشاركة أقل من 0.05 أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق مبدأي الشفافية الإدارية والمشاركة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية والمعيار (2.61).

وبما أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق مبدأي الشفافية الإدارية والمشاركة أعلى من المعيار (2.61)، ولأن قيمة (ت) موجبة في المجالين (الشفافية الإدارية والمشاركة)، فإن درجة تطبيق مبدأي الشفافية الإدارية والمشاركة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية أتت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق في متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، و المديرية، وتقييم الأداء السنوي)؟

وللإجابة على السؤال الثاني تم فحص الفرضية الصفرية الثانية والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية و جنس المدرسة، و المديرية، وتقييم الأداء السنوي).

ولفحص الفرضية الصفرية الثانية قام الباحث بالخطوات الآتية:

أولاً: استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين T-Test for Independent Samples لفحص الفرضية الصفرية الثانية وفقاً لمتغير الجنس ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

جدول(7): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير الجنس

المجال	ذكور (ن = 93)		إناث (ن = 80)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الشفافية الإدارية	3.35	0.72	3.24	0.73	0.990	0.323
المشاركة	3.23	0.79	3.30	0.77	-0.629	0.530
التمكين	3.42	0.79	3.42	0.62	0.019	0.985
المساءلة	3.42	0.79	3.45	0.76	-0.228	0.820
الدرجة الكلية لمجالات	3.36	0.70	3.35	0.66	0.046	0.963

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ودرجات حرية (171).

يتضح من الجدول(7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من الذكور والإناث في المجالات الأربعة، والدرجة الكلية للمجالات، إذ كانت الدرجة الكلية للمجالات بالنسبة للذكور متوسطة بوسط حسابي(3.36)، وانحراف معياري(0.70) وتراوح المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.23-3.42)، والانحرافات المعيارية للمجالات بين(0.72-0.79) أما بالنسبة للإناث فكانت الدرجة الكلية للمجالات متوسطة بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري(0.66)، وتراوح المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.24-3.45)، والانحرافات المعيارية للمجالات بين (0.62-0.77)، وهذا يدل على درجة تطبيق متوسطة وكبيرة لمبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير الجنس.

ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بالجنس، ومن خلال النظر إلى قيمة مستوى الدلالة في جدول(7) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس، في مجالات الشفافية الإدارية، والمشاركة، والتمكين، والمساءلة، والدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة.

ثانياً: استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لفحص الفرضية الصفرية الثانية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ويبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.72	3.30	131	بكالوريوس	الشفافية الإدارية
0.78	3.32	40	ماجستير	
0.79	2.78	2	دكتوراه	
0.73	3.30	173	المجموع	
0.73	3.32	131	بكالوريوس	المشاركة
0.90	3.12	40	ماجستير	
0.53	2.63	2	دكتوراه	
0.78	3.26	173	المجموع	
0.68	3.47	131	بكالوريوس	التمكين
0.83	3.28	40	ماجستير	
0.47	2.89	2	دكتوراه	
0.72	3.42	173	المجموع	
0.76	3.48	131	بكالوريوس	المساءلة
0.83	3.31	40	ماجستير	
0.31	3.11	2	دكتوراه	
0.77	3.43	173	المجموع	
0.65	3.39	131	بكالوريوس	الدرجة الكلية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة
0.77	3.26	40	ماجستير	
0.53	2.86	2	دكتوراه	
0.68	3.36	173	المجموع	

يتضح من الجدول(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات لمستوى البكالوريوس (3.39) والانحراف المعياري (0.65)، ومستوى الماجستير بلغ المتوسط الحسابي (3.26) والانحراف المعياري (0.77)، أما مستوى الدكتوراه فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.86) والانحراف المعياري (0.53)، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.48) في مجال المساءلة لمستوى البكالوريوس، وأعلى انحراف معياري (0.90) في مجال المشاركة لمستوى الماجستير، بينما كان أقل متوسط حسابي (2.63) في مجال المشاركة لمستوى الدكتوراه، وأقل انحراف معياري (0.31) في مجال المساءلة لمستوى الدكتوراه، والواضح من جدول(8) درجة تطبيق متوسطة وكبيرة لمبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي والموضحة في الجدول(9) باستخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول(9): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الشفافية الإدارية	بين المجموعات	0.556	2	0.278	0.521	0.595
	خلال المجموعات	90.623	170	0.533		
	المجموع	91.179	172			
المشاركة	بين المجموعات	2.053	2	1.026	1.708	0.184
	خلال المجموعات	102.161	170	0.601		
	المجموع	104.214	172			
التمكين	بين المجموعات	1.800	2	0.900	1.763	0.175
	خلال المجموعات	86.791	170	0.511		
	المجموع	88.592	172			
المساءلة	بين المجموعات	1.088	2	0.544	0.913	0.403
	خلال المجموعات	101.338	170	0.596		
	المجموع	102.426	172			
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	1.076	2	0.538	1.169	0.313
	خلال المجموعات	78.264	170	0.460		
	المجموع	79.340	172			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول(9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات الشفافية الإدارية، والمشاركة، والتمكين، والمساءلة، والدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة.

ثالثاً: استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لفحص الفرضية الصفرية الثانية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية، ويبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
0.72	3.45	35	أقل من 6 سنوات	الشفافية الإدارية
0.70	3.36	58	من 6 - 11 سنة	
0.74	3.18	80	أكثر من 11 سنة	
0.73	3.30	173	المجموع	
0.79	3.37	35	أقل من 6 سنوات	المشاركة
0.71	3.30	58	من 6 - 11 سنة	
0.82	3.19	80	أكثر من 11 سنة	
0.78	3.26	173	المجموع	
0.72	3.54	35	أقل من 6 سنوات	التمكين
0.64	3.42	58	من 6 - 11 سنة	
0.77	3.37	80	أكثر من 11 سنة	
0.72	3.42	173	المجموع	
0.68	3.58	35	أقل من 6 سنوات	المساءلة
0.73	3.45	58	من 6 - 11 سنة	
0.83	3.36	80	أكثر من 11 سنة	
0.77	3.43	173	المجموع	
0.63	3.49	35	أقل من 6 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة
0.62	3.39	58	من 6 - 11 سنة	
0.74	3.28	80	أكثر من 11 سنة	
0.68	3.36	173	المجموع	

يتضح من الجدول(10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات لمستوى أقل من 6 سنوات (3.49) وانحراف معياري (0.63)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى من 6-11 سنة (3.39) وانحراف معياري (0.62)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى أكثر من 11 سنة (3.28) وانحراف معياري (0.74)، في حين بلغ أعلى متوسط حسابي (3.58) لمجال المساءلة لمستوى أقل من 6 سنوات، وأعلى انحراف معياري (0.83) لمجال المساءلة لمستوى أكثر من 11 سنة، بينما كان أقل متوسط حسابي (3.18) لمجال الشفافية الإدارية لمستوى أكثر من 11 سنة، وأقل انحراف معياري (0.64) لمجال التمكين لمستوى من 6-11 سنة، والواضح من الجدول(10) درجة تطبيق متوسطة وكبيرة لمبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الخبرة الإدارية والموضحة بالجدول(11) باستخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول(11): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الشفافية الإدارية	بين المجموعات	2.181	2	1.091	2.083	0.128
	خلال المجموعات	88.998	170	0.524		
	المجموع	91.179	172			
المشاركة	بين المجموعات	0.846	2	0.423	0.695	0.500
	خلال المجموعات	103.368	170	0.608		
	المجموع	104.214	172			
التمكين	بين المجموعات	0.694	2	0.347	0.671	0.512
	خلال المجموعات	87.897	170	0.517		
	المجموع	88.592	172			
المساءلة	بين المجموعات	1.279	2	0.640	1.075	0.344
	خلال المجموعات	101.147	170	0.595		
	المجموع	102.426	172			
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	1.163	2	0.582	1.265	0.285
	خلال المجموعات	78.177	170	0.460		
	المجموع	79.340	172			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول(11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجالات الشفافية الإدارية، والمشاركة، والتمكين، والمساءلة، والدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة.

رابعاً: استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لفحص الفرضية الصفرية الثانية وفقاً لمتغير جنس المدرسة، ويبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير جنس المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
0.72	3.30	70	ذكور	الشفافية الإدارية
0.73	3.23	73	اناث	
0.74	3.48	30	مختلط	
0.73	3.30	173	المجموع	
0.80	3.12	70	ذكور	المشاركة
0.77	3.27	73	اناث	
0.69	3.59	30	مختلط	
0.78	3.26	173	المجموع	
0.82	3.38	70	ذكور	التمكين
0.62	3.41	73	اناث	
0.69	3.54	30	مختلط	
0.72	3.42	173	المجموع	
0.81	3.33	70	ذكور	المساءلة
0.75	3.43	73	اناث	
0.69	3.67	30	مختلط	
0.77	3.43	173	المجموع	
0.71	3.29	70	ذكور	الدرجة الكلية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة
0.66	3.34	73	اناث	
0.63	3.57	30	مختلط	
0.68	3.36	173	المجموع	

يتضح من الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير جنس المدرسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات لمستوى ذكور (3.29) وانحراف معياري (0.71)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى اناث (3.34) وانحراف معياري (0.66)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى مختلط (3.57) وانحراف معياري (0.63)، في حين بلغ أعلى متوسط حسابي (3.67) لمجال التمكين لمستوى مختلط، وأعلى انحراف معياري (0.82) لمجال التمكين لمستوى ذكور، بينما كان أقل متوسط حسابي (3.12) لمجال المشاركة لمستوى ذكور، وأقل انحراف معياري (0.62) لمجال التمكين لمستوى اناث، والواضح من الجدول (12) درجة تطبيق متوسطة وكبيرة لمبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير جنس المدرسة، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير جنس المدرسة والموضحة بالجدول (13) باستخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول(13): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير جنس المدرسة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الشفافية الإدارية	بين المجموعات	1.340	2	0.670	1.268	0.284
	خلال المجموعات	89.839	170	0.528		
	المجموع	91.179	172			
المشاركة	بين المجموعات	4.564	2	2.282	3.893	0.022
	خلال المجموعات	99.650	170	0.586		
	المجموع	104.214	172			
التمكين	بين المجموعات	0.565	2	0.282	0.545	0.581
	خلال المجموعات	88.027	170	0.518		
	المجموع	88.592	172			
المساءلة	بين المجموعات	2.385	2	1.193	2.027	0.135
	خلال المجموعات	100.041	170	0.588		
	المجموع	102.426	172			
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	1.718	2	0.859	1.882	0.156
	خلال المجموعات	77.622	170	0.457		
	المجموع	79.340	172			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول(13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير جنس المدرسة، في مجالات الشفافية الإدارية، والتمكين، والمساءلة، والدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير جنس المدرسة

في مجال المشاركة. وقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجال المشاركة والجدول (14) يبين ذلك

جدول(14): نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية بين متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير جنس المدرسة، في مجال المشاركة

جنس المدرسة	ذكور	اناث	مختلط
ذكور		-0.147	-0.466 (*)
إناث			-0.319
مختلط			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير جنس المدرسة في مجال المشاركة، بين مدارس الذكور والمدارس المختلطة لصالح المدارس المختلطة.

خامساً: استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لفحص الفرضية الصفرية الثانية وفقاً لمتغير المديرية، وتبين الجداول (15)، (16)، (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة.

جدول(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية في المجالين (الشفافية الإدارية والمشاركة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
0.64	3.41	26	جنين	الشفافية الإدارية
0.59	3.48	24	قباطية	
0.63	3.53	13	طوباس	
0.77	3.31	26	طولكرم	
0.66	3.46	21	قلقيلية	
0.91	3.02	23	نابلس	
0.79	2.96	19	جنوب نابلس	
0.66	3.25	21	سلفيت	
0.73	3.30	173	المجموع	
0.66	3.31	26	جنين	المشاركة
0.43	3.57	24	قباطية	
0.80	3.41	13	طوباس	
0.81	3.26	26	طولكرم	
0.84	3.52	21	قلقيلية	
0.85	2.91	23	نابلس	
0.94	2.92	19	جنوب نابلس	
0.69	3.22	21	سلفيت	
0.78	3.26	173	المجموع	

يتضح من الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية في المجالين (الشفافية الإدارية والمشاركة)، ومن خلال المقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالين تبين

ان أعلى متوسط حسابي(3.57) لمجال المشاركة لمستوى مديرية قباطية، وأعلى انحراف معياري (0.94)، لمجال المشاركة لمستوى مديرية جنوب نابلس، في حين كان أقل متوسط حسابي(2.91)، لمجال المشاركة لمستوى مديرية نابلس، وأقل انحراف معياري(0.43) في مجال المشاركة لمستوى مديرية قباطية.

جدول(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية في المجالين (التمكين والمساءلة)

المجال	الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمكين	جنين	26	3.37	0.69
	قباطية	24	3.76	0.40
	طوباس	13	3.56	0.69
	طولكرم	26	3.49	0.64
	قلقيلية	21	3.62	0.73
	نابلس	23	3.07	0.92
	جنوب نابلس	19	3.15	0.75
	سلفيت	21	3.35	0.69
	المجموع	173	3.42	0.72
المساءلة	جنين	26	3.37	0.68
	قباطية	24	3.67	0.46
	طوباس	13	3.73	0.75
	طولكرم	26	3.42	0.86
	قلقيلية	21	3.75	0.60
	نابلس	23	3.20	0.90
	جنوب نابلس	19	2.94	0.93
	سلفيت	21	3.46	0.68
	المجموع	173	3.43	0.77

يتضح من الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية في المجالين (التمكين والمساءلة)، ومن خلال المقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالين تبين ان أعلى متوسط حسابي (3.76) لمجال التمكين لمستوى مديرية قباطية، وأعلى انحراف معياري (0.93)، لمجال التمكين لمستوى مديرية جنوب نابلس، في حين كان أقل متوسط حسابي (2.94)، لمجال التمكين لمستوى مديرية جنوب نابلس، وأقل انحراف معياري (0.40) في مجال التمكين لمستوى مديرية قباطية.

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية على الدرجة الكلية للمجالات.

المجال	الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة	جنين	26	3.37	0.60
	قباطية	24	3.62	0.40
	طوباس	13	3.56	0.64
	طولكرم	26	3.37	0.70
	قلقيلية	21	3.59	0.65
	نابلس	23	3.05	0.83
	جنوب نابلس	19	3.00	0.76
	سلفيت	21	3.32	0.61
	المجموع	173	3.36	0.68

يتضح من الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية، على الدرجة الكلية للمجالات، والذي

يبين أعلى متوسط حسابي (3.62) لمستوى مديرية قباطية، وأعلى انحراف معياري (0.83) لمستوى مديرية نابلس، في حين كان أقل متوسط حسابي (3.00)، لمستوى مديرية جنوب نابلس وأقل انحراف معياري (0.40) لمستوى مديرية قباطية.

ومن خلال التمعن في الجداول (15،16،17) نلاحظ أن درجة تطبيق متوسطة وكبيرة لمبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المديرية، والموضحة في الجدول (18) باستخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير المديرية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الشفافية الإدارية	بين المجموعات	6.238	7	0.891	1.731	0.105
	خلال المجموعات	84.941	165	0.515		
	المجموع	91.179	172			
المشاركة	بين المجموعات	9.115	7	1.302	2.259	0.032
	خلال المجموعات	95.099	165	0.576		
	المجموع	104.214	172			
التمكين	بين المجموعات	8.439	7	1.206	2.482	0.019
	خلال المجموعات	80.153	165	0.486		
	المجموع	88.592	172			
المساءلة	بين المجموعات	10.547	7	1.507	2.706	0.011
	خلال المجموعات	91.879	165	0.557		
	المجموع	102.426	172			
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	7.967	7	1.138	2.631	0.013
	خلال المجموعات	71.373	165	0.433		
	المجموع	79.340	172			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المديرية، في مجال الشفافية الإدارية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المديرية، في مجال المشاركة، والتمكين، والمساءلة والدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة. وقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجال المشاركة والتمكين، والمساءلة والدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة والجدول (19) و (20) و (21) و (22) تبين ذلك

جدول (19): نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المشاركة، وفقاً لمتغير المديرية

مجال المشاركة	جنين	قباطية	طوباس	طولكرم	قلقيلية	نابلس	جنوب نابلس	سلفيت
جنين		-0.255	-0.101	0.053	-0.205	0.405	0.391	0.092
قباطية			0.154	0.308	0.050	.660*	.646*	0.347
طوباس				0.154	-0.104	0.506	0.492	0.193
طولكرم					-0.258	0.352	0.339	0.039
قلقيلية						.610*	.596*	0.298
نابلس							-0.013	-0.313
جنوب نابلس								-0.299
سلفيت								

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال

الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المديرية، في مجال المشاركة، بين مديرية قباطية ومديرية نابلس لصالح مديرية قباطية، وبين مديرية قباطية ومديرية جنوب نابلس لصالح مديرية قباطية، وبين مديرية قلقيلية ومديرية جنوب نابلس لصالح مديرية قلقيلية.

جدول(20): نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التمكين وفقاً لمتغير المديرية

مجال التمكين	جنين	قباطية	طوباس	طولكرم	قلقيلية	نابلس	جنوب نابلس	سلفيت
جنين		-0.392*	-0.184	-0.120	-0.253	0.299	0.226	0.017
قباطية			0.208	0.272	0.140	.691*	.617*	0.409
طوباس				0.064	-0.069	.483*	0.409	0.201
طولكرم					-0.133	.418*	0.345	0.137
قلقيلية						.551*	.478*	0.270
نابلس							-0.074	-0.282
جنوب نابلس								-0.208
سلفيت								

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول(20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المديرية، في مجال التمكين، بين مديرية جنين ومديرية قباطية لصالح مديرية قباطية، وبين مديرية قباطية ومديرية جنوب نابلس لصالح مديرية قباطية، وبين مديرية قباطية ومديرية طولكرم، وبين مديرية قلقيلية ومديرية جنوب نابلس لصالح مديرية قلقيلية.

جدول(21): نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المساءلة وفقاً لمتغير المديرية

مجال المساءلة	جنين	قباطية	طوباس	طولكرم	قليلية	نابلس	جنوب نابلس	سلفيت
جنين		-0.304	-0.359	-0.056	-0.384	0.165	0.426	-0.093
قباطية			-0.055	0.248	-0.080	.468*	.729*	0.211
طوباس				0.303	-0.025	.523*	.784*	0.266
طولكرم					-0.328	0.220	.481*	-0.037
قليلية						.548 *	.809*	0.291
نابلس							0.261	-0.257
جنوب نابلس								-.518 *
سلفيت								

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول(21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المديرية، في مجال المساءلة، بين مديرية قباطية ومديرية نابلس لصالح مديرية قباطية، وبين مديرية قباطية ومديرية جنوب نابلس لصالح مديرية قباطية، وبين مديرية طوباس ومديرية جنوب نابلس لصالح مديرية طوباس، وبين مديرية طولكرم ومديرية جنوب نابلس لصالح مديرية طولكرم، وبين مديرية قليلية ومديرية نابلس لصالح مديرية قليلية، وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية سلفيت لصالح مديرية سلفيت.

جدول(22): نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير المديرية

الدرجة الكلية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة	جنين	قباطية	طوباس	طولكرم	قليلية	نابلس	جنوب نابلس	سلفيت
جنين		-0.255	-0.195	-0.009	-0.223	0.311	0.370	0.042
قباطية			0.061	0.247	0.032	.566*	.625*	0.298
طوباس				0.186	-0.029	.505*	.564*	0.237
طولكرم					-0.214	0.320	0.379	0.051
قليلية						.534*	.593*	0.265
نابلس							0.059	-0.269
جنوب نابلس								-0.328
سلفيت								

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول(22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المديرية، في الدرجة الكلية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة، بين مديرية قباطية ومديرية نابلس لصالح مديرية قباطية، وبين مديرية قباطية ومديرية جنوب نابلس لصالح مديرية قباطية، وبين مديرية طوباس ومديرية نابلس لصالح مديرية طوباس، وبين مديرية قباطية ومديرية نابلس لصالح مديرية قباطية، وبين مديرية قباطية ومديرية جنوب نابلس لصالح مديرية قباطية.

سادساً: استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لفحص الفرضية الصفرية الثانية وفقاً لمتغير تقييم الأداء السنوي، وبين الجدول(23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة.

جدول(23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير تقييم الأداء السنوي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
0.72	3.34	40	ممتاز	الشفافية الإدارية
0.75	3.30	121	جيد جداً	
0.56	3.10	12	جيد	
			متوسط	
0.73	3.30	173	المجموع	
0.83	3.36	40	ممتاز	المشاركة
0.78	3.24	121	جيد جداً	
0.58	3.15	12	جيد	
			متوسط	
0.78	3.26	173	المجموع	
0.67	3.56	40	ممتاز	التمكين
0.75	3.39	121	جيد جداً	
0.56	3.28	12	جيد	
			متوسط	
0.72	3.42	173	المجموع	
0.77	3.49	40	ممتاز	المساءلة
0.80	3.42	121	جيد جداً	
0.51	3.42	12	جيد	
			متوسط	
0.77	3.43	173	المجموع	
0.70	3.44	40	ممتاز	الدرجة الكلية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة
0.69	3.34	121	جيد جداً	
0.47	3.24	12	جيد	
			متوسط	
0.68	3.36	173	المجموع	

يتضح من الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير تقييم الأداء السنوي، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات لمستوى ممتاز (3.44) والانحراف المعياري (0.70) ولمستوى جيد جداً فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.34) والانحراف المعياري (0.69)، أما مستوى جيد فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.24) والانحراف المعياري (0.47)، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.56) في مجال التمكين لمستوى ممتاز، وأعلى انحراف معياري (0.83) في مجال المشاركة لمستوى ممتاز، بينما كان أقل متوسط حسابي (3.10) في مجال الشفافية الإدارية لمستوى جيد وأقل انحراف معياري (0.51) في مجال المساءلة لمستوى جيد، والواضح من جدول (23) درجة تطبيق متوسطة وكبيرة لمبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفق متغير تقييم الاداء السنوي للعام الدراسي 2013/2014، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير تقييم الاداء السنوي والموضحة في الجدول (24) باستخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول(24): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير تقييم الأداء السنوي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الشفافية الإدارية	بين المجموعات	0.550	2	0.275	0.516	0.598
	خلال المجموعات	90.629	170	0.533		
	المجموع	91.179	172			
المشاركة	بين المجموعات	0.605	2	0.302	0.496	0.610
	خلال المجموعات	103.609	170	0.609		
	المجموع	104.214	172			
التمكين	بين المجموعات	1.146	2	0.573	1.113	0.331
	خلال المجموعات	87.446	170	0.514		
	المجموع	88.592	172			
المساءلة	بين المجموعات	0.189	2	0.095	0.157	0.855
	خلال المجموعات	102.237	170	0.601		
	المجموع	102.426	172			
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	0.497	2	0.248	0.535	0.586
	خلال المجموعات	78.843	170	0.464		
	المجموع	79.340	172			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول(24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير تقييم الأداء السنوي، في مجالات الشفافية الإدارية، والمشاركة والتمكين، والمساءلة والدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: ما درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة الخاصة في قياس درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية. ويلخص الجدول (25) نتائج السؤال الثالث، ويوضح درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية.

جدول(25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
3	1.	آليات تنفيذ إجراءات العمل	3.67	0.64	73.40	كبيرة
2	2.	إدارة المعلومات	3.72	0.62	74.34	كبيرة
1	3.	الاتصال والتواصل	3.79	0.76	75.72	كبيرة
4	4.	تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس	3.36	0.73	67.27	متوسطة
الدرجة الكلية للمجالات						
			3.64	0.59	72.73	كبيرة

يتضح من الجدول(25) أن الدرجة الكلية لجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية قد أنت بمتوسط (3.64) وانحراف معياري (0.59)، وبنسبة مئوية (72.73%)، وهذا يدل على درجة كبيرة في الدرجة الكلية لجودة إجراءات العمل. حيث تراوحت متوسطات تقديرات أفراد العينة بين (3.36 – 3.79) وانحرافات معيارية بين (0.62 – 0.76)، حيث دلت النتائج أيضاً أن جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية

من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية مطبقة بدرجة كبيرة في المجالات، آليات تنفيذ إجراءات العمل وإدارة المعلومات، والاتصال والتواصل، وبدرجة متوسطة في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدارس.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال الاتصال والتواصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.76)، بينما حصل مجال إدارة المعلومات على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.62)، وحصل مجال آليات تنفيذ إجراءات العمل على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.64)، وحصل مجال تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدارس على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.73).

ولمعرفة أن ذلك ينطبق على المجتمع فسوف يتم فحص الفرضية الثالثة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية لدرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية مقارنة مع المعيار (3.41).

لقد قام الباحث باختبار الفرضية الثالثة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test)، حيث اختار الباحث المعيار (3.41) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة ومعيار أداة الدراسة والجدول (26) يوضح هذه النتائج.

جدول(26): نتائج اختبار(ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية (المعيار 3.41)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت)	مستوى الدلالة
آليات تنفيذ إجراءات العمل	3.67	0.64	5.33	0.000
إدارة المعلومات	3.72	0.62	6.48	0.000
الاتصال والتواصل	3.79	0.76	6.49	0.000
تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس	3.36	0.73	-0.84	0.405
الدرجة الكلية للمجالات	3.64	0.59	5.04	0.000

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (172).

يتضح من الجدول(26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية لمجالات آليات تنفيذ إجراءات العمل وإدارة المعلومات، ومجال الاتصال والتواصل والدرجة الكلية للمجالات بالنسبة لمجتمع الدراسة، بينما في مجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس لوحظ عدم وجود فروق بالنسبة لمجتمع الدراسة، حيث اعتبر المتوسط لجودة إجراءات العمل لمجتمع الدراسة (3.41)، حيث أظهرت نتائج اختبار (One Sample T-test) مستوى دلالة اقل من (0.05) للمجالات (آليات تنفيذ إجراءات العمل، وإدارة المعلومات، ومجال الاتصال والتواصل) والدرجة الكلية للمجالات وأكبر من (0.05) لمجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس.

وبما أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لدرجة جودة إجراءات العمل في المجالات (آليات تنفيذ إجراءات العمل، وإدارة المعلومات، ومجال الاتصال والتواصل) والدرجة الكلية للمجالات أعلى من المعيار(3.41)، ولأن قيمة (ت) موجبة، فإن درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية أتت بدرجة كبيرة.

وقام الباحث بإعادة اختبار سؤال الدراسة باستخدام اختبار(ت) لعينة واحدة

(One Sample t-test)، واختار المعيار(2.61) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية ومعيار الدراسة، وتم استبعاد المجالات (آليات تنفيذ إجراءات العمل، وإدارة المعلومات، ومجال الاتصال والتواصل، والدرجة الكلية للمجالات) لأن قيمة(ت) المحسوبة كبيرة وقيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

جدول(27): نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم (المعيار 2.61) بعد استبعاد المجالات (آليات تنفيذ إجراءات العمل، وإدارة المعلومات، والاتصال والتواصل، والدرجة الكلية للمجالات)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت)	مستوى الدلالة
تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في	3.36	0.73	13.52	0.000

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، ودرجات حرية (172).

يتضح من الجدول(27) أن قيمة مستوى الدلالة لمجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة جودة تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية والمعيار(2.61) .

وبما أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لدرجة جودة تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس أعلى من المعيار(2.61)، ولأن قيمة (ت) موجبة، فإن درجة جودة تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية أتت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على: هل توجد فروق في متوسطات درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، والمديرية، وتقييم الأداء السنوي)؟

وللإجابة على السؤال الرابع تم فحص الفرضية الصفرية الرابعة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، والمديرية، وتقييم الأداء السنوي).

ولفحص الفرضية الصفرية الرابعة قام الباحث بالخطوات الآتية:

أولاً: استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين T-Test for Independent Samples لفحص الفرضية الصفرية الرابعة وفقاً لمتغير الجنس ونتائج الجدول (28) تبين ذلك.

جدول (28): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير الجنس

المجال	ذكور (ن = 93)		إناث (ن = 80)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
آليات تنفيذ إجراءات العمل	3.66	0.67	3.68	0.62	-0.167	0.868
إدارة المعلومات	3.69	0.63	3.75	0.61	-0.650	0.517
الاتصال والتواصل	3.82	0.87	3.74	0.62	0.691	0.490
تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس	3.37	0.71	3.36	0.76	0.119	0.905
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق إجراءات العمل	3.64	0.60	3.64	0.58	-0.035	0.972

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ودرجات حرية (171).

يتضح من الجدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من الذكور والإناث في المجالات الأربعة، والدرجة الكلية للمجالات، إذ كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات للذكور متوسطة بوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (0.60) وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.37-3.82)، والانحرافات المعيارية للمجالات بين (0.63-0.87) أما بالنسبة للإناث فكانت الدرجة الكلية للمجالات متوسطة بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (0.58)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.36-3.75)، والانحرافات المعيارية للمجالات بين (0.61-0.76)، وهذا يدل على درجة متوسطة وكبيرة لجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير الجنس.

ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بالجنس، ومن خلال النظر إلى قيمة مستوى الدلالة في جدول (28) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير الجنس، في مجالات آليات تنفيذ إجراءات العمل، وإدارة المعلومات، والاتصال والتواصل، وتقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس والدرجة الكلية لجودة إجراءات العمل.

ثانياً: استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لفحص الفرضية الصفرية الرابعة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ويبين الجدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة.

جدول(29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المؤهل العلمي	المجال
3.69	0.62	131	بكالوريوس	آليات تنفيذ إجراءات العمل
3.63	0.70	40	ماجستير	
3.15	0.49	2	دكتوراه	
3.67	0.64	173	المجموع	
3.74	0.59	131	بكالوريوس	إدارة المعلومات
3.65	0.73	40	ماجستير	
3.35	0.78	2	دكتوراه	
3.72	0.62	173	المجموع	
3.81	0.79	131	بكالوريوس	الاتصال والتواصل
3.70	0.68	40	ماجستير	
3.57	0.81	2	دكتوراه	
3.79	0.76	173	المجموع	
3.38	0.72	131	بكالوريوس	تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس
3.33	0.76	40	ماجستير	
2.94	1.15	2	دكتوراه	
3.36	0.73	173	المجموع	
3.66	0.57	131	بكالوريوس	الدرجة الكلية لمجالات تطبيق إجراءات العمل
3.58	0.65	40	ماجستير	
3.24	0.79	2	دكتوراه	
3.64	0.59	173	المجموع	

يتضح من الجدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي

للدرجة الكلية للمجالات لمستوى البكالوريوس (3.66) والانحراف المعياري (0.57)، ومستوى الماجستير فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.58) والانحراف المعياري (0.65)، أما مستوى الدكتوراه فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.24) والانحراف المعياري (0.79)، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.81) في مجال الاتصال والتواصل لمستوى البكالوريوس، وأعلى انحراف معياري (1.15) في مجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس لمستوى الدكتوراه، بينما كان أقل متوسط حسابي (2.94) في مجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس لمستوى الدكتوراه، وأقل انحراف معياري (0.49) في مجال آليات تنفيذ إجراءات العمل لمستوى الدكتوراه، والواضح من جدول (28) درجة كبيرة لجودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفق متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي والموضحة في الجدول (30) باستخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول(30): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
آليات تنفيذ إجراءات العمل	بين المجموعات	0.670	2	0.335	0.812	0.446
	خلال المجموعات	70.114	170	0.412		
	المجموع	70.784	172			
إدارة المعلومات	بين المجموعات	0.574	2	0.287	0.738	0.480
	خلال المجموعات	66.167	170	0.389		
	المجموع	66.741	172			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	0.471	2	0.236	0.403	0.669
	خلال المجموعات	99.473	170	0.585		
	المجموع	99.944	172			
تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس	بين المجموعات	0.428	2	0.214	0.395	0.674
	خلال المجموعات	92.018	170	0.541		
	المجموع	92.446	172			
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق إجراءات العمل	بين المجموعات	0.504	2	0.252	0.720	0.488
	خلال المجموعات	59.497	170	0.350		
	المجموع	60.001	172			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول(30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات آليات تنفيذ إجراءات العمل، وإدارة المعلومات، والاتصال والتواصل، وتقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس، والدرجة الكلية لجودة تطبيق إجراءات العمل.

ثالثاً: استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لفحص الفرضية الصفرية الرابعة وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية، ويبين الجدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة.

جدول (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
0.53	3.77	35	أقل من 6 سنوات	آليات تنفيذ إجراءات العمل
0.59	3.71	58	من 6 - 11 سنة	
0.72	3.60	80	أكثر من 11 سنة	
0.64	3.67	173	المجموع	
0.46	3.76	35	أقل من 6 سنوات	إدارة المعلومات
0.67	3.73	58	من 6 - 11 سنة	
0.66	3.69	80	أكثر من 11 سنة	
0.62	3.72	173	المجموع	
1.15	3.98	35	أقل من 6 سنوات	الاتصال والتواصل
0.58	3.80	58	من 6 - 11 سنة	
0.65	3.69	80	أكثر من 11 سنة	
0.76	3.79	173	المجموع	
0.72	3.58	35	أقل من 6 سنوات	تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس
0.74	3.35	58	من 6 - 11 سنة	
0.72	3.28	80	أكثر من 11 سنة	
0.73	3.36	173	المجموع	
0.53	3.76	35	أقل من 6 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات تطبيق إجراءات العمل
0.58	3.65	58	من 6 - 11 سنة	
0.62	3.57	80	أكثر من 11 سنة	
0.59	3.64	173	المجموع	

يتضح من الجدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات جودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات لمستوى أقل من 6 سنوات (3.76) وانحراف معياري (0.53)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى من 6 - 11 سنة (3.65) وانحراف معياري (0.58)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى أكثر من 11 سنة (3.57) وانحراف معياري (0.62)، في حين بلغ أعلى متوسط حسابي (3.98) لمجال الاتصال والتواصل لمستوى أقل من 6 سنوات، وأعلى انحراف معياري (1.15) لمجال الاتصال والتواصل لمستوى أقل من 6 سنوات، بينما كان اقل متوسط حسابي (3.28) لمجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس لمستوى أكثر من 11 سنة، وأقل انحراف معياري (0.46) لمجال ادارة المعلومات لمستوى أقل من 6 سنوات، والواضح من الجدول (31) درجة متوسطة وكبيرة لجودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفق متغير الخبرة الإدارية ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الخبرة الإدارية والموضحة بالجدول (32) باستخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول(32): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
آليات تنفيذ إجراءات العمل	بين المجموعات	0.790	2	0.395	0.959	0.385
	خلال المجموعات	69.994	170	0.412		
	المجموع	70.784	172			
إدارة المعلومات	بين المجموعات	0.146	2	0.073	0.186	0.830
	خلال المجموعات	66.596	170	0.392		
	المجموع	66.741	172			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	2.160	2	1.080	1.878	0.156
	خلال المجموعات	97.783	170	0.575		
	المجموع	99.944	172			
تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس	بين المجموعات	2.136	2	1.068	2.011	0.137
	خلال المجموعات	90.309	170	0.531		
	المجموع	92.446	172			
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق إجراءات العمل	بين المجموعات	0.947	2	0.474	1.363	0.259
	خلال المجموعات	59.053	170	0.347		
	المجموع	60.001	172			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول(32) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية في مجالات آليات تنفيذ إجراءات العمل، وإدارة المعلومات، والاتصال والتواصل وتقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس، والدرجة الكلية لجودة تطبيق إجراءات العمل.

رابعاً: استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لفحص الفرضية الصفرية الرابعة وفقاً لمتغير جنس المدرسة، ويبين الجدول (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة.

جدول (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير جنس المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
0.68	3.64	70	ذكور	آليات تنفيذ إجراءات العمل
0.62	3.68	73	اناث	
0.64	3.71	30	مختلط	
0.64	3.67	173	المجموع	
0.63	3.69	70	ذكور	إدارة المعلومات
0.61	3.76	73	اناث	
0.65	3.68	30	مختلط	
0.62	3.72	173	المجموع	
0.95	3.82	70	ذكور	الاتصال والتواصل
0.63	3.75	73	اناث	
0.56	3.79	30	مختلط	
0.76	3.79	173	المجموع	
0.73	3.35	70	ذكور	تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس
0.77	3.36	73	اناث	
0.67	3.41	30	مختلط	
0.73	3.36	173	المجموع	
0.61	3.62	70	ذكور	الدرجة الكلية لمجالات تطبيق إجراءات العمل
0.58	3.64	73	اناث	
0.58	3.65	30	مختلط	
0.59	3.64	173	المجموع	

يتضح من الجدول (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير جنس المدرسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات لمستوى ذكور (3.62) وانحراف معياري (0.61)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى إناث (3.64) وانحراف معياري (0.58)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى مختلط (3.65) وانحراف معياري (0.58)، في حين بلغ أعلى متوسط حسابي (3.82)، وأعلى انحراف معياري (0.95) لمجال الاتصال والتواصل لمستوى ذكور، بينما كان أقل متوسط حسابي (3.35) لمجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس لمستوى ذكور، وأقل انحراف معياري (0.56) لمجال الاتصال والتواصل لمستوى مختلط، والواضح من الجدول (33) درجة متوسطة وكبيرة لجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير جنس المدرسة، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير جنس المدرسة والموضحة بالجدول (34) باستخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول(34): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير جنس المدرسة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
آليات تنفيذ إجراءات العمل	بين المجموعات	0.106	2	0.053	0.127	0.880
	خلال المجموعات	70.678	170	0.416		
	المجموع	70.784	172			
إدارة المعلومات	بين المجموعات	0.226	2	0.113	0.289	0.750
	خلال المجموعات	66.516	170	0.391		
	المجموع	66.741	172			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	0.160	2	0.080	0.137	0.872
	خلال المجموعات	99.784	170	0.587		
	المجموع	99.944	172			
تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس	بين المجموعات	0.089	2	0.044	0.082	0.922
	خلال المجموعات	92.357	170	0.543		
	المجموع	92.446	172			
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق إجراءات العمل	بين المجموعات	0.017	2	0.008	0.024	0.976
	خلال المجموعات	59.984	170	0.353		
	المجموع	60.001	172			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول(34) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) متوسطات درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير جنس المدرسة، في مجالات آليات تنفيذ إجراءات العمل، وإدارة المعلومات، والاتصال والتواصل وتقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس، والدرجة الكلية لجودة تطبيق إجراءات العمل.

خامساً: استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لفحص الفرضية الصفرية الرابعة وفقاً لمتغير المديرية، وتبين الجداول (35،36،37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة.

جدول (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية في مجالي آليات تنفيذ اجراءات العمل، وإدارة المعلومات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
0.63	3.59	26	جنين	آليات تنفيذ إجراءات العمل
0.39	3.84	24	قباطية	
0.48	3.93	13	طوباس	
0.72	3.68	26	طولكرم	
0.58	3.77	21	قلقيلية	
0.83	3.44	23	نابلس	
0.68	3.47	19	جنوب نابلس	
0.61	3.72	21	سلفيت	
0.64	3.67	173	المجموع	
0.66	3.78	26	جنين	إدارة المعلومات
0.44	3.86	24	قباطية	
0.43	3.90	13	طوباس	
0.56	3.84	26	طولكرم	
0.59	3.77	21	قلقيلية	
0.72	3.43	23	نابلس	
0.70	3.40	19	جنوب نابلس	
0.68	3.74	21	سلفيت	
0.62	3.72	173	المجموع	

يتضح من الجدول (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري

المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية في المجالين (آليات تنفيذ إجراءات العمل، وإدارة المعلومات)، ومن خلال المقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالين تبين أن أعلى متوسط حسابي (3.93) لمجال آليات تنفيذ إجراءات العمل لمستوى مديرية طوباس وأعلى انحراف معياري (0.83)، لمجال آليات تنفيذ إجراءات العمل لمستوى مديرية نابلس، في حين كان أقل متوسط حسابي (3.40)، لمجال إدارة المعلومات لمستوى مديرية جنوب نابلس وأقل انحراف معياري (0.39) في مجال آليات تنفيذ إجراءات العمل لمستوى مديرية قباطية.

جدول (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية في المجالين الاتصال والتواصل وتقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس

المجال	الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاتصال والتواصل	جنين	26	3.65	0.66
	قباطية	24	4.15	1.24
	طوباس	13	3.98	0.57
	طولكرم	26	3.84	0.73
	قلقيلية	21	3.90	0.55
	نابلس	23	3.49	0.72
	جنوب نابلس	19	3.56	0.58
	سلفيت	21	3.78	0.52
	المجموع	173	3.79	0.76
تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس	جنين	26	3.35	0.67
	قباطية	24	3.53	0.64
	طوباس	13	3.75	0.73
	طولكرم	26	3.38	0.91
	قلقيلية	21	3.45	0.53
	نابلس	23	3.09	0.90
	جنوب نابلس	19	3.07	0.68
	سلفيت	21	3.42	0.59
	المجموع	173	3.36	0.73

يتضح من الجدول (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية في المجالين (الاتصال والتواصل، وتقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس)، ومن خلال المقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالين تبين ان أعلى متوسط حسابي (4.15)، وأعلى انحراف معياري (1.24) لمجال الاتصال والتواصل لمستوى مديرية قباطية، في حين كان أقل متوسط حسابي (3.07)، لمجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس لمستوى مديرية جنوب نابلس، وأقل انحراف معياري (0.52) في مجال الاتصال والتواصل لمستوى مديرية سلفيت.

جدول (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية على الدرجة الكلية للمجالات

المجال	الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق اجراءات العمل	جنين	26	3.60	0.59
	قباطية	24	3.83	0.40
	طوباس	13	3.89	0.50
	طولكرم	26	3.69	0.66
	قلقيلية	21	3.72	0.53
	نابلس	23	3.37	0.71
	جنوب نابلس	19	3.38	0.58
	سلفيت	21	3.67	0.54
	المجموع	173	3.64	0.59

يتضح من الجدول (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية، على الدرجة الكلية للمجالات، والذي يبين أعلى متوسط

حسابي(3.89) لمستوى مديرية طوباس، وأعلى انحراف معياري (0.71)، لمستوى مديرية نابلس، في حين كان أقل متوسط حسابي(3.37)، لمستوى مديرية نابلس، وأقل انحراف معياري (0.40) لمستوى مديرية قباطية.

ومن خلال التمعن في الجداول(35،36،37) نلاحظ أن درجة الجودة لإجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية كبيرة، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المديرية، والموضحة في الجدول(38) باستخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول(38): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة جودة تطبيق إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير المديرية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
آليات تنفيذ إجراءات العمل	بين المجموعات	3.925	7	0.561	1.384	0.215
	خلال المجموعات	66.859	165	0.405		
	المجموع	70.784	172			
إدارة المعلومات	بين المجموعات	5.259	7	0.751	2.016	0.056
	خلال المجموعات	61.482	165	0.373		
	المجموع	66.741	172			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	7.429	7	1.061	1.893	0.074
	خلال المجموعات	92.515	165	0.561		
	المجموع	99.944	172			
تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس	بين المجموعات	6.196	7	0.885	1.693	0.114
	خلال المجموعات	86.250	165	0.523		
	المجموع	92.446	172			
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق إجراءات العمل	بين المجموعات	4.986	7	0.712	2.136	0.043
	خلال المجموعات	55.015	165	0.333		
	المجموع	60.001	172			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (38) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية، في مجالات آليات تنفيذ إجراءات العمل، وإدارة المعلومات، والاتصال والتواصل، وتقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير المديرية في الدرجة الكلية لجودة تطبيق إجراءات العمل. وقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في الدرجة الكلية لجودة تطبيق إجراءات العمل والجدول (39) يبين ذلك

جدول (39): نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات جودة إجراءات العمل تبعاً لمتغير المديرية

الدرجة الكلية لجودة تطبيق إجراءات العمل	جنين	قباطية	طوباس	طولكرم	قلقيلية	نابلس	جنوب نابلس	سلفيت
جنين		-0.232	-0.288	-0.087	-0.122	0.233	0.225	-0.069
قباطية			-0.056	0.146	0.111	.465*	.457*	0.164
طوباس				0.201	0.166	.521*	.512*	0.219
طولكرم					-0.035	0.320	0.312	0.018
قلقيلية						.354*	0.346	0.053
نابلس							-0.009	-0.302
جنوب نابلس								-0.293
سلفيت								

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

جدول(40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير تقييم الأداء السنوي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
0.61	3.72	40	ممتاز	آليات تنفيذ إجراءات العمل
0.67	3.66	121	جيد جداً	
0.50	3.60	12	جيد	
0.64	3.67	173	المجموع	
0.54	3.78	40	ممتاز	إدارة المعلومات
0.66	3.71	121	جيد جداً	
0.45	3.60	12	جيد	
0.62	3.72	173	المجموع	
0.65	3.78	40	ممتاز	الاتصال والتواصل
0.83	3.79	121	جيد جداً	
0.26	3.77	12	جيد	
0.76	3.79	173	المجموع	
0.69	3.53	40	ممتاز	تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس
0.76	3.32	121	جيد جداً	
0.58	3.21	12	جيد	
0.73	3.36	173	المجموع	
0.58	3.71	40	ممتاز	الدرجة الكلية لمجالات تطبيق إجراءات العمل
0.61	3.62	121	جيد جداً	
0.37	3.55	12	جيد	
0.59	3.64	173	المجموع	

يتضح من الجدول (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير تقييم الأداء السنوي، إذ بلغ المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية للمجالات لمستوى ممتاز (3.71) والانحراف المعياري (0.58) ولمستوى جيد جداً فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (0.61)، أما مستوى جيد فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.55) والانحراف المعياري (0.37)، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.79) في مجال الاتصال والتواصل لمستوى جيد جداً، وأعلى انحراف معياري (0.83) في مجال الاتصال والتواصل لمستوى جيد جداً، بينما كان أقل متوسط حسابي (3.21) في مجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس لمستوى جيد، وأقل انحراف معياري (0.26) في مجال الاتصال والتواصل لمستوى جيد، والواضح من جدول (40) درجة كبيرة لجودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير تقييم الاداء السنوي للعام الدراسي 2013/2014، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير تقييم الاداء السنوي والموضحة في الجدول (41) باستخدام تحليل التباين الأحادي .

جدول(41): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة جودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، وفقاً لمتغير تقييم الأداء السنوي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
آليات تنفيذ إجراءات العمل	بين المجموعات	0.182	2	0.091	0.220	0.803
	خلال المجموعات	70.601	170	0.415		
	المجموع	70.784	172			
إدارة المعلومات	بين المجموعات	0.306	2	0.153	0.392	0.676
	خلال المجموعات	66.435	170	0.391		
	المجموع	66.741	172			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	0.006	2	0.003	0.005	0.995
	خلال المجموعات	99.938	170	0.588		
	المجموع	99.944	172			
تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس	بين المجموعات	1.662	2	0.831	1.556	0.214
	خلال المجموعات	90.784	170	0.534		
	المجموع	92.446	172			
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق إجراءات العمل	بين المجموعات	0.315	2	0.157	0.448	0.640
	خلال المجموعات	59.686	170	0.351		
	المجموع	60.001	172			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول(41) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لمتغير تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدارس، في مجالات آليات تنفيذ إجراءات العمل

وإدارة المعلومات، والاتصال والتواصل، وتقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس، والدرجة الكلية لجودة تطبيق إجراءات العمل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام طريقة الانحدار Regression وتحديدًا طريقة الانحدار المتدرج stepwise، والجدول (42) يبين معادلات الانحدار للتنبؤ بالعلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية للمتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار.

جدول (42): معادلات الانحدار للتنبؤ بالعلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية للمتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار

النموذج	المتغيرات التي دخلت في المعادلة	معامل الانحدار المعياري	قيمة t لمعامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ² adj	مستوى الدلالة
نموذج (1)	التمكين	0.820	18.71	350.14	0.82	0.67	0.67	0.000
نموذج (2)	التمكين المساءلة	0.519 0.376	7.702 5.574	221.39	0.85	0.72	0.72	0.000
نموذج (3)	التمكين المساءلة الشفافية الإدارية	0.43 0.29 0.21	6.16 4.09 3.35	160.17	0.86	0.74	0.74	0.000

يبين الجدول رقم (42) أن معامل التحديد المعدل R² adj للنموذج الأول (التمكين) 67% وهي قيمة جيدة وتدل على ملائمة وثبات النموذج، وأن معادلة الانحدار جيدة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المتحصل عليها لنفس النموذج (0.000) وهي أقل من 0.05

مما يشير إلى أن الانحدار دال إحصائياً، بمعنى وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير (التمكين) على الانحدار.

ويبين الجدول رقم (42) أيضاً معامل التحديد المعدل R^2 adj للنموذج الثاني (التمكين والمساءلة) والذي بلغ 72% وهي قيمة جيدة وتدل على ملائمة وثبات النموذج، وأن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المتحصل عليها لهذا النموذج (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أن الانحدار دال إحصائياً، بمعنى وجود فرق دال إحصائياً للمتغيرات المستقلة (التمكين والمساءلة) على الانحدار.

ويبين الجدول رقم (42) أيضاً معامل التحديد المعدل R^2 adj للنموذج الثالث (التمكين والمساءلة، والشفافية الإدارية) والذي بلغ 74% وهي قيمة جيدة وتدل على ثبات النموذج وأن معادلة الانحدار جيدة، وبلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المتحصل عليها من النموذج (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أن الانحدار دال إحصائياً، بمعنى وجود تأثير دال إحصائياً للمتغيرات المستقلة (التمكين، والمساءلة، والشفافية الإدارية) على الانحدار.

ويتضح من الجدول (42) استبعاد متغير المشاركة من معادلة الانحدار، وهذا يشير إلى عدم جدوى المشاركة على جودة إجراءات العمل.

وهذا يعني أن للمتغيرات الثلاث (التمكين، والمساءلة، والشفافية الإدارية) أثر إيجابي كبير وذو دلالة إحصائية على جودة إجراءات العمل، بينما متغير المشاركة لم يستطع تفسير أي شيء من التباين في جودة إجراءات العمل لذلك لم يدخل متغير المشاركة في معادلة الانحدار.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، كما هدفت أيضاً للتعرف إلى أثر متغيرات الدراسة والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، والمديرية التي يعمل فيها المدير، وتقييم أداء المدير السنوي للعام الدراسي 2014/2013 على وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية في تقدير درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة إجراءات العمل والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية.

ولتحقيق هذه الأهداف تم تحديد خمسة أسئلة رئيسية انبثق عنها أربع فرضيات، وتمت الإجابة عنها من خلال تحليل النتائج الواردة بالفصل الرابع.

وفيما يلي مناقشة النتائج تبعاً لتسلسل أسئلة الدراسة وفرضياتها:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية؟

أشار الجدول (4) إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية لتقديرات أفراد العينة للدرجة الكلية (67.14%) وانحراف معياري (0.68).

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة في تطبيق مبادئ الحوكمة ككل إلى غموض مفهوم الحوكمة وأهميتها لدى إدارة مديريات التربية، حيث أدرجت وزارة التربية والتعليم العالي برنامجاً خاصاً بالحوكمة والإدارة في خطتها الإستراتيجية للأعوام (2014-2019) وأقرت

مجموعة من الإجراءات لتطبيق مفهوم الحوكمة في مديريات التربية، إلا أن ثمار تلك الإجراءات لم تعطِ النتائج المرجوة حتى الآن، وذلك لأن عمر الخطة الإستراتيجية أقل من عام. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة إلى حد كبير مع نتائج دراسة الشرباتي (2015) أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها كانت متوسطة، ومع نتائج دراسة مطير (2013) في بلوغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84%) ومع نتائج دراسة حلاوة ودار طه (2011)، في أن هناك وجود للحوكمة ومبادئها، ولكن ليس بالمستوى المطلوب، ومع نتائج دراسة آل عباس (2009) في ضعف تطبيق الحوكمة، ومع نتائج دراسة العريني (2014) بأن واقع تطبيق الحوكمة متحقق بدرجة متوسطة، ومع نتائج دراسة عمرو (2011) بأن هناك تطبيقاً بشكل متوسط لمعايير الحوكمة. ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة وزارة التربية والتعليم العالي (2015)، في أن درجة مراعاة الوزارة لأبعاد الحوكمة والمساءلة بكافة مستوياتها 54.1% بدرجة ضعيفة وفق التدرج المؤي المعتمد، واختلفت أيضاً مع ما توصلت إليه نتائج دراسة شرف (2015)، ودراسة خديجة الزهراني (2010) ودراسة ناصر الدين (2012)، ودراسة الشناق (2009)، في درجة واقع التطبيق حيث أنّ درجة ممارسة الحوكمة ومبادئها في تلك الدراسات كانت كبيرة. ويتضح في الجدول (4) أيضاً أن ترتيب مجالات تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية جاء على النحو الآتي:-

المرتبة الأولى : مجال المساءلة (68.68%)

المرتبة الثانية : مجال التمكين (68.44%)

المرتبة الثالثة : مجال الشفافية الإدارية (65.96%)

المرتبة الرابعة : مجال المشاركة (65.29%)

المجال الأول:المساءلة:

أظهرت نتائج الدراسة في جدول(4) أن درجة تطبيق مبدأ المساءلة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية أتت كبيرة وبمتوسط حسابي(3.43) وبنسبة مئوية(68.68%).

ويعزو الباحث الدرجة الكبيرة في مجال المساءلة إلى اعتقاد مديري المدارس أن مديريات التربية غالباً ما تُطلع موظفيها في المدارس على حقوقهم، والمسؤوليات المنوطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم فيها، وغالباً ما تتم المساءلة للموظفين في المدارس بناءً على معلومات موثوقة، والى اتخاذ الإجراءات اللازمة بحق المخالفين من موظفيها للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وتُعرفهم ببنود الأنظمة والتعليمات لوزارة التربية والتعليم العالي من خلال مديرية التربية من النواحي الرقابية وعواقب مخالفتها.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة إلى حد كبير مع نتائج دراسة سمير(2008) في أن واقع ممارسات المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفعة. ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة الزعبي(2003) في أن درجة تطبيق المساءلة في مديريات التربية والتعليم في الأردن كانت متوسطة، ومع نتائج دراسة العمري(2004) في أن تنفيذ المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وصلت إلى درجة مقبولة.

المجال الثاني: التمكين:

أظهرت نتائج الدراسة في جدول(4) أن درجة تطبيق مبدأ التمكين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية أتت كبيرة وبمتوسط حسابي(3.42) وبنسبة مئوية(68.44%).

ويعزو الباحث الدرجة الكبيرة في مجال التمكين إلى اعتقاد مديري المدارس أن مديريات التربية غالباً تحرص على إقامة بيئة تعليمية تدعم العلاقات الإنسانية في المؤسسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره، وتتخذ خطوات باتجاه تشجيع المديرين على العمل بروح الفريق الواحد، وتعزيز انتمائهم للمهنة، وتحرص على الاستماع لمشكلات المديرين واحتياجاتهم، وغالباً تحدد الصلاحيات والمهام لموظفيها بشكل متكامل دون تعارض أو تداخل.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة إلى حد كبير مع نتائج دراسة القريوتي والعنزي (2006) في توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي.

ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة عقدة (2011) في أن مستوى التمكين الوظيفي لدى المشرفين قد جاءت بدرجة متوسطة، ومع نتائج دراسة مسعود (2012) في أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس للتمكين في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جداً.

المجال الثالث: الشفافية الإدارية:

أظهرت نتائج الدراسة في جدول (4) أن درجة تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية أتت متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.30) ونسبة مئوية (65.96%).

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة في مجال الشفافية الإدارية إلى اعتقاد مديري المدارس أن هناك قصور من قبل مديريات التربية في توفير أنظمة وتعليمات وحماية واضحة للإبلاغ عن ممارسات الفساد من قبل موظفيها، وقصور في إجراء عملية تقويم لأدائها بمشاركة الأطراف المعنية (موظفين مجتمع محلي، طلاب)، وقصور في انتهاج سياسات الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها، وقصور في اعتماد أسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين عند تطبيق إجراءات وسياسات الموارد البشرية.

ويعتقد الباحث أن التقصير من قبل مديريات التربية في موضوع الشفافية الإدارية يعود لبعض الممارسات الإدارية المتوارثة من زمن الإحتلال، وعلى الرغم من قيام وزارة التربية والتعليم العالي بخطوات ملموسة من أجل تطبيق مبدأ الشفافية، إلا أن تفعيلها لم يصل إلى الحد المطلوب.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة إلى حد كبير مع نتائج دراسة الفاخوري (2009) في أن ممارسة الشفافية بدرجة متوسطة، ومع نتائج دراسة الطعاني (2009) في أن درجة التزام المشرفين بمعايير الشفافية كانت متوسطة، ومع نتائج دراسة الشمري (2009) أن مراعاة الشفافية الإدارية كانت متوسطة، ومع نتائج دراسة عمايرة (2008) أن ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن متوسطة.

ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة حرب (2011) في وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة، ومع نتائج دراسة سيفنسون (Svensson, 2007) في توفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي.

المجال الرابع: المشاركة:

أظهرت نتائج الدراسة في جدول (4) أن درجة تطبيق مبدأ المشاركة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية أتت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.26) وبنسبة مئوية (65.29%).

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة في مجال المشاركة إلى اعتقاد مديري المدارس بوجود تقصير من قبل مديريات التربية في توفير نظام حوافز فعال لتشجيع مديري المدارس على التعاون معها وإلى إشراك مديري المدارس بشكل متواضع في وضع خططها الإستراتيجية وتنفيذها، واعتقادهم أيضاً بأن هناك تقصير من قبل مديريات التربية في إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهم وإلى محدودية إشراكهم في تقييم النتائج الخاصة بالعمل المدرسي وأنها لا تدعم رسم السياسات وتطويرها بطريقة تضمن مشاركة الجميع، ويعتقد البعض أن مشاركة مديري المدارس من قبل مديريات التربية إن تمت غالباً ما تكون صورية، وتتفرد إدارة مديريات التربية برسم السياسات الداخلية واتخاذ القرارات.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة إلى حد كبير مع نتائج دراسة يوريديس (2008) في وجود قصور في المشاركة، ومع نتائج دراسة حرز الله (2007) في أن المشاركة تمارس بدرجة متوسطة واختلفت مع نتائج دراسة العرابيد (2010) ودراسة البلوشي (2002) بوجود ممارسة عالية للمشاركة من قبل مديري المدارس.

ولمعرفة إذا كانت عينة الدراسة تنطبق على المجتمع تم فحص الفرضية الأولى والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية مقارنة مع المعيار (3.41).

ونتائج فحص الفرضية الأولى موضحة في الجدول (5) والذي يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية لمجالات الشفافية الإدارية والمشاركة والدرجة الكلية للمجالات، لصالح مجتمع الدراسة، بينما في مجالي التمكين والمساءلة لوحظ عدم وجود فروق بالنسبة لمجتمع الدراسة، حيث اعتبر المتوسط لتطبيق مبادئ الحوكمة لمجتمع الدراسة (3.41)، حيث أظهرت نتائج اختبار (One Sample T-test) مستوى دلالة أقل من (0.05) لمجالي الشفافية الإدارية، والمشاركة وأكبر من (0.05) لمجالي التمكين والمساءلة والدرجة الكلية للمجالات.

ويعزو الباحث الفروق في مجال الشفافية الإدارية ولصالح مجتمع الدراسة إلى أن السياسات والتشريعات التي تلزم مديريات التربية والتعليم بتطبيق مبدأ الشفافية غالباً ما يتم التحايل عليها من قبل القائمين على إدارة مديريات التربية، إما إشباعاً لحاجات شخصية أو ضعف شخصية أمام إملاءات خارجية، وغالباً ما تنتشر ثقافة سرية واحتكار المعلومات داخل الأقسام المختصة بإدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم.

كثيرة هي الورش والدورات التدريبية التي عقدت بدعم من مؤسسات دولية لتطبيق مبدأ الشفافية في مديريات التربية والتعليم، وكثيراً من الدراسات التي أوصت نتائجها بضرورة تطبيق مبدأ الشفافية ولكن بقيت مجرد حبر على ورق!، فمن عادة البيروقراطية التي تنتهجها مديريات التربية، عدم الاكتراث لمثل هذه التوصيات، ومكانها الحفظ في أدراج المكاتب، فليس هناك قوانين أو أنظمة تلزمها بذلك، وإن وجدت فهي غير مفعلة أو ليس لها أثر قانوني في حال مخالفتها.

ويعزو الباحث الفروق في مجال المشاركة ولصالح مجتمع الدراسة إلى الآلية التي تتم فيها المشاركة داخل مديريات التربية، حيث يتم تشكيل لجان لاتخاذ القرارات ورسم السياسات من قبل وزارة التربية والتعليم العالي لضمان تطبيق مبدأ المشاركة، إلا أن هذه اللجان غالباً ما توافق مدير التربية في وجهة نظره خوفاً من تدني مستوى تقييم الأداء الوظيفي أو النقل التعسفي، وبالتالي المشاركة تكون صورية ليس لها أي تأثير.

ويعزو الباحث عدم وجود الفروق في مجالي التمكين والمساءلة بالنسبة لمجتمع الدراسة إلى مدى الاهتمام بجانب التمكين الإداري من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والذي يترجم من خلال مديريات التربية، حيث يعتبر إعداد وتأهيل موظفي مديريات التربية من ضمن الأولويات التي تهتم بها وزارة التربية ضمن خططها الإستراتيجية، فقد أصبحت الأعباء الملقاة على عاتق مديريات التربية كبيرة وتتطلب من موظفيها امتلاك المهارات القيادية بشتى أنواعها بالإضافة إلى التنافس الإيجابي بين مديريات التربية نحو العمل المميز، والارتقاء بالعمل التربوي إلى أفضل المخرجات، ناهيك عن القدرات القيادية والإدارية التي يجب أن يتمتع بها من يريد إشغال وظيفة إدارية في مديريات التربية، حيث عمدت وزارة التربية إلى إخضاع المتقدمين للوظائف الإدارية لاختبارات ومقابلات تلتقي مع ذلك، بالإضافة إلى الاهتمام بمنح مديري المدارس الكثير من الصلاحيات، وتحرير ممارساتهم من أكبر قدر ممكن من القيود البيروقراطية وتعزيز مكانتهم واعتبارهم قادة تربويون لهم خصوصيتهم وأهميتهم الفريدة، سواء في موقعهم المحوري من الهرم الإداري التربوي، أو في ممارساتهم التربوية والقيادية الحاسمة في العديد من المواقف اليومية، أو فيما يتوقعه منهم المجتمع التربوي (طلبة ومعلمون وأولياء أمور) والمجتمع بعامه.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق في متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، والمديرية، وتقييم الأداء السنوي)؟

وللإجابة عن السؤال الثاني تم فحص الفرضية الثانية والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، والمديرية، وتقييم الأداء السنوي).

ونتائج فحص الفرضية الثانية موضحة في الجداول (7،9،11،13،24) والتي تظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الدرجة الكلية

لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، جنس المدرسة، تقييم الأداء السنوي).

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة إلى حد كبير مع نتائج دراسة العرابيد (2010) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري التربية والتعليم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية). ومع نتائج دراسة لاينتر (Lightner, 1994) في أنه كان للمتغيرات الديمغرافية تأثير سطحي على اعتقادات أفراد العينة لمفهوم المشاركة.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس إلى أن أغلب القرارات المتخذة في مديريات التربية والتي في معظمها تعكس السياسات العامة لوزارة التربية والتعليم العالي، والتي تتعامل مع الجنسين بمساواة، وكذلك يواجه الجنسين نفس الظروف، والمناخات، وكذلك الممارسات الإدارية في المديريات، بالإضافة إلى أن المجتمع الذي يعيشه مديري المدارس ذكوراً وإنثاءً هو مجتمع واحد ويخضع لنفس الظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وتتشابه وجهات نظرهم أيضاً بسبب تلقيهم نفس الدورات التدريبية أثناء الخدمة، والتي تهدف إلى تنمية قدراتهم في مختلف المجالات، بالإضافة إلى تشابه شروط التقدم لوظيفة مدير المدرسة للجنسين.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة إلى حد كبير مع نتائج دراسة شرف (2015) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في استجابات أفراد العينة لواقع تطبيق الحوكمة. ومع نتائج دراسة الشرباتي (2015) في عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس، ومع نتائج دراسة مطير (2013) في عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد، تعزى لمتغير الجنس، ومع نتائج دراسة أبوسمرة، وآخرون (2014) في عدم وجود فروق في واقع الممارسات الإدارية تعزى لمتغير الجنس، ومع نتائج دراسة حرزالله (2007) بعدم وجود فروق في تقدير أفراد العينة للمشاركة تعزى لمتغيرات الجنس، ومع نتائج دراسة القريوتي والعنزي (2006) في

انه لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس على النظرة لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكين، ومع نتائج دراسة مسعود(2012) في عدم وجود فروق في درجة امتلاك مديري المدارس للتمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت مع نتائج دراسة عقدة(2011) بوجود فروق مع مستوى ممارسة التمكين الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي أن وزارة التربية والتعليم العالي وفرت أدلة إجرائية لمهام مديري المدارس، وتقوم بإعداد وتطوير أداء مديري المدارس بغض النظر عن المؤهل التربوي، فجميعهم يخضعون لدورة تهيئة المدير الجديد، ويتلقون العديد من الدورات وبنفس المواضيع والكل منهم مطالب بتنفيذ التعليمات والتوجيهات الإدارية بنفس الآلية، فيتم التعامل معهم بصفته مديري مدارس وليس بصفته حاملين لمؤهل علمي، ومن الأسباب أيضاً لعدم وجود الفروق أن 76% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و23% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما لم تتجاوز نسبة الحاملين لمؤهل الدكتوراة 2% فقط.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة إلى حد كبير مع نتائج دراسة حرز الله(2007) بعدم وجود فروق في تقدير أفراد العينة للمشاركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومع نتائج دراسة مسعود(2012) في عدم وجود فروق في درجة امتلاك مديري المدارس للتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت مع نتائج دراسة الشرباتي(2015) في وجود فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم يعزى لمتغيري المؤهل العلمي، و مع نتائج دراسة العريني(2014) بوجود فروق في واقع تطبيق الحوكمة يعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة الإدارية إلى امتلاك جميع مديري المدارس الثانوية خبرة جيدة تمكنهم من الحكم على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة للأسباب التالية:

- لاشتراط الوزارة خبرة ثماني سنوات في التعليم لمن يتقدم لوظيفة مدير مدرسة.
- تعطي أولوية لمن يمتلك خبرة نائب مدير مدرسة.

- غالباً ما يتم تعيين المدير بداية في مدارس أساسية وبعد اكتسابه خبرة مناسبة يتم نقله إلى المدارس الثانوية.

- يخضع مديري المدارس في بداية تعيينهم لدورات تدريبية، لإكسابهم مهارات في الأمور المالية والإدارية والفنية.

- التقنية الحديثة وفرت لجميع مديري المدارس وبغض النظر عن عدد سنوات الخبرة فرص الإطلاع على العديد من التجارب التربوية والنظريات الحديثة.

تلك الأسباب مكنتهم من إبداء وجهة نظر واحدة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، أضف إلى ذلك أن سنوات الخبرة الإدارية لا تؤثر في وجهات نظر المبحوثين بالنسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة؛ لأن الواقع الإداري الموجود في المديريات يدرك من خلال التعايش معه لفترة قصيرة.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة إلى حد كبير مع نتائج دراسة شرف (2015) في عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة في استجابات أفراد العينة لواقع تطبيق الحوكمة. ومع نتائج دراسة الشرباتي (2015) في عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومع نتائج دراسة مطير (2013) في عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ومع نتائج دراسة مسعود (2012) في عدم وجود فروق في درجة امتلاك مديري المدارس للتمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت مع نتائج دراسة العريني (2014) بوجود فروق في واقع تطبيق الحوكمة يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومع نتائج دراسة ناصر الدين (2012) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين، ومع نتائج دراسة القريوتي والعنزي (2006) في أن هناك تفاوت في آراء أفراد العينة حول العوامل المعززة للشعور بالتمكين الوظيفي تعزى لمتغير مدة الخدمة .

ويعزو الباحث عدم وجود فروق تعزى لمتغير جنس المدرسة إلى طبيعة الأعمال التي تقوم بها مديريات التربية وهي واحدة ومتشابهة في كافة المدارس على مختلف أنواعها، فالتعليمات

الإدارية والأنظمة المعمول بها مطبقة على جميع المدارس وعلى جميع مديري ومديرات المدارس بنفس الآلية والإجراءات سواء كانت مدارس ذكور، أو مدارس إناث، أو مدارس مختلطة، بالإضافة إلى أن شروط تعيين مديري المدارس واحدة لجميع المدارس.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق تعزى لمتغير تقييم الأداء السنوي لمديري المدارس؛ لأن 70% من مديري المدارس الذين شملتهم العينة حصلوا على تقدير جيد جداً، و23% حصلوا على تقدير ممتاز، فيما لم يحصل سوى 7% على تقدير جيد فيما لم يحصل أي مدير على تقدير متوسط في تقييم الأداء السنوي للعام الدراسي 2014/2013، أي أن الأغلبية العظمى هم ممن حصلوا على تقدير جيد جداً، ويرجع السبب لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛ لأن مديري المدارس يقدمون وجهات نظر صادقة وموضوعية ولا تتأثر بأي اعتبار.

بينما يتضح من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المديرية.

ويعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات النظر في تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المديرية لارتباط درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالكيفية التي يدير بها مدير التربية مؤسسته، وبالثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، وبالنمط الإداري الذي يمارسه سواء كانت إدارة ديكتاتورية، أو إدارة فوضوية، أو إدارة دبلوماسية، أو إدارة ديمقراطية، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من خلال مشاركة وتمكين الموظفين والعمل بروح القانون في موضوع المساءلة، وبامتلاكه قوة شخصية تمكنه من التعامل بشفافية، أضف إلى ذلك اختلاف طبيعة البيئة في كل مديرية، فكل مديرية تنتمي إلى منطقة ذات عادات وتقاليد وموروث تربوي وثقافي يختلف عن المديريات الأخرى، وهذا يؤثر على طريقة نظرهم إلى مبادئ الحوكمة وتطبيقها. وأخيراً فإن حجم المديرية قد يكون له أثر في اختلاف درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، كون كبر حجم المديرية يعني كبر وكثرة مشاريعها وبرامجها وخططها وميزانياتها وهذا يؤثر على درجة

تطبيق الشفافية الإدارية، والمشاركة، وبالتالي إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر مديري المدارس.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة إلى حد كبير مع نتائج دراسة شرف (2015) في وجود فروق تعزى لمتغير الجامعة في استجابات أفراد العينة لواقع تطبيق الحوكمة. ومع نتائج دراسة الشرباتي (2015) في وجود فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم يعزى لمتغير المديرية، ومع نتائج دراسة الشمري (2009) في وجود فروق لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤسسة (الجامعة).

واختلفت مع نتائج دراسة أبو سمرة، وآخرون (2014) بعدم وجود فروق في واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم تعزى لمتغير المديرية، ومع نتائج دراسة سمير (2008) بعدم وجود فروق لواقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المديرية، ومع نتائج دراسة الزعبي (2003) عدم وجود فروق في تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغير المنطقة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: ما درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية؟

أشار الجدول (25) إلى أن درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية لتقديرات أفراد العينة للدرجة الكلية (72.73%) وانحراف معياري (0.59).

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة إلى حد كبير مع نتائج دراسة مطر (2013) في بلوغ الوزن النسبي لمستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (68.93%) وهذه درجة كبيرة حسب مقياس الدراسة.

واختلفت مع دراسة الحسن (2010) في أن تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية جاءت متوسطة بشكل عام.

ويتضح من الجدول (25) أيضاً أن ترتيب مجالات جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية جاء على النحو الآتي:-

المرتبة الأولى: الاتصال والتواصل (75.72%)

المرتبة الثانية : إدارة المعلومات (74.34 %)

المرتبة الثالثة : آليات تنفيذ إجراءات العمل (73.40%)

المرتبة الرابعة: تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس (67.27)

المجال الأول: الاتصال والتواصل:

أظهرت نتائج الدراسة في جدول (25) أن درجة جودة الاتصال والتواصل في إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية أتت كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.79) وبنسبة مئوية (75.72%). ويعزو الباحث الدرجة الكبيرة في مجال الاتصال والتواصل من وجهة نظر عينة الدراسة إلى أن مديريات التربية غالباً تستخدم مستجدات تقنيات الاتصال وتنوع فيها بما يتناسب مع مستجدات العصر لتبسيط الإجراءات في العمل، وتتخذ خطوات باتجاه إيجاد نظام اتصال فعال وسلس لكافة مرؤوسيهها، وإلى توفير سبلاً متاحة للاتصال مع المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة إلى حد كبير مع نتائج دراسة البلوي (2010) في حصول بعد

الاتصال الإداري الداخلي والخارجي على درجة عالية.

المجال الثاني: إدارة المعلومات:

أظهرت نتائج الدراسة في جدول (25) أن درجة جودة إدارة المعلومات في إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية أتت كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.72) وبنسبة مئوية (74.34%).

ويعزو الباحث الدرجة الكبيرة في مجال إدارة المعلومات من وجهة نظر عينة الدراسة إلى أن مديريات التربية تستخدم نظاماً محوسباً ومتطوراً لحفظ المعلومات واسترجاعها ويرتبط مباشرة مع وزارة التربية والتعليم العالي، وغالباً ما يتم من خلاله تحديث المعلومات بشكل

دوري وسريع ويوفر المعلومات التي تلبي متطلبات العمل في معظم الأحيان، وإلى محافظة مديريات التربية على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها، من خلال تطبيقها لمجموعة من الإجراءات والسياسات الخاصة بحماية المعلومات.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة إلى حد كبير مع نتائج دراسة حرب (2011) بوجود موافقة عالية من أفراد العينة على أن نظام المعلومات يقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلائم مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية. ومع نتائج دراسة البلوي (2010) في أن حصل بعد إدارة البيانات والمعلومات على درجة عالية.

المجال الثالث: آليات تنفيذ إجراءات العمل:

أظهرت نتائج الدراسة في جدول (25) أن درجة جودة آليات تنفيذ إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية أتت كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.67) وبنسبة مئوية (73.40%).

ويعزو الباحث الدرجة الكبيرة في مجال آليات تنفيذ إجراءات العمل من وجهة نظر عينة الدراسة، إلى اعتقاد مديري المدارس بأن مديريات التربية غالباً ما توفر نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام، وإلى التزام موظفي المديريات بأوقات العمل، وإلى توافر توصيف وظيفي للعمل يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح لكل موظف، وإلى تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة في مديريات التربية، وإلى تمتع موظفي مديريات التربية بالكفاية مقارنة مع عدد الخدمات المطلوبة منهم.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة إلى حد كبير مع نتائج دراسة البلوي (2010) في أن حصل بعد الإجراءات وآليات العمل على درجة عالية، ومع نتائج دراسة حرب (2011) في توفر إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات بدون تعقيد.

المجال الرابع: تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس:

أظهرت نتائج الدراسة في جدول (25) أن درجة جودة تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية أتت متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.36) وبنسبة مئوية (67.27%).

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة في مجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة، لاعتقاد مديري المدارس بأن تقييم الأداء السنوي للعاملين في المدارس لا يستند على نتائج الزيارات الميدانية من جميع أقسام مديريات التربية، واعتقادهم بأن تقارير الأداء في مديريات التربية لا تساهم في معالجة جوانب القصور وتطوير الأداء، وإلى قصور في ربط مديريات التربية والتعليم لتقييم الأداء الوظيفي ببرامج التدريب المختلفة، وإلى قصور في تقديم تغذية راجعة فورية من قبل مديريات التربية للمديرين تساعدهم في الكشف المبكر عن نقاط القوة في الأداء الوظيفي لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها.

وجاءت نتائج هذه الدراسة مختلفة مع دراسة البلوي (2010) في أن حصل بعد الأداء والتقييم على درجة عالية.

ولمعرفة إذا كانت عينة الدراسة تنطبق على المجتمع تم فحص الفرضية الثالثة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية مقارنة مع المعيار (3.41).

ونائج فحص الفرضية الثالثة موضحة الجدول (26) والذي يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية لمجالات آليات تنفيذ إجراءات العمل و إدارة المعلومات، ومجال الاتصال والتواصل والدرجة الكلية للمجالات بالنسبة لمجتمع الدراسة ولصالح عينة الدراسة، بينما في مجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس لوحظ عدم وجود فروق بالنسبة لمجتمع الدراسة، حيث اعتبر المتوسط لجودة إجراءات العمل لمجتمع الدراسة (3.41)، حيث أظهرت نتائج اختبار (One Sample T-test) مستوى دلالة أقل من (0.05) للمجالات (آليات تنفيذ إجراءات العمل، وإدارة المعلومات، ومجال الاتصال والتواصل، والدرجة الكلية للمجالات)، وأكبر من (0.05) لمجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس.

يعزو الباحث وجود الفروق ولصالح عينة الدراسة في مجالات جودة إجراءات العمل (الاتصال والتواصل، وإدارة المعلومات، وآليات تنفيذ إجراءات العمل) لاعتماد مديريات التربية

والتعليم النموذج البيروقراطي في الإدارة والذي يركز على طريقة آلية تنجز فيها الأعمال، كما أن اللوائح التنظيمية تُمنح الأولوية على حساب الاحتياجات والمشاعر والعواطف الشخصية والفردية وإلى اكتساب موظفي المديريات المزيد من الخبرات التربوية والإدارية نتيجة للتدريب والتأهيل التي يتلقاها هؤلاء، بالإضافة إلى التقنيات الحديثة وما أتاحتها من فرص للإطلاع على تجارب وخبرات الآخرين، وأحدث ما توصل إليه علم الإدارة، ناهيك عن البرامج النوعية لتحسين الأداء والتي اعتمدتها وزارة التربية والتعليم العالي من خلال خططها الإستراتيجية بالإضافة إلى ذلك التركيز على أهمية تبسيط إجراءات العمل، وحوسبة الأعمال الإدارية من أجل إدارة المعلومات بكفاءة وفعالية، واستخدام مستجدات تقنيات الاتصال الحديثة.

ويعزو الباحث عدم وجود الفروق في مجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس إلى أن وزارة التربية والتعليم العالي تتعامل مع موضوع تقييم الأداء بحساسية شديدة، حيث تضع لجنة السياسات في وزارة التربية خطوات تفصيلية لإجراءات تقييم الأداء الوظيفي وتلزم بها جميع المديريات، وتتخذ إجراءات عقابية بحق المخالفين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص: هل توجد فروق في متوسطات درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، والمديرية، وتقييم الأداء السنوي)؟

وللإجابة عن السؤال الرابع تم فحص الفرضية الصفرية الرابعة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، والمديرية، وتقييم الأداء السنوي).

ون نتائج فحص الفرضية الرابعة موضحة في الجداول (28،30،32،34،41) والتي تظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الدرجة الكلية لجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من

وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، جنس المدرسة، تقييم الأداء السنوي).

ويعزو الباحث عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس إلى أن إجراءات العمل المتبعة في مديريات التربية هي إجراءات واحدة مخصصة للجنسين بنفس الآلية، بالإضافة إلى أن المجتمع الذي يعيشه مديري المدارس ذكوراً وإناثاً هو مجتمع واحد ويخضع لنفس الظروف السياسية والاقتصادية، والاجتماعية، وتتشابه وجهات نظرهم أيضاً بسبب تلقيهم نفس الدورات التدريبية أثناء الخدمة، والتي تهدف إلى تنمية قدراتهم في مختلف المجالات، بالإضافة إلى تشابه شروط التقدم لوظيفة مدير المدرسة للجنسين.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة مطر (2013) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة حول الأداء الإداري، تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت مع نتائج دراسة البلوي (2010) بوجود فروق تعزى لمتغير الجنس على بعد إدارة المعلومات والبيانات والاتصال الداخلي والخارجي.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي أن وزارة التربية والتعليم العالي تقوم بإعداد وتطوير أداء مديري المدارس بغض النظر عن المؤهل التربوي، فجميعهم يخضعون لدورة تهيئة المدير الجديد، ويتلقون العديد من الدورات وبنفس المواضيع والكل منهم مطالب بإتباع إجراءات عمل بآلية موحدة، فيتم التعامل معهم بصفقتهم مديري مدارس وليس بصفقتهم حاملين لمؤهل علمي، ومن الأسباب أيضاً لعدم وجود الفروق هي تقارب مؤهلاتهم العلمية حيث أن 76% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و23% مؤهلهم العلمي ماجستير بينما لم تتجاوز نسبة الحاملين لمؤهل الدكتوراة 2% فقط .

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة البلوي (2010) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات وآليات العمل.

واختلفت معها بوجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات (البيانات والمعلومات، الاتصال الإداري، وبعد الأداء والتقييم).

ويعزو الباحث عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة الإدارية إلى عدم اختلاف وجهات نظرهم إلى امتلاك جميع مديري المدارس الثانوية خبرة جيدة تمكنهم من الحكم على درجة جودة إجراءات العمل للأسباب التالية:

- لاشتراط الوزارة خبرة ثماني سنوات في التعليم لمن يتقدم لوظيفة مديرة مدرسة.
 - تعطي أولوية لمن يمتلك خبرة نائب مدير مدرسة.
 - غالباً ما يتم تعيين المدير بداية في مدارس أساسية وبعد اكتسابه خبرة مناسبة يتم نقله إلى المدارس الثانوية.
 - يخضع مديري المدارس في بداية تعيينهم لدورات تدريبية لإكسابهم مهارات في الأمور المالية والإدارية والفنية .
 - التقنية الحديثة وفرت لجميع مديري المدارس وبغض النظر عن عدد سنوات الخبرة فرص الإطلاع على العديد من التجارب التربوية والنظريات الحديثة مكنتهم من إبداء وجهة نظر واحدة حول جودة إجراءات العمل.
- وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة مطر(2013) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة حول الأداء الإداري، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

واختلفت مع دراسة البلوي(2010) بوجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق تعزى لمتغير جنس المدرسة إلى طبيعة الأعمال التي تقوم بها مديريات التربية وهي واحدة ومتشابهة في كافة المدارس على مختلف أنواعها، فالتعليمات الإدارية والأنظمة المعمول بها مطبقة على جميع المدارس وعلى جميع مديري ومديرات المدارس بنفس الآلية والإجراءات سواء كانت مدارس ذكور، أو مدارس إناث، أو مدارس مختلطة، بالإضافة إلى أن شروط تعيين مديري المدارس واحدة لجميع المدارس.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق تعزى لمتغير تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدارس إلى تقارب تقييم الأداء الوظيفي لهم حيث أن 70% من مديري المدارس الذين شملتهم العينة حصلوا على تقدير جيد جداً، و23% حصلوا على تقدير ممتاز، فيما لم يحصل سوى 7% على

تقدير جيد فيما لم يحصل أي مدير على تقدير متوسط في تقييم الأداء السنوي للعام الدراسي 2014/2013، أي أن الأغلبية العظمى هم ممن حصلوا على تقدير جيد جداً، ويرجع السبب لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأن مديري المدارس يقدمون وجهات نظر صادقة وموضوعية ولا تتأثر بأي اعتبار.

بينما يتضح من الجدول (38) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الدرجة الكلية لجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المديرية.

ويعزو الباحث وجود فروق تعزى لمتغير المديرية إلى إعطاء وزارة التربية والتعليم العالي لمديري التربية والتعليم هامشاً من الحرية في اختيار إجراءات وأساليب عمل تناسب خصوصية كل مديرية، حيث أن كبر حجم المديرية قد يكون له أثر في اختلاف جودة إجراءات العمل، كون كبر حجم المديرية يعني كبر وكثرة مشاريعها وبرامجها وخططها وميزانياتها وهذا يؤثر على درجة جودة آليات تنفيذ إجراءات العمل، وإدارة المعلومات، والاتصال والتواصل، وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدارس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية؟

يتضح من جدول (42) في فصل نتائج الدراسة أن للمجالات الثلاث (التمكين، والمساءلة والشفافية الإدارية) أثراً إيجابياً كبيراً وذو دلالة إحصائية على جودة إجراءات العمل، بينما مجال المشاركة لم يستطع تفسير أي شيء من التباين في جودة إجراءات العمل، ولذلك لم يدخل مجال المشاركة في معادلة الإنحدار.

ويعزو الباحث وجود العلاقة الإيجابية بين التمكين وجودة إجراءات العمل يعود لفوائد التمكين سواءً أكان على مستوى المنظمة، كونه يسهم في تجويد الخدمة المقدمة، وتقليص التكاليف وزيادة القدرة التنافسية، بالإضافة للاستغلال الأمثل للموارد، وخفض نسبة دوران العمل، وزيادة فعالية الاتصال بين مديريات التربية والمنفذين، أو على مستوى الأفراد، حيث

يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحسين قدراتهم على مقاومة ضغوط العمل، بالإضافة إلى زيادة ثقتهم بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والمبادأة، ويؤدي إلى التزامهم بروح الفريق، ورفع دافعيتهم الذاتية للعمل، وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم التنظيمي.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة عقدة (2011) بوجود علاقة ارتباطية ايجابية بين التمكين والأداء الوظيفي، ومع نتائج دراسة مسعود (2012) بوجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء.

ويعزو الباحث وجود العلاقة الايجابية والدالة إحصائياً بين المساءلة التربوية وجودة إجراءات العمل، ربما يعود إلى عدد من الأسباب، يأتي في مقدمتها أن تحقيق مواصفات المساءلة التربوية ومعاييرها والتأكد من توافرها، والوصول فيها إلى درجة عالية، يؤدي إلى النهوض بعناصر العملية التعليمية بأكملها، فيصبح أداء موظفي مديريات التربية أفضل وأكثر فاعلية، مما ينعكس على الميدان التربوي (المدارس) ويؤدي إلى النهوض بعناصر العملية التعليمية بأكملها، فيصبح أداء المدير أكثر فاعلية، وبالتالي يصبح أداء المعلم أيضاً أكثر فاعلية وبالتالي يؤثر ذلك إيجاباً في إنجازات الطلبة، و يترافق مع ذلك استثمار أفضل لمرافق وإمكانات مديريات التربية، كما أن مهام موظفي المديريات تتضح بصورة أفضل نحو التحسين والتطوير ويصب ذلك كله في مسار جودة إجراءات العمل.

ويعزو الباحث العلاقة الايجابية بين المساءلة وجودة إجراءات العمل أيضاً، إلى طبيعة النفس البشرية والتي تحتاج إلى المراقبة والمتابعة لإنجاز الأعمال بالشكل الأمثل، فكلما شعرنا بالمسؤولية أكثر، التزمنا بأعمالنا أكثر، وإحساسنا بالمساءلة عن أعمالنا يجعلنا نهتم بعملنا ونقوم بإنجازه بأفضل شكل، وكذلك الموظفين في مديريات التربية فكلما أدركوا أنهم مساءلون عن أعمالهم يجعلهم حريصين على أدائها بأفضل شكل، مما ينعكس على جودة إجراءات العمل في مديريات التربية .

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة الحسن (2010) في وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً بين درجة تطبيق المساءلة والفاعلية الإدارية.

ويعزو الباحث العلاقة الايجابية بين الشفافية كمبدأ من مبادئ الحوكمة وجودة إجراءات العمل، إلى أن الشفافية تساعد على خلق مناخ ملائم للإبداع، وهي بذلك تعمل على إبعاد كل

السلوكيات غير السوية داخل مديريات التربية، وتزيل الغموض في أساليب العمل وإجراءاته وزيادة درجة تطبيق مبدأ الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المنتفعين من وجود مديريات التربية للموظفين في مديريات التربية.

ويعزو الباحث عدم تأثير المشاركة على جودة إجراءات العمل، لاعتقاد مديري المدارس بأن مشاركتهم بالعمل من قبل مديريات التربية غالباً ما تكون صورية، وفي المقابل تعتبر مديريات التربية أن مشاركة مديري المدارس في بعض الأمور الإدارية التي تخص مدارسهم ضعف شخصية، وتؤدي إلى تعطيل الأمور.

واختلفت بذلك مع دراسة حرز الله (2007) في وجود علاقة ايجابية متوسطة بين المشاركة والرضا الوظيفي .

وجاءت نتائج هذه الدراسة في الدرجة الكلية للمجالات متفقة مع نتائج دراسة عمرو (2011) في وجود علاقة ارتباط قوية بين الفاعلية والكفاءة من جهة، ومعايير الحوكمة من جهة أخرى، ومع نتائج دراسة مطر (2013) بأن هناك ارتباطاً ايجابياً بين تطبيق معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري، ومع نتائج دراسة هينيريد وميتريل (2008) بأن الحوكمة أصبحت أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم.

ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة موك (MOK, 2010) في أن المبحوثين لم يشعروا باختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحاكمية في جامعاتهم.

التوصيات

- العمل على توفير دليل إجرائي خاص بالحوكمة في مديريات التربية والتعليم، يعزّز الشفافية، والمشاركة، والتمكين، والمساءلة.
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بتعميق مفهوم الحوكمة لدى العاملين لديها من خلال تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية على كافة المستويات.
- تشكيل لجان مختصة ومستقلة من الخبراء مهمتها الإشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة وتقييمها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- الإسراع في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، لتوفر معظم متطلباتها في مديريات التربية، ولما لها من أهمية في تطبيق مبادئ الحوكمة، وتحسين إجراءات العمل.
- توفير أنظمة وتعليمات وحماية واضحة للإبلاغ عن ممارسات الفساد من قبل موظفي مديريات التربية.
- إجراء مديريات التربية عملية تقويم لأدائها بمشاركة الأطراف المعنية.
- توفير نظام حوافز فعال لتشجيع مديري المدارس على الاندماج في عمليات التطوير والتحسين.
- اعتماد مبدأ المساواة في التعامل مع مديري المدارس.
- وضع آليات لتطبيق مبدأ المساواة بعيداً عن المحسوبية .
- أن يستند تقييم الأداء السنوي لمديري المدارس على نتائج الزيارات الميدانية من قبل أقسام مديريات التربية.
- ربط تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس ببرامج التدريب المختلفة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية.

- القرآن الكريم
- إبراهيم، خالد (2011م). حوكمة الإنترنت. ط1. مصر: دار الفكر الجامعي.
- أبو سمرة، محمود، وهواش، أماني، وحلاوة، جمال (2014). الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(1)، جامعة البحرين، ص 273-304.
- أبو عيشة، غيداء (2007). "مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات الحكومية الثانوية في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أبو كريم، أحمد (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أبوبكر، مصطفى (سبتمبر، 2005م)، "المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي"، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية، مصر: كلية التجارة في الإسكندرية.
- الإستراتيجية القطاعية وعبر القطاعية للتعليم 2013/2011، الخطة الخمسية الإستراتيجية، خطط واستراتيجيات، وزارة التربية والتعليم العالي، 2014/8/20 متاح في: <http://www.moehe.gov.ps>
- آل عباس، محمد (2010). حوكمة الجامعات. maalabbas@kk.edu.sa
- البخاري، أبي عبد الله محمد بن إسماعيل (2002م). صحيح البخاري. سوريا: دار ابن كثير للطباعة والنشر والتوزيع.
- بدرأوي، حسام ويوسف، محسن (2007). الشفافية ومحاربة الفساد في قطاع التعليم. منتدى الإصلاح العربي. الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية.

- بربر، كامل (1998). إدارة الموارد البشرية. مؤسسة مجدلاوي، الدوحة: قطر.
- برقان، أحمد والقرشي، عبد الله (15-17 ديسمبر، 2012م)، عولمة الإدارة في عصر العولمة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الولي، لبنان: جامعة الجنان.
- البشير، محمد (2003). التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات. المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين، عمان، 24 - 25 أيلول.
- البلوشي، عائشة (2002). "مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس عمان .
- البلوي، عبير (2010). "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة : الأردن.
- بن حبتور، عبد العزيز (2009). مبادئ الإدارة العامة، عمان: دار المسيرة، الطبعة الأولى.
- توفيق، عبد الرحمن (2002). أفكار لكسر الإطار، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة.
- جابر، نبيه (2010). "الحوكمة معناها و أهميتها"،
<http://drnabihagaber.blogspot.com>
- الجشي، نجيب (2006). في التنمية والإدارة (مقالات ومحاضرات)، جدة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- جواد، شوقي (2000). سلوك تنظيمي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- حافظ، محمد عبده (2011م). حوكمة القوى العاملة. ط1. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الحديدي، عماد (2009). "درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث"، رسالة ماجستير غير منشورة إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- حرب، نعيمة (2011). "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين .
- حرزا لله، أشرف (2007). "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- حريم، حسين (2006). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الحسن، مي (2010). "درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية .
- حسين ، سندس (2006). أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي. بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية. المعهد العربي للمحاسبين القانونيين. بغداد، العراق.
- حلاوة، جمال ودار طه، نداء (2011). واقع الحوكمة في جامعة القدس. جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة. القدس: دار العلوم للتنمية.
- حلوة، محمود (2007). العلاقات الإدارية (سلوك ومهارات)، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الحميدي، نجم والعبيد، عبد الرحمن والسامرائي، سلوى (2005)، نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر، عمان، دار وائل للنشر.
- الحنفي، عبد الغفار (2006). أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حويل، إيمان (2012). "واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2008). "تحديات الواقع ورؤى المستقبل. دور الطلبة والإصلاح التشريعي في إدارة الجامعة". ورشة عمل نظمها منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. مصر: مكتبة الإسكندرية.
- الداعور، سعيد (2007). "دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- درويش، عدنان (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. لبنان: اتحاد المصارف العربية.
- دعبس، منال (2004). "مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية". أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ديسكون، نانسي (1996). تقويم الأداء: وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية. ترجمة سامي علي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- رابح، زبيري (2003). دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقي الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة الجزائر، نسخة الكترونية.
- الزعبي، ميسون (2003). "درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الزهراني، خديجة (2010). "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها". رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السالمي، علاء والبياتي، هلال و الكيلاني، عثمان (2009). أساسيات نظم المعلومات الإداري. الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

- السبيعي، فارس (2010). "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية". رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السكارنة، بلال (2009). أخلاقيات العمل. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلسلة الصحيحة (المجلد الثالث). (بدون تاريخ). تاريخ الاسترداد 2014/6/29. موقع الشيخ محمد بن ناصر الألباني: <http://www.alalbany.net/4263>
- سمير، حنان (2008). "واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبوديس، فلسطين.
- شحادة ، حاتم (2008). "واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها". رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية الجامعة الإسلامية.
- الشرباتي، هشام (2015). "تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- شرف، هناء (2015). " واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- شريف، أنير (2008). دور الحاكمية في عملية إعداد الموازنة العامة للدولة في العراق دراسة حالة. أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. بغداد، العراق.
- شعراوي، سلوى (2004). الحكم والتشغيل ومكافحة الفقر: الحالة المفقودة في اجتماع الخبراء حول الحكم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لمكافحة الفقر "الأمم المتحدة. نيويورك: سلسلة دراسات مكافحة الفقر 41.
- شكر، عبدالغفار (2005). الدور التنموي والتربوي للجمعيات الأهلية والتعاونية في مصر. القاهرة، مصر، الهيئة المصرية العامة للكتاب.

- الشمري، سالم (2009). "درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها"، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك: الأردن.
- الشناق، راضي (2009). "مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة". رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- شيباني، أمة (1989). *تجربة سلطنة عمان في تقويم الأداء بالجهاز الحكومي*. مجلة الإداري، العدد 38، ص 89 - ص 104.
- ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا (9 يوليو، 2011)، "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من زيمبابوي وجنوب أفريقيا وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا والتي تنظمها الجمعية المصرية للتربية المقارنة، القاهرة: جامعة عين شمس.
- الطائي، محمد (2005). *أمن المعلومات: مجالات الاختراق وآلية التعزيز*، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد 40.
- الطعاني، روان (2009). "درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة الكرك بمعايير الشفافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة : الأردن.
- الطويل، هاني (2001). *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم*. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- عابدين، محمد (2001)، *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان، دار الشروق.
- العامري، صالح والغالبي، طاهر (2007). *الإدارة والأعمال*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- عبد الجواد، محمد (2002). *إدارة ضغوط العمل والحياة*. طنطا: دار البشير للثقافة والعلوم.
- عبد اللطيف، هبة (2013). "موقع الكتروني مقترح للتنمية المهنية في الحوكمة الإلكترونية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء معايير الجودة". رسالة ماجستير، قسم تكنولوجيا التعليم، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

- عبد الوهاب، أيمن (2008). مفهوم التمكين. في أماني قنديل (محرر)، الموسوعة العربية للمجتمع المدني. القاهرة، مصر، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- العبد، جورج (2004). "عوامل وأثار النمو الاقتصادي والتنمية في الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية". ط 1. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- العتيبي، ضرار والحواري، نضال وخريس، إبراهيم (2007). العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العتيبي، عمر (2010). "الأمن المعلومات في المواقع الالكترونية ومدى توافقه مع المعايير المحلية والدولية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض .
- عثمان، محمد (1989). الإدارة العامة. بنغازي: جامعة قار يونس.
- العرابيد، نبيل (2010). "دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- العريبي، عصام (24-25 سبتمبر، 2003م)، معايير الإفصاح في القوائم المالية الخاصة بالبنوك بين التحكيم المؤسسي ورقابة البنك المركزي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي المهني الخامس للتحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان: جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين.
- العريني، منال (2014). "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية". المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3) ع(12) . ص: 114-148.
- عصفور، محمد (2005). أصول التنظيم والأساليب. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالث.
- عطوة، محمد والسيد علي، فكري (2011). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم . مجلة كلية التربية في جامعة المنصورة، المجلد (2) ع(79). ص: 449-532.
- عقدة، محمد (2011). "التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن". أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- العلاق، بشير (2008). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عمان: داري اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.
- علاقي، مدني (2007). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثامنة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
- علام، بهاء الدين (2009). أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية. دراسة تطبيقية لوزارة الاستثمار. القاهرة: مركز المديرين المصري.
- عمايرة، عدنان (2008). "الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- عمرو، بيان (2011). "مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، دولة فلسطين.
- العمري، حيدر (2004). "واقع المسائلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن: دراسة تحليله تطويريه"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العميان، محمود (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة.
- العواملة، نائل (2001). تطوير المنظمات المفاهيم والهياكل والأساليب، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الفاخوري، يارا (2009)، "درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الأردن.
- الفراء، ماجد (2-4 ابريل، 2013م)، " تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين"، حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، الأردن: جامعة الزيتونة.
- فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد (2009). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة، الطبعة الثانية.

- فؤاد، بن ضيف الله (2010)، أمن المعلومات أحد السبل لحماية الملكية الفكرية **Cybrarians Journal** عدد 24 ديسمبر 2010 .
- القريوتي، محمد (2010). *نظرية المنظمة والتنظيم*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة.
- القريوتي، محمد والعنزي، خلف (2006). *الشعور بالتمكن الوظيفي لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (22) العدد الأول، ص: 15-23.
- الكايد، زهير (2003). *الحكمانية قضايا وتطبيقات*. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكبيسي، عامر (2005). *إدارة الموارد البشرية في الخدمة الحديثة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر*.
- كسبري، عبير (2003). *"اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية"*، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .
- الكفافي، محمد (2007). *الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية، القاهرة، مصر*.
- لبد، رياض (2005). *"دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تشجيع التعليم الإبداعي بمحافظات غزة"* ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر، غزة
- اللوزي، موسى (2002أ). *التنمية الإدارية*. دار وائل للطباعة والنشر: عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى (2002ب). *التنظيم وإجراءات العمل*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- اللوزي، موسى (2007). *التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، الأردن، دار وائل للنشر*.
- محمد، حاكم (21-24 ديسمبر، 2008)، *ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية*، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية تحديات وطموح، مراكش: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- مرزوق، فاروق (2012). حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. ط1. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني (2007). سيادة القانون في الأردن. الأردن: المكتبة الوطنية.
- مسعد، نفين (2005). دليل المفاهيم والمصطلحات. في محسن عوض (محرر) الدليل العربي حول حقوق الإنسان والتنمية. القاهرة، مصر، المنظمة العربية لحقوق الإنسان.
- مسعود، مؤيد (2012). "درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، دولة فلسطين.
- مصطفى، نوره (31 أكتوبر - 2 نوفمبر، 2009)، البعد السلوكي والأخلاقي لمبادئ الحوكمة رؤية إسلامية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، أبها: جامعة الملك خالد.
- مطير، سمير (2013). "واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- مغاري، تيسير (2009). "تمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- المغربي، عبد الحميد (2006). الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المنصورة: المكتبة العصرية.
- المقرن، سطاتم (2014). نزاهة تطالب بالشفافية ولكن...! . 2014/8/5م ، نقلاً عن الموقع الإلكتروني <http://www.alwatan.com.sa/Articles/Detail.aspx?ArticleId=22466>
- المنصوري، عبد الجليل (1986). موسوعة مصطلحات إدارية مختارة، بنغازي: منشورات المعهد العالي للإدارة.
- منظمة التعاون الإقتصادي (2009). أساليب تبسيط الإجراءات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية. العدد 133 .

- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2013). دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها. تونس: المرصد العربي للتربية.
- المنيع، محمد (2007). "أثر الأنماط الإدارية للمديرين على إعمالهم في المدرسة"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية (1).
- مهران، عشري (2005). "الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة"، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الأول، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.
- ميخائيل، أشرف (2005). تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات. المؤتمر العربي الأول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 24 - 26 سبتمبر.
- ناصر الدين، يعقوب (2012). "الحاكمية وأبعادها والإصلاح المجتمعي"، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الإصلاح المجتمعي الشامل، هيئة الإغاثة الأردنية، عمان - الأردن، 2012/3/24.
- النزاهة كمدخل للحوكمة الرشيدة (2013). تم استرجاعها بتاريخ 2016/1/29 من: <http://www.pogar.org/publications/ac/2013/14.pdf>
- نصر الله، حنا (2001). إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية.
- هاشم، زكي (1973). أساليب تبسيط الإجراءات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد (133)، عمان، الأردن.
- الهواري، سيد (2000). الأصول والأسس العملية للإدارة . القاهرة: مكتبة عيد شمس.
- وزارة التربية والتعليم (2005)، منشورات وزارة التربية والتعليم - هيكلية الوزارة. الإدارة العامة للتخطيط التربوي، رام الله .
- وزارة التربية والتعليم العالي (2007). إحصائيات عن التعليم العام في محافظات غزة، الإدارة العامة للتخطيط - غزة، فلسطين.

- وزارة التربية والتعليم العالي (2014). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2013/2014 ، رام الله - فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2015). نظام المتابعة والتقييم للخطة الإستراتيجية الثالثة 2014-2019، تقرير المتابعة والتقييم للعام 2014 (تقرير سنة الأساس)، (رام الله: قسم التخطيط والإحصاء، 2015).
- يوسف، محمد (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها - نمط تطبيقها في مصر. مصر: بنك الاستثمار الدولي.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alter, Rolf, (2003). **"Public Governance For Investment Public Governanceand Territorial Development "**–OECD Press ,Paris.
- Bagad.V.S.(2009).**Management Information Systems**, 4th Edition, Technical Publications pun, India.
- Bloisi, Wendy, Cook, W., Curtis & Hunsaker, L., **Phillip, Management and Organizational Behaviour**, 2nd Edition, McGraw–Hill Education, UK, 2007.
- Champoux, Joseph, **Organizational Behaviour: Integrating Individuals, Groups, and Organizations**, 4th Edition, Taylor& Francis, UK, 2010.
- Corcoran & Suzanne. (2004). Duty, Discretion and Conflict: **University Governance and the Legal Obligations of University Boards**. Australian Universities' Review, 46 (2) p30–37.
- De Cenzo, D. and S. Robbins (1999). **Human Management Humanity and Son**, New York, UAS.
- Ferreira Edmund Erasmus Darelle& Groenewald Darelle, **Administrative management**, 2nd Edition, Juta and Company Ltd, South Africa, 2009.
- Fielden, John. (2008). **Global Trends in University Governance**. Education Working Paper Series No.9. USA: The World Bank.
- Graham, jone & Plumptre Tim. (2003). **"principles for Good Governance in the 21st century "** Wheelen Thomas and David Hunger ,**"Strategic Management "**9th edition ,Prentice– Hall, New JERSEY.

- He'nard, Fabrice and Mitterle, Alexander.(2008). **Governance and Quality in Higher Education**. Education program on institutional management in higher education. France: OECD.
- Kim, Funny(2001): **The Relation Ship Between Decision Making Participation In Jop Satisfaction Among Wore An School Teacher**. University Of Low Prouddest.
- Kishori Lal Bansal¹, Sanjay Kumar Sharma.(2012). "*Impact of Cloud Computing in Implementing Cost Effective E-governance Operations*", GIAN JYOTI E-JOURNAL, Volume 1, Issue 2 (Jan – Mar 2012) ISSN 2250-348X
- Lawanda, Edwards (2009): "**Accountability Practices Of School Counselors**", Unpublished Master Thesis, Auburn University, Thesis and Dissertations . [http:// hdl. Handle.net/ 10415/1715](http://hdl.handle.net/10415/1715).
- Lightner Meal .(1994), "**Participatory Decision making in Wisconsin public high school principals Belies and perception**" . Dissertation, Abstract internationals, vol.55, No5
- 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) p419-440.
- OECD. (1999). **OECD Principles and Annotation on Corporate Governance by organization for economic Co-operation and development**. France: OECD publishing service.

- OECD. (2004). **OECD Principles and Annotation on Corporate Governance by organization for economic Co-operation and development**. France: OECD publishing service.
- Robbins, Stephen, **Essentials of Organizational Behavior**, 7th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2003.
- Srivastava, S., K., **Organizational Behaviour and Management**, 1st edition, sarup&Sons, New Delhi, 2005.
- Stair, M. and Reydol, G, **Principles of Information Systems**, 9th edition, Cengage Learning, Boston, USA, 2010. Electronic Version, <http://books.google.com/books>.
- Stephens, R, toddl.(2007).**Transparency Of Data Management**.DM.Review.Vol.17. Issu 10. October, P38. Lp(database) <http://www.information-manegmeant.co/issues/20071001/1093538-1.html>.
- Svensson, Goran. (2007). ***Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions***, Oslo School of management, **International Journal of Public Sector Management**, 20 (2), pp. 118–133, Emerald Group Publishing limited, Oslo, Norway.
- The information network on education in Europe (**Eurydice**).(2008). **Higher Education Governance in Europe**.Belgium:European commission, Eurydice.

الملاحق

ملحق (1): المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال الشفافية الإدارية
حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
2	1	توفر مديرية التربية للمستفيدين وثائق حول أهدافها وفلسفة عملها.	3.55	0.85	70.98	كبيرة
4	2	تتيح مديرية التربية الفرصة لمديري المدارس للإطلاع على خططها.	3.38	0.96	67.51	متوسطة
3	3	تنشر مديرية التربية تقارير دورية حول إنجازاتها للمعنيين.	3.48	0.95	69.60	كبيرة
1	4	تنسق مديرية التربية أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين أو مع فئة الموظفين المستهدفين.	3.69	0.83	73.76	كبيرة
7	5	تنتهج مديرية التربية سياسات الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها.	3.16	0.91	63.12	متوسطة
8	6	تجري مديرية التربية عملية تقويم لأدائها بمشاركة الأطراف المعنية.	3.14	0.96	62.77	متوسطة
9	7	توفر مديرية التربية أنظمة وتعليمات وحماية واضحة للإبلاغ عن ممارسات الفساد من قبل موظفيها .	2.89	1.14	57.80	متوسطة
5	8	توفر مديرية التربية آلية لتلقى الشكاوى والمقترحات	3.24	1.08	64.74	متوسطة
6	9	تعتمد مديرية التربية أسساً ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين عند تطبيق إجراءات وسياسات الموارد البشرية .	3.17	0.98	63.35	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال الشفافية الإدارية			3.30	0.73	65.96	متوسطة

ملحق(2): المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال المشاركة حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
6	1	تشرك مديرية التربية مديري المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهم	3.18	1.04	63.58	متوسطة
4	2	تدعم مديرية التربية رسم السياسات وتطويرها بطريقة تضمن مشاركة الجميع.	3.27	0.95	65.32	متوسطة
1	3	تتعاون مديرية التربية مع مديري المدارس لإدارة الأزمات	3.61	0.97	72.14	كبيرة
8	4	توفر مديرية التربية نظام حوافز فعال لتشجيع مديري المدارس على التعاون معها	2.80	1.00	55.95	متوسطة
7	5	تشرك مديرية التربية مديري المدارس في وضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.	3.08	1.04	61.50	متوسطة
5	6	تشرك مديرية التربية المديرين في تقويم النتائج الخاصة بالعمل المدرسي.	3.25	1.01	65.09	متوسطة
2	7	تعمل مديرية التربية على تشجيع المديرين ومساندتهم لتقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية للمشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر.	3.61	0.87	72.14	كبيرة
3	8	تقوم مديرية التربية بإشراك مديري المدارس في عمليات تطوير الإجراءات الخاصة بعملهم وتبسيطها.	3.33	0.87	66.59	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال المشاركة	3.26	0.78	65.29	متوسطة

ملحق(3): المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال التمكين حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
9	1	تولى مديرية التربية اهتمامها بالمديرين دون تمييز	3.07	1.08	61.39	متوسطة
4	2	تحرص مديرية التربية على الاستماع لمشكلات المديرين واحتياجاتهم .	3.49	0.84	69.83	كبيرة
8	3	تعمل مديرية التربية على حل مشاكل المديرين وتلبية احتياجاتهم.	3.36	0.83	67.17	متوسطة
2	4	تشجع مديرية التربية المديرين على العمل بروح الفريق الواحد.	3.56	0.88	71.21	كبيرة
7	5	توفر مديرية التربية بيئة ملائمة لتبادل المعلومات والأفكار بين موظفيها.	3.38	0.82	67.51	متوسطة
5	6	تحدد مديرية التربية الصلاحيات والمهام لموظفيها بشكل متكامل دون تعارض أو تداخل.	3.44	0.85	68.79	كبيرة
1	7	تحرص مديرية التربية على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآراؤه وأفكاره.	3.61	0.87	72.25	كبيرة
3	8	تعزز مديرية التربية انتماء المديرين للمهنة.	3.50	0.93	69.94	كبيرة
6	9	تمنح مديرية التربية المديرين الصلاحيات بما يتناسب والمسؤوليات المنوطة بهم.	3.39	0.97	67.86	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال التمكين	3.42	0.72	68.44	كبيرة

ملحق(4): المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال المساءلة حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
8	1	تتسم آليات المساءلة في مديرية التربية بالوضوح.	3.34	0.93	66.82	متوسطة
6	2	تطلع مديرية التربية الموظفين في المدارس على لائحة العقوبات ومعرفة تدرج العقوبة في حالة تكرارها.	3.46	0.96	69.25	كبيرة
9	3	تلتزم مديرية التربية بتطبيق المساءلة للموظفين بعيداً عن المحسوبية.	3.18	1.06	63.58	متوسطة
4	4	تعرف مديرية التربية الموظفين في المدارس ببنود الأنظمة والتعليمات لوزارة التربية والتعليم من خلال مديرية التربية من النواحي الرقابية وعواقب مخالفتها.	3.49	0.97	69.83	كبيرة
2	5	تتم المساءلة للموظفين في المدارس بناءً على معلومات موثوقة.	3.54	0.94	70.75	كبيرة
1	6	تطلع مديرية التربية الموظفين في المدارس على حقوقهم، والمسؤوليات المنوطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم فيها.	3.56	0.88	71.21	كبيرة
5	7	تتيح آليات المساءلة في مديرية التربية بالمراقبة والمراجعة في أي وقت.	3.47	0.89	69.36	كبيرة
7	8	تعتمد مديرية التربية على نظام داخلي فعال لمراقبة السلوك المهني لموظفيها.	3.37	0.92	67.40	متوسطة
3	9	تتخذ مديرية التربية الإجراءات اللازمة بحق المخالفين من موظفيها للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.	3.50	0.93	69.94	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال المساءلة			3.43	0.77	68.68	كبيرة

ملحق(5): المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال آليات تنفيذ

إجراءات العمل حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
7	1	تتسم إجراءات العمل في مديرية التربية بالوضوح.	3.61	0.85	72.14	كبيرة
9	2	تمتاز مديرية التربية بسرعة إنجاز المعاملات.	3.46	0.96	69.13	كبيرة
8	3	تمتاز مديرية التربية بالدقة في إنجاز المعاملات.	3.57	0.86	71.45	كبيرة
4	4	تفوض مديرية التربية الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة فيها.	3.70	0.76	73.99	كبيرة
2	5	يلتزم موظفو المديرية بأوقات العمل.	3.90	0.74	77.92	كبيرة
5	6	يتمتع موظفو مديرية التربية بالكفاية مقارنة مع عدد الخدمات المطلوبة منهم.	3.65	0.83	72.95	كبيرة
10	7	تراعي مديرية التربية اختصار مراحل أو خطوات إنجاز المعاملة بشكل مرضٍ.	3.41	0.81	68.21	كبيرة
6	8	توفر مديرية التربية الخدمات المساندة لإنجاز الخدمة .	3.65	0.96	72.95	كبيرة
1	9	توفر مديرية التربية نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام.	3.93	0.80	78.61	كبيرة
3	10	يتوافر في مديرية التربية توصيف وظيفي للعمل يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح لكل موظف.	3.83	0.78	76.65	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال آليات تنفيذ إجراءات العمل			3.67	0.64	73.40	كبيرة

ملحق(6): المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال إدارة المعلومات
حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
2	1	يتم تحديث المعلومات بشكل دوري وسريع.	3.80	0.78	76.07	كبيرة
3	2	تتلقى المعلومات المتوفرة متطلبات العمل .	3.80	0.75	76.07	كبيرة
10	3	يتلقى الموظفون في المدارس المعلومات في الوقت المناسب لاحتياجها.	3.54	0.83	70.75	كبيرة
5	4	تتخذ مديرية التربية الإجراءات والسياسات اللازمة لحماية المعلومات .	3.73	0.77	74.57	كبيرة
8	5	المعلومات التي يتم الحصول عليها من مديرية التربية تكون مرتبة ومنسقة وتخلو من التكرار والتحريف .	3.65	0.86	72.95	كبيرة
4	6	تحافظ مديرية التربية على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها .	3.73	0.89	74.68	كبيرة
6	7	تلائم المعلومات المتوفرة في المديرية أهداف العمل الحالية والمستقبلية.	3.72	0.73	74.45	كبيرة
7	8	تتصف المعلومات الصادرة عن مديرية التربية بالمصداقية والدقة .	3.72	0.73	74.45	كبيرة
9	9	تضمن مديرية التربية حرية المعلومات وعلانية تداولها.	3.58	0.76	71.56	كبيرة
1	10	توفر مديرية التربية نظاماً محوسباً متطوراً لحفظ المعلومات واسترجاعها.	3.89	0.80	77.80	كبيرة
		الدرجة الكلية لمجال إدارة المعلومات	3.72	0.62	74.34	كبيرة

ملحق (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال الاتصال
والتواصل حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
4	1	تعمل مديرية التربية على إيجاد نظام اتصال فعال وسلس لكافة مرؤوسيهها.	3.80	0.80	75.95	كبيرة
3	2	يوجد في مديرية التربية تنوع في وسائل الاتصال بما يتناسب مع مستجدات العصر.	3.82	0.77	76.42	كبيرة
2	3	توفر مديرية التربية سبلاً متاحة للاتصال مع المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية	3.83	0.73	76.53	كبيرة
1	4	يتم استخدام مستجدات تقنيات الاتصال لتبسيط الإجراءات في العمل.	3.97	3.14	79.42	كبيرة
6	5	يتم من خلال الاتصال اطلاع المسؤولين على نشاط موظفيهم ونقل تعليماتهم بشكل دوري.	3.70	0.75	73.99	كبيرة
7	6	يُسهّم تنوع أنظمة الاتصال في مديرية التربية في تصحيح الأخطاء بشكل مُتابع.	3.63	0.76	72.60	كبيرة
5	7	تقوم مديرية التربية بتوفير تواصل دوري فعال بين المديرين وموظفي المديرية من خلال أساليب التواصل المختلفة .	3.76	0.79	75.14	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال الاتصال والتواصل						
			3.79	0.76	75.72	كبيرة

ملحق(8): المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
1	1	تستفيد مديرية التربية من التغذية الراجعة من المرؤوسين في عمليات المتابعة والتقييم .	3.61	0.87	72.14	كبيرة
8	2	يستند تقييم الأداء السنوي لمديري المدارس على نتائج الزيارات الميدانية من جميع أقسام مديرية التربية.	3.23	1.06	64.62	متوسطة
7	3	تساهم تقارير الأداء في مديرية التربية في معالجة جوانب القصور وتطوير الأداء	3.26	0.91	65.20	متوسطة
3	4	تستخدم مديرية التربية ما يعرف بملف الإنجاز الذي تثبت فيه إنجازات وإخفاقات مديري المدارس طوال العام الدراسي وفق اليوم والتاريخ.	3.38	0.88	67.51	متوسطة
6	5	تربط مديرية التربية والتعليم تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس ببرامج التدريب المختلفة.	3.29	0.87	65.90	متوسطة
5	6	تقدم مديرية التربية تغذية راجعة فورية للمديرين تساعد في الكشف المبكر عن نقاط القوة في الأداء الوظيفي لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها.	3.32	0.88	66.47	متوسطة
2	7	تعمل مديرية التربية على اتخاذ الإجراءات التحسينية والتطويرية بناءً على التغذية الراجعة من العناصر البشرية من مصادرها المختلفة .	3.44	0.84	68.79	كبيرة
4	8	تطبق مديرية التربية نظاماً مبنياً على معايير محددة، وقابلة للقياس لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.	3.38	0.86	67.51	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس			3.36	0.73	67.27	متوسطة

ملحق (9) خطاب كلية الدراسات العليا

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ: 2015/3/26

حضرة السيد مدير عام التعليم المحترم
الادارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 - 2 - 00972
رام الله

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب/ جمال معزوز سليم محمود، رقم تسجيل (11356515)
تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالب/ جمال معزوز سليم محمود، رقم تسجيل 11356515 ماجستير ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهو بصدد اعداد الاطروحة الخاصة به والتي عنوانها:

(درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته في توزيع استبانة على مداره المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية

د. همام العطوط



فلسطين، نابلس، ص.ب 707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09) 972 * فاكسيل: (09) 2342907 (972)

3200 (5) Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق(10): خطاب نائب مدير عام التعليم العام



الرقم : وت / ٢٦ / ٢٨١
التاريخ : 2015/ 4/ 7م
الموافق : ١٤٣٦ / ١٢ / ٢٥هـ

السيد د. سامح العطوف المحترم
رئيس قسم الدراسات العليا للطوم الانسانية/ جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد ،،،

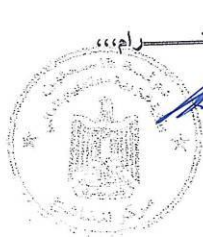
الموضوع: تسهيل المهمة

الإشارة: كتابكم بتاريخ 2015/3/26م

الدرجة المنوي الحصول عليها: □ الدكتوراة □ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص

لا مانع من قيام الطالب "جمال معزوز سليم محمود" بإجراء الدراسة الميدانية بعنوان "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية" وتوزيع الاستبانة المبدّة لهذه الغاية على مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم (جنين، وقياطية، وطوباس، وطولكرم، وقلقيلية، ونابلس، وجنوب نابلس، وسلفيت)، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

خلود داود ناصر
مدير عام التعليم العام



السيد د. سليم بطاح
٨٠١
١٤١/١٦

نسخة/ الإدارة العامة للتخطيط التربوي المحترمين
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين
(جنين، وقياطية، وطوباس، وطولكرم، وقلقيلية، ونابلس، وجنوب نابلس، وسلفيت)
الرجاء تسهيل المهمة

نسخة / هاتف

ع.ن
رئيس

ملحق (11): المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	د. سهيل صالحة	جامعة النجاح الوطنية
2.	د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
3.	د. حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
4.	د. فاخر خليلي	جامعة النجاح الوطنية
5.	د. معروف الشايب	جامعة النجاح الوطنية
6.	د. علي الشكعة	جامعة النجاح الوطنية
7.	أ.د. عبد الكريم القاسم	جامعة القدس المفتوحة
8.	د. سلامة محمود	جامعة الملك عبد العزيز
9.	د. مأمون جبر	وزارة التربية والتعليم العالي
10.	د. عزمي بلاونة	وزارة التربية والتعليم العالي
11.	أ. مهدي حسون	مديرية التربية والتعليم/ طوباس
12.	أ. أحمد رشدي	مديرية التربية والتعليم/ طوباس
13.	أ. عمر زبيدات	مديرية التربية والتعليم/ طوباس
14.	د. محمد عواد	مديرية التربية والتعليم/ نابلس
15.	د. محمد محمود	مدارس دار الذكر الأهلية / السعودية
16.	د. سعيد عساف	مؤسسة الإمديست

ملحق(12): الاستبانات قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة السادة مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية .
ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة معتمداً على خبرته العملية في مديريات التربية، وعلى ما جاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة، لذا يرجى التكرم بقراءة الفقرات بتمعن والإجابة عنها بأمانة وموضوعية تأصيلاً لتصوراتكم القيمة، وستعامل بسرية تامة إذ إنها مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: جمال معزوز سليم

محمود

ملاحظة : يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتورة
- الخبرة الإدارية: ☐ من 1 - أقل من 6 ☐ من 6 - أقل من 11 ☐ 11 فأكثر
- جنس المدرسة: ☐ ذكور ☐ إناث ☐ مختلط
- المديرية: ☐ جنين ☐ قباطية ☐ طوباس ☐ طولكرم ☐ قلقيلية ☐ نابلس ☐ جنوب نابلس ☐ سلفيت
- التقييم السنوي للمدير للعام الدراسي 2013/2014: ☐ ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ متوسط

القسم الثاني/استبانة تحديد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة :

رقم	المجالات والفقرات	مدى موافقتك على البند				
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
المجال الأول: الشفافية الإدارية (العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في المديرية)						
1.	توفر مديرية التربية وثائق حول أهدافها وفلسفة عملها للمستفيدين.					
2.	تتيح مديرية التربية الفرصة للمديرين وأصحاب العلاقة للاطلاع علي خططها وإشراكهم في صياغتها.					
3.	تتسق مديرية التربية أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين أو مع فئة الموظفين المستهدفين .					
4.	تتشر مديرية التربية تقارير دورية حول أنشطتها وتمويلها للمعنيين .					
5.	تمارس مديرية التربية سياسة عدم إخفاء المعلومات عن الموظفين في المدارس.					
6.	يوجد نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني للموظفين .					
7.	تتنتهج مديرية التربية سياسات الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة.					
8.	تجري مديرية التربية عملية تقويم ذاتي بمشاركة الأطراف المعنية من خلال) استبيانات، اجتماعات، ندوات)					
9.	تتوفر المصادقية والثقة بين مديرية التربية ومديري المدارس.					
10.	تنفذ مديرية التربية نظام المساءلة بفاعلية وعلنية.					
11.	توفر مديرية التربية أنظمة وتعليمات واضحة للإبلاغ عن حالات تلقي موظفيها لعروض الهدايا والرشاوى وممارسات الفساد.					
12.	توضح مديرية التربية أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها.					
13.	تتميز مديرية التربية باستقرار تشريعاتها وسهولة فهمها وانسجامها.					
14.	تسمح مديرية التربية بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.					
15.	توفر مديرية التربية آلية لتلقى الشكاوى والمقترحات .					
16.	تتعاون مديرية التربية مع الموظفين في المدارس لتحسين نوعية الخدمة التي تقدمها.					

رقم	المجالات والفقرات	مدى موافقتك على البند				
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
17.	تعتمد مديرية التربية أساساً ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين عند تطبيق إجراءات وسياسات الموارد البشرية مثل التدريب، الترقية، الحوافز، وغيرها.					
18.	تطبق مديرية التربية آلية لقياس رضى الموظفين في المدارس بشكل دوري ويتم دراستها وتحليل نتائجها ونشرها بشفافية.					
19.	توفر مديرية التربية أنظمة وتعليمات تمتاز بالشفافية لإدارة الدعم المقدم للمدارس.					
المجال الثاني: المشاركة والتمكين						
1.	تعطي مديرية التربية الفرصة للمديرين لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم وتجب على استفساراتهم بكل سلاسة.					
2.	تولى مديرية التربية اهتمامها بكل المديرين دون تمييز .					
3.	تشرك مديرية التربية مديري المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهم.					
4.	تدعم مديرية التربية رسم السياسات وتطويرها بطريقة تضمن مشاركة الجميع .					
5.	تشجع مديرية التربية المديرين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات					
6.	تحرص مديرية التربية على الاستماع لمشكلات المديرين واحتياجاتهم وتعمل على تلبيتها .					
7.	تشجع مديرية التربية المديرين على العمل بروح الفريق الواحد، وتوفير بيئة ملائمة لتبادل المعلومات والأفكار.					
8.	تتعاون مديرية التربية مع مديري المدارس لحل الأزمات، وإدارتها بشكل جيد.					
9.	تفعل مديرية التربية دور مديري المدارس الجدد بالتوجيه والتدريب.					
10.	تشرك مديرية التربية مدير المدرسة في إعداد التشكيلات المدرسية.					
11.	تحفز مديرية التربية المجتهدين من مديري المدارس .					
12.	تحاسب مديرية التربية المقصرين من مديري المدارس .					
13.	تشرك مديرية التربية مديري المدارس في وضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.					
14.	تحدد مديرية التربية الصلاحيات والمهام لموظفيها بشكل متكامل دون تعارض أو تداخل .					

رقم	المجالات والفقرات	مدى موافقتك على البند				
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
15.	تحرص مديرية التربية على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره.					
16.	توجه مديرية التربية المديرين توجيهها بناءً، وتعزز انتماءهم للمهنة.					
17.	تشرك مديرية التربية المديرين في تقويم النتائج الخاصة بالعمل.					
18.	تراعي مديرية التربية العدالة في توزيع المهام، وإسنادها للمديرين دون محاباة أو تحيز.					
19.	تمنح مديرية التربية المديرين الصلاحيات المرتبطة بطبيعة عملهم .					
20.	تعمل مديرية التربية على تشجيع المديرين ومساندتهم لتقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية للمشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر .					
21.	تقوم مديرية التربية بإشراف مديري المدارس في عمليات تطوير وتبسيط الإجراءات الخاصة بعملهم.					
22.	تعمل مديرية التربية على توفير بيئة عمل تتمتع المرأة فيها بفرص متساوية .					
المجال الثالث: المساءلة						
1.	وضوح آليات المساءلة في مديرية التربية .					
2.	إطلاع الموظفين في المدارس على لائحة العقوبات ومعرفة تدرج العقوبة في حالة تكرارها.					
3.	تلتزم مديرية التربية بتطبيق المساءلة دون الأخذ بالاعتبار مكان سكن الموظف المنوي مساءلته.					
4.	تلتزم مديرية التربية بتطبيق المساءلة للموظفين دون الأخذ بالاعتبار مبدأ العشوائية.					
5.	تلتزم مديرية التربية بتطبيق المساءلة دون الأخذ بالاعتبار التنظيم السياسي للموظف المنوي مساءلته.					
6.	لا تولي مديرية التربية اهتماماً لاحتمالية عودة الفلتان الأمني عند تطبيق المساءلة.					
7.	تركز سياسات مديرية التربية على بث روح المسؤولية في نفوس المديرين.					
8.	معرفة الموظفين في المدارس لبنود النظام الأساسي لوزارة التربية والتعليم من خلال مديرية التربية من النواحي الرقابية وعواقب مخالفتها .					

رقم	المجالات والفقرات	مدى موافقتك على البند				
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
9.	تتم المساءلة للموظفين في المدارس بناءً على معلومات موثوقة .					
10.	يطلع الموظفون في المدارس على حقوقهم، والمسؤوليات المنوطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم .					
11.	تسمح آليات المساءلة في مديرية التربية بالمراقبة والمراجعة في أي وقت.					
12.	تلتزم مديرية التربية بالقوانين المنظمة للتعيينات أو الترقيات أو العلاوات.					
13.	يوجد لدى مديرية التربية نظام فعال للرقابة والتدقيق الداخلي.					
14.	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة بحق المخالفين من موظفيها للوائح والأنظمة الإدارية أو المالية أو الفنية.					
15.	تلتزم مديرية التربية بتطبيق معايير وضوابط لاختيار الموظفين في المناصب الإشرافية.					

استبانة تحديد مستوى جودة إجراءات العمل :

مدى موافقتك على البند					رقم	المجالات والفقرات
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
المجال الأول: آليات تنفيذ إجراءات العمل						
					1.	تتسم إجراءات العمل في مديرية التربية بالوضوح .
					2.	تمتاز مديرية التربية بسرعة ودقة انجاز المعاملات.
					3.	تفوض مديرية التربية الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة وعدم تركيزها بيد المسؤولين في المستويات العليا.
					4.	يهتم موظفو المديرية بتقديم الخدمة على أكمل وجه.
					5.	تراعي مديرية التربية التوزيع المكاني الجيد للمكاتب وعدم بعثرتها في أرجاء مختلفة من المبنى أو خارجه .
					6.	يلتزم موظفو المديرية بأوقات العمل وعدم تركهم لمكان عملهم.
					7.	يتمتع موظفو مديرية التربية بالكفاية مقارنة مع عدد الخدمات المطلوبة منهم.
					8.	تراعي مديرية التربية اختصار مراحل أو خطوات إنجاز المعاملة بشكل كبير.
					9.	توفر مديرية التربية الخدمات المساندة لإنجاز الخدمة مثل آلات التصوير وغيرها .
					10.	توفر مديرية التربية نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام .
					11.	تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في مديرية التربية إنجاز العمل.
					12.	يتوافر في مديرية التربية توصيف وظيفي للعمل يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح لكل موظف .
المجال الثاني: إدارة المعلومات						
					1	يتم تحديث المعلومات بشكل دائم وسريع .
					2	تتلبى المعلومات المتوفرة متطلبات العمل .
					3	يتلقى الموظف المعلومات في الوقت المناسب لاحتياجها .
					4	تتخذ مديرية التربية الإجراءات والسياسات اللازمة لحماية المعلومات .

32	المجالات والفقرات	مدى موافقتك على البند				
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
5	المعلومات التي يتم الحصول عليها تكون مرتبة ومنسقة .					
6	تخلو المعلومات التي يتم الحصول عليها من التكرار والتحريف .					
7	تحافظ مديرية التربية على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها.					
8	تلائم المعلومات أهداف العمل الحالية والمستقبلية .					
9	تتصف المعلومات الصادرة عن مديرية التربية بالمصداقية والدقة.					
10	تضمن مديرية التربية حرية المعلومات وعلانية تداولها .					
11	توفر مديرية التربية نظاماً محوسباً متطوراً لحفظ المعلومات واسترجاعها.					
المجال الثالث: الاتصال والتواصل						
1.	تعمل مديرية التربية على إيجاد نظام اتصال فعال ولسل لكافة مرؤوسيهها.					
2.	يوجد تنوع في وسائل الاتصال بما يتناسب مع مستجدات العصر.					
3.	توفر مديرية التربية سبلاً للاتصال، متاحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية .					
4.	يتسم نظام الاتصالات بين كافة المستويات الإدارية بالسهولة واليسر .					
5.	يتم استخدام مستجدات تقنيات الاتصال لتبسيط الإجراءات في العمل.					
6.	يتم من خلال الاتصال اطلاع المسؤولين على نشاط موظفيهم ونقل تعليماتهم بشكل دوري.					
7.	يساهم تنوع أنظمة الاتصال في مديرية التربية على تصحيح الأخطاء بشكل متابع .					
8.	يعمل استخدام وسائل الاتصال المتاحة في مديرية التربية على توفير الجهد والوقت في حالة صنع القرار .					

رقم	المجالات والفقرات	مدى موافقتك على البند				
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
9.	تقوم مديرية التربية بتوفير تواصل دوري فعال بين المديرين وموظفي المديرية من خلال أساليب التواصل المختلفة مثل الاجتماعات، اللقاءات، البريد الإلكتروني وغيرها.					
المجال الرابع: تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس						
1.	تقدم مديرية التربية تغذية راجعة رسمية عن أداء الموظفين في المدارس .					
2.	تقدم مديرية التربية تغذية راجعة غير رسمية عن أداء الموظفين في المدارس.					
3.	تستفيد مديرية التربية من التغذية الراجعة من المرؤوسين في عمليات المتابعة والتقييم.					
4.	يستند تقييم الأداء السنوي لمديري المدارس على نتائج الزيارات الميدانية من جميع أقسام مديرية التربية.					
5.	تساهم تقارير الأداء في مديرية التربية في معالجة جوانب القصور وتطوير الأداء .					
6.	تستخدم مديرية التربية ما يعرف بملف الإنجاز الذي تثبت فيه انجازات وإخفاقات مديري المدارس طوال العام الدراسي وفق اليوم والتاريخ .					
7.	تشرك مديرية التربية جميع الأقسام في تقييم أداء مديري المدارس .					
8.	تستخدم مديرية التربية المساءلة المبكرة بخصوص إخفاقات العاملين في المدارس.					
9.	تقدم مديرية التربية تغذية راجعة فورية للمديرين تساعدهم في الكشف المبكر عن نقاط القوة في الأداء الوظيفي لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها .					
10.	تعمل مديرية التربية على اتخاذ الإجراءات التحسينية والتطويرية بناءً على التغذية الراجعة من الموظفين من مصادرها المختلفة مثل (الاجتماعات، الشكاوي والاقتراحات، استبيانات رضى الموظفين).					
11.	تطبق مديرية التربية نظاماً مبنياً على معايير محددة لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.					

ملحق(13): الاستبانات بعد التحكيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

حضرة السادة مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها: " درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية .

ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة معتمداً على خبرته العملية في مديريات التربية، وعلى ما جاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة، لذا يرجى التكرم بقراءة الفقرات بتمعن والإجابة عنها بأمانة وموضوعية تأصيلاً لتصوراتكم القيمة، وستعامل بسرية تامة إذ إنها مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: جمال معزوز سليم محمود

ملاحظة : يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

- المؤهل العلمي: بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة ☐

- الخبرة الإدارية: أقل من 6 سنوات ☐ من 6 - أقل من 11 سنة ☐ أكثر من 11 سنة ☐

- جنس المدرسة: ذكور ☐ إناث ☐ مختلط ☐

- المديرية: جنين ☐ قباطية ☐ طوباس ☐ طولكرم ☐ قلقيلية ☐
نابلس ☐ جنوب نابلس ☐ سلفيت ☐

- تقييم الأداء السنوي للعام الدراسي 2013/2014 : ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ متوسط ☐

القسم الثاني/استبانة تحديد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة :

رقم	المجالات والفقرات	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: الشفافية الإدارية (العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في المديرية)						
1.	توفر مديرية التربية للمستفيدين وثائق حول أهدافها وفلسفة عملها.					
2.	تتيح مديرية التربية الفرصة لمديري المدارس للإطلاع على خططها.					
3.	تنشر مديرية التربية تقارير دورية حول إنجازاتها للمعنيين .					
4.	تنسق مديرية التربية أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين أو مع فئة الموظفين المستهدفين .					
5.	تنتهج مديرية التربية سياسات الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها.					
6.	تُجري مديرية التربية عملية تقويم لأدائها بمشاركة الأطراف المعنية .					
7.	توفر مديرية التربية أنظمة وتعليمات وحماية واضحة للإبلاغ عن ممارسات الفساد من قبل موظفيها.					
8.	تُوفر مديرية التربية آلية لتلقى الشكاوى والمقترحات .					
9.	تعتمد مديرية التربية أسساً ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين عند تطبيق إجراءات وسياسات الموارد البشرية مثل (التدريب، الحوافز، وغيرها).					
المجال الثاني: المشاركة						
1.	تشرك مديرية التربية مديري المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهم مثل (تعيين معلمين أو نقلهم، تنفيذ مشاريع في المدرسة... الخ)					
2.	تدعم مديرية التربية رسم السياسات وتطويرها بطريقة تضمن مشاركة الجميع.					
3.	تتعاون مديرية التربية مع مديري المدارس لإدارة الأزمات.					
4.	توفر مديرية التربية نظام حوافز فعال لتشجيع مديري المدارس على التعاون معها.					
5.	تشرك مديرية التربية مديري المدارس في وضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.					
6.	تشرك مديرية التربية المديرين في تقويم النتائج الخاصة بالعمل المدرسي.					
7.	تعمل مديرية التربية على تشجيع المديرين ومساندتهم لتقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية للمشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر.					
8.	تقوم مديرية التربية بإشراك مديري المدارس في عمليات تطوير الإجراءات الخاصة بعملهم وتبسيطها.					

٣٩	المجالات والفقرات	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الثالث: التمكين						
1.	تولى مديرية التربية اهتمامها بالمديرين دون تمييز .					
2.	تحرص مديرية التربية على الاستماع لمشكلات المديرين واحتياجاتهم.					
3.	تعمل مديرية التربية على حل مشاكل المديرين وتلبية احتياجاتهم.					
4.	تشجع مديرية التربية المديرين على العمل بروح الفريق الواحد.					
5.	توفر مديرية التربية بيئة ملائمة لتبادل المعلومات والأفكار بين موظفيها.					
6.	تحدد مديرية التربية الصلاحيات والمهام لموظفيها بشكل متكامل دون تعارض أو تداخل .					
7.	تحرص مديرية التربية على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآراؤه وأفكاره.					
8.	تعزز مديرية التربية انتماء المديرين للمهنة.					
9.	تمنح مديرية التربية المديرين الصلاحيات بما يتناسب والمسؤوليات المنوطة بهم .					
المجال الرابع: المساءلة						
1.	تتسم آليات المساءلة في مديرية التربية بالوضوح.					
2.	تُطلع مديرية التربية الموظفين في المدارس على لائحة العقوبات ومعرفة تدرج العقوبة في حالة تكرارها.					
3.	تلتزم مديرية التربية بتطبيق المساءلة للموظفين بعيداً عن المحسوبية.					
4.	تُعرف مديرية التربية الموظفين في المدارس ببنود الأنظمة والتعليمات لوزارة التربية والتعليم من خلال مديرية التربية من النواحي الرقابية وعواقب مخالفتها .					
5.	تتم المساءلة للموظفين في المدارس بناءً على معلومات موثوقة .					
6.	تُطلع مديرية التربية الموظفين في المدارس على حقوقهم، والمسؤوليات المنوطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم فيها.					
7.	تتيح آليات المساءلة في مديرية التربية بالمراقبة والمراجعة في أي وقت.					
8.	تعتمد مديرية التربية على نظام داخلي فعال لمراقبة السلوك المهني لموظفيها.					
9.	تتخذ مديرية التربية الإجراءات اللازمة بحق المخالفين من موظفيها للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.					

القسم الثالث/استبانة تحديد مستوى جودة إجراءات العمل :

رقم	المجالات والفقرات	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: آليات تنفيذ إجراءات العمل						
1.	تتسم إجراءات العمل في مديرية التربية بالوضوح .					
2.	تمتاز مديرية التربية بسرعة إنجاز المعاملات.					
3.	تمتاز مديرية التربية بالدقة في إنجاز المعاملات .					
4.	تفوض مديرية التربية الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة فيها.					
5.	يلتزم موظفو المديرية بأوقات العمل.					
6.	يتمتع موظفو مديرية التربية بالكفاية مقارنة مع عدد الخدمات المطلوبة منهم.					
7.	تراعي مديرية التربية اختصار مراحل أو خطوات إنجاز المعاملة بشكل مرضٍ.					
8.	توفر مديرية التربية الخدمات المساندة لإنجاز الخدمة مثل (آلات التصوير وغيرها) .					
9.	توفر مديرية التربية نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام .					
10.	يتوافر في مديرية التربية توصيف وظيفي للعمل يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح لكل موظف .					
المجال الثاني: إدارة المعلومات						
1.	يتم تحديث المعلومات بشكل دوري وسريع .					
2.	تلبى المعلومات المتوفرة متطلبات العمل .					
3.	يتلقى الموظفون في المدارس المعلومات في الوقت المناسب لاحتياجها .					
4.	تتخذ مديرية التربية الإجراءات والسياسات اللازمة لحماية المعلومات.					
5.	المعلومات التي يتم الحصول عليها من مديرية التربية تكون مرتبة ومنسقة وتخلو من التكرار والتحريف (تتسم بالجودة) .					
6.	تحافظ مديرية التربية على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها.					
7.	تلائم المعلومات المتوفرة في المديرية أهداف العمل الحالية والمستقبلية .					
8.	تتصف المعلومات الصادرة عن مديرية التربية بالمصداقية والدقة.					
9.	تضمن مديرية التربية حرية المعلومات وعلانية تداولها .					
10.	توفر مديرية التربية نظاماً محوسباً متطوراً لحفظ المعلومات واسترجاعها.					

رقم	المجالات والفقرات	موافق بدرجة				
		كثيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الثالث: الاتصال والتواصل						
1.	تعمل مديرية التربية على إيجاد نظام اتصال فعال وسلس لكافة مرؤوسيهها.					
2.	يوجد في مديرية التربية تنوع في وسائل الاتصال بما يتناسب مع مستجدات العصر.					
3.	توفر مديرية التربية سبلاً متاحة للاتصال مع المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية					
4.	يتم استخدام مستجدات تقنيات الاتصال لتبسيط الإجراءات في العمل.					
5.	يتم من خلال الاتصال اطلاع المسؤولين على نشاط موظفيهم ونقل تعليماتهم بشكل دوري.					
6.	يسهم تنوع أنظمة الاتصال في مديرية التربية في تصحيح الأخطاء بشكل متابع					
7.	تقوم مديرية التربية بتوفير تواصل دوري فعال بين المديرين وموظفي المديرية من خلال أساليب التواصل المختلفة مثل (الاجتماعات، والبريد الإلكتروني وغيرها).					
المجال الرابع: تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس						
1.	تستفيد مديرية التربية من التغذية الراجعة من المرؤوسين في عمليات المتابعة والتقييم.					
2.	يستند تقييم الأداء السنوي لمديري المدارس على نتائج الزيارات الميدانية من جميع أقسام مديرية التربية.					
3.	تساهم تقارير الأداء في مديرية التربية في معالجة جوانب القصور وتطوير الأداء					
4.	تستخدم مديرية التربية ما يعرف بملف الإنجاز الذي تثبت فيه إنجازات وإخفاقات مديري المدارس طوال العام الدراسي وفق اليوم والتاريخ .					
5.	تربط مديرية التربية والتعليم تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس ببرامج التدريب المختلفة.					
6.	تقدم مديرية التربية تغذية راجعة فورية للمديرين تساعد في الكشف المبكر عن نقاط القوة في الأداء الوظيفي لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها.					
7.	تعمل مديرية التربية على اتخاذ الإجراءات التحسينية والتطويرية بناءً على التغذية الراجعة من العناصر البشرية من مصادرها المختلفة مثل(الاجتماعات، الشكاوي والاقتراحات، استبيانات الرضا الوظيفي).					
8.	تطبق مديرية التربية نظاماً مبنياً على معايير محددة، وقابلة للقياس لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.					

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**The Degree of the Application of the Principles of Governance
and its Relation to the Quality of work Procedures in the
Directorates of Education in the Northern Provinces of the
West Bank from the Viewpoints of the Principals in
Government secondary schools**

by
Jamal Mazouz Saleem Mahmoud

Supervised by
Prof. Abed Mohammad Assaf

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

2016

**The Degree of the Application of the Principles of Governance and its
Relation to the Quality of work Procedures in the Directorates of
Education in the Northern Provinces of the West Bank from the
Viewpoints of the Principals in Government secondary schools**

Prepared by

Jamal Mazouz Saleem Mahmoud

Supervised by

Prof. Abed Mohammad Assaf

Abstract

The study aimed at identifying the degree of the application of the principles of governance and its relationship with the quality of work procedures in the educational directorates in the Governorates of the northern West Bank from the views of the public secondary school principals. It also aimed at identifying the effects of the variables of sex, academic qualification, managerial experience, type of the school (male or female), the directorate, and the annual evaluation on the members of the sample's estimates of the degree of implementation of the principles of governance and its relationship to the quality of work procedures in the directorates of education in the Governorates of the northern West Bank from the views of the public secondary school principals. To achieve the purpose of the study, the researcher gathered the necessary data through a questionnaire which passed through validity and reliability procedures then distributed to a stratified random sample of (173) which forms (47%) of the population of the study. The population of the study consists of the

public secondary school principals in the Governorates of the northern West Bank which is about (370) managers and directors.

The results of the study

- The degree of the application of the principles of governance in the directorates of education in the Governorates of the northern West Bank from the views of the public secondary school principals occupied a medium range in general with a mean of (3.36), and a standard deviation (0.68) and percentage (67.2%)
- The quality of work processes in the directorates of education in the Governorates of the northern West Bank from the views of the public secondary school principals was great in general, with a mean of (3.64) and a standard deviation (0.59) and percentage (72.8%)
- There were no statistically significant differences at the level of ($\alpha=0.05$) between the means of the degree of application of the principles of governance and the averages of the quality of work procedures in the directorates of education in the Governorates of the northern West Bank from the views of the public secondary school principals that are attributed to the variables of (sex, educational qualification, managerial experience, sex of the school, and the annual evaluation).
- There were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha=0.05$) between the means of the degree of application of the principles of governance and the averages of the quality of work procedures in the directorates of education in the Governorates of the

northern West Bank from the views of the public secondary school principals that are refer to the Directorate.

- There was a positive statistically significant correlation at the significance level ($\alpha=0.05$) between the degree of application of the principles of governance in the areas (administrative transparency, empowerment, and accountability), and the degree of the quality of work procedures in the directorates of education in the provinces of the northern West Bank from the views of the public secondary school principals.

According to this study, the researcher recommended the following:

The Ministry of Education should

- provide special procedural guides for governance in the directorates of Education to reinforce transparency, participation, empowerment, and accountability.
- deepen the concept of governance among its staff through the planning and implementation of training programs at all levels.
- form competent, independent committees of experts to monitor and evaluate the application of the principles of governance in the Palestinian Ministry of Higher Education.
- speed up the application of e-governance, as most of its requirements are available in the directorates of education, and because of its importance in improving work procedures.