

## مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. The extent of governance practice in secondary schools in Palestine from teachers' viewpoint

خالد نظمي قرواني

جامعة القدس المفتوحة، فلسطين, khaled.n.qarwany@seciauni.org

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru\\_jep](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep)



Part of the [Education Commons](#)

### Recommended Citation

قرواني, خالد نظمي () "مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. The extent of governance practice in secondary schools in Palestine from teachers' viewpoint," *Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology*. Vol. 14: Iss. 4, Article 4. Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru\\_jep/vol14/iss4/4](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep/vol14/iss4/4)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

د. خالد نظمي قرواتي\*

### الملخص

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها ، ولجمع البيانات أعد الباحث استبانة فحص صدقها من قبل متخصصين وبمعامل ثبات (0.87)، وجرى توزيعها على عينة الدراسة البالغة (101) فرداً بنسبة (25%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بما فيها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة على مجال ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها على الأبعاد كافة (الشفافية، المساواة، التمكين، العدالة).
- وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة على مجال الصعوبات التي تعوق ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها على الأبعاد كافة (الصعوبات التنظيمية، والبشرية، والمادية).
- وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة جداً على مجال متطلبات ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها على الأبعاد كافة (المتطلبات التنظيمية، والبشرية، والمادية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

الكلمات المفتاحية: ممارسة، الحوكمة، المدارس الثانوية.

\*جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين.

# The extent of governance practice in secondary schools in Palestine from teachers' viewpoint

**Dr.Khaleed Nazmi Krwani**

Al-Quds Open University, Palestine

## Abstract

This study aimed to find out the extent of governance practice in secondary schools in Palestine from teachers' viewpoint . To collect the necessary data, the researcher prepared a questionnaire which was valid and constant with coefficient 0 .87 . The questionnaire was distributed to the sample of study which consisted of 101 teachers with percentage 25% of the study population . To test the study hypothesis, the researcher used the analytical descriptive methodology and the statistical package for social sciences (SPSS), including arithmetic mediations, standard deviations and ANOVA . The study revealed:

- There is a high degree of governance practice in secondary schools in Palestine from teachers' viewpoint at statistical level ( $\alpha \leq 0.05$ ) related to the axis of governance practice in secondary schools at all dimensions (Transparency, Accountability, Empowerment, Justice) .
- There is a high degree of governance practice in secondary schools in Palestine from teachers' viewpoint at statistical level ( $\alpha \leq 0.05$ ) related to the axis of the difficulties that obstruct governance practice in secondary schools at all dimension (Organizational difficulties, Humanitarian, and Material) .
- There is a very high degree of governance practice in secondary schools in Palestine from teachers' viewpoint at statistical level ( $\alpha \leq 0.05$ ) related to the axis of the requirements of governance practice in secondary schools at all dimension (Organizational requirements, Humanitarian, and Material) .
- There are no differences in the teachers' responses toward governance practice in secondary schools in Palestine from teachers' viewpoint at statistical level ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributed to the variables (Sex, Age, Period of Service, Scientific Qualification) at statistical level ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

In the light of study results, the researcher recommends:

- Improving communications channels between the top management at ministry of education and schools administrations .
- Participating schools principals in decisions making related to schools work and considering integrity, justice, and equity.
- Applying accountability principle in schools and specifying its mechanisms .
- Providing schools with communications and information technology means .
- Urging for further studies in this field .

**Keywords:** practice, governance, secondary schools .

## 1- المقدمة

يواجه التعليم العام في البلدان العربية تحديات كبيرة بفعل الفجوة بين المهارات المعرفية والاجتماعية والخبرات التي يكتسبها الطلبة، وتلك التي يهدف إلى تحقيقها فعلاً، فالمخرجات التعليمية من المدارس تمثل مدخلات للتعليم الجامعي الذي يهدف إلى إكساب الطلبة المهارات والخبرات اللازمة لتلبية احتياجات سوق العمل في هذه الدول. ويواجه التعليم العام في فلسطين باعتباره جزءاً من التعليم العربي تحديات كبيرة بفعل التقدم التقني الهائل، والانفجار المعرفي، وبخاصة أن المجتمع الفلسطيني يعيش ظرفاً استثنائية، يواجه تحديات صعبة بفعل المحددات التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي، فضلاً عن الظروف الاقتصادية والمالية التي تعاني منها المؤسسات العاملة في المجتمع الفلسطيني، بما فيها مؤسسات التعليم العام والتعليم العالي الفلسطيني.

ولذلك فالمؤسسات التعليمية في فلسطين مطالبة باتباع استراتيجيات جديدة، وأساليب إبداعية في مواجهة التحديات، بغية تحقيق أهدافها المنشودة والمخططة، والمتمثلة بمخرجات تعليمية، وقد توافرت فيها الشروط اللازمة للنهوض بالمجتمع، والإسهام الفعال في عمليات التنمية الشاملة فيه. ولتحقيق ذلك اتجهت المؤسسات التعليمية عموماً والفلسطينية بخاصة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، بغية التأكد من ملائمة مخرجاتها التعليمية لحاجات السوق وأداء مهامها الإدارية والتعليمية بشفافية وعدالة ونزاهة. فالحوكمة تستخدم لوصف هياكل مؤسسات التعليم وعملياتها وأنشطتها بما فيها التخطيط والتوجيه لهذه المؤسسات والأفراد العاملين فيها، فهي تهدف إلى إيجاد مؤسسات تعليمية قوية تحقق أعلى مستويات الأداء بفعالية ونزاهة وعدالة، وتسهم في تشجيع جميع مكوناتها على الاضطلاع بدور مهم في إدخال التحسينات على هذه المؤسسات، والنهوض بها وتحقيق أهدافها، بحيث تكون مسؤولة أمام المجتمع الذي تخدمه في إطار من المشاركة والكفاءة والفعالية، وبناء توافق الآراء والرؤية الإستراتيجية للتعليم.

ونظراً لما تعيشه المؤسسات التعليمية في فلسطين، ولتحقيق أهدافها، سد الفجوة بين ما هو مخطط وما ينجز في الواقع، فإن إدارة التعليم العام في فلسطين مطالبة ببحث إدارات المدارس وتشجيعهم على ممارسة الحوكمة الإدارية في إدارة مدارسهم وتسيير أعمالها. فممارسة الحوكمة تتطلب إلماماً بمفاهيم الحوكمة ومبادئها، وآليات تنفيذها، كما تتطلب تدريباً وتأهيلاً بغية تمكينهم من ممارسة الحوكمة بأفضل صورها، مستفيدين من النماذج العالمية الناجحة والرائدة. وبذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمين فيها.

## 2- مشكلة الدراسة:

يسعى التعليم المدرسي إلى تحقيق الأهداف التعليمية المخطط في إطار سياسة عامة ترسمها وتخطط لها إدارة التعليم العام في فلسطين، فهي تضع الخطط وتحدد المهام، وتوزع الصلاحيات وتوظف التشكيلات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتنفيذها، وإنجاز الأهداف التربوية وفق سياسات عامة ترسمها وزارة التربية والتعليم. وفي هذا الإطار تؤدي المدارس الثانوية في فلسطين دوراً مهماً في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، بما فيها إكساب الطلبة المهارات المعرفية والاجتماعية والخبرات اللازمة لنمو الطلبة نمواً متكاملًا معرفياً ونفسياً واجتماعياً ونفسحركياً ووجدانياً. وتعاني المدارس في فلسطين من مشكلات عديدة بفعل الأوضاع الخاصة التي يعاني منها المجتمع الفلسطيني، وبخاصة الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي بما فيها صعوبات التنقل والحصار والاحتياج المتكرر للمناطق الفلسطينية. ولمواجهة تلك التحديات والنهوض بالمدارس في فلسطين، فإن إدارتها وبتوجيه من إدارة التعليم العام في وزارة التربية والتعليم، تسعى إلى ابتكار أساليب جديدة وتطبيق استراتيجيات إدارية فعالة في إطار سياسة تربوية عليا ترسمها وزارة التربية والتعليم، وتستند إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بغية التأكد من تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية ورسالتها المجتمعية، ولذلك فإن تقصي مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين يُعد ضرورة ملحة وغاية في الأهمية، وذلك بهدف التأكد من مدى تحقيقها لأهدافها التربوية، ورسالتها المجتمعية في إطار من النزاهة والشفافية، والعدالة والمساءلة، والالتزام بمبدأ الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بأدائها، وإتاحة الاطلاع عليها من قبل أولياء الأمور وأفراد المجتمع كافة. وبناءً على ما تقدم وفي إطار الملاحظات السابقة، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟

## 3- أسئلة الدراسة:

- 3-1- ما مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟
- 3-2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين والمعلمات نحو مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

#### 4- فرضيات الدراسة:

- 4-1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات المعلمين والمعلمات نحو مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس.
- 4-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات المعلمين والمعلمات نحو مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

#### 5- أهداف الدراسة:

- 5-1- الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟
- 5-2- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين والمعلمات نحو مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي سنوات الخدمة).

#### 6- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية موضوع الدراسة في أنه يتناول موضوعاً حساساً وغاية في الأهمية، يهدف إلى الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين، كما تنبع أهميتها من النتائج المرجوة والمأمولة منها، والمقترحات التي ستقدمها لإدارة التعليم العام في وزارة التربية والتعليم، بغية التأكد من مدى التزام المدارس في فلسطين بتطبيق مبادئ الحوكمة فيها، وبخاصة النزاهة والشفافية والعدالة والمساءلة، وصولاً إلى محاكمة الأداء المدرسي وفق معايير الحوكمة ومبادئها، للتأكد من تحقيقها لأهدافها التربوية والتعليمية.

#### 6-1- منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي لملاءمته أغراض الدراسة.

#### 6-2- حدود الدراسة:

الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2014/2015.

الحد المكاني: اقتصرَت الدراسة على المدارس الثانوية في محافظة قلقيلية.

**الحد البشري:** شملت الدراسة جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في مدارس محافظة قلقيلية وهي من وجهة نظرهم.

### 6-3- مصطلحات الدراسة:

**الحوكمة:** تعرف الحوكمة بأنها مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، وتشتمل على مقومات تدعيم المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية (حلاوة وطه 2011، ص:2). كما يمكن تعريفها بأنها ممارسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة إدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة، وفق التشريعات والقوانين والأنظمة، وجمهور المتعاملين وأخلاقيات المهنة، ووضع السلطة، والمسؤولية (حلاوة وصالح، 2009). كذلك يمكن تعريفها: بأنها حالة وعملية واتجاه وتيار يحكم نشأة المؤسسة، ويضبط اتجاهاتها، ويحمي ويؤمن سلامة إجراءاتها، وسلوكيات أفرادها كافة، ويمكن الإدارة المدرسية والمعلمين من ممارسة سلطاتهم في إطار من النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والعدالة، وتوفير متطلباتها التنظيمية والبشرية والمادية، وبما يضمن تحقيق حمايتها، ونموها، واستقرارها (الخضيري، 2005، ص:53). ونظراً لاشتغال هذا التعريف على الأبعاد والمجالات التي توافقت مع تلك التي تقيسها أداة الدراسة (الاستبانة)، فإن الباحث سيعتمده تعريفاً إجرائياً في هذه الدراسة.

**المدارس الثانوية:** مؤسسات تعليمية تتبع إدارة التعليم العام في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتشمل المرحلة من الصف العاشر وحتى الصف الثاني عشر [www.mohe.gov.ps](http://www.mohe.gov.ps)

### 7- الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### 7-1 الإطار النظري:

تضطلع المدارس بدور فاعل في تحقيق الأهداف التربوية التعليمية، ففيها يتلقى الطلبة تعليمهم ومعارفهم، ويطورون مهاراتهم وقدراتهم العقلية والنفسية والانفعالية، وفيها يمارسون نشاطاتهم التعليمية والاجتماعية، ويحققون نمو شخصياتهم المتوازنة، فالمدارس تهدف بالدرجة الرئيسة إلى تنمية الطلبة تنمية متوازنة، في إطار تحقيق الأهداف التربوية الشاملة والمتكاملة. وتؤدي المدارس الثانوية في فلسطين دوراً مكماً لما تقوم به المدارس الأساسية الدنيا والعليا، فهي تعمل على إكساب الطلبة المنظومة القيمية والاجتماعية، وإعدادهم معرفياً ونفسياً وانفعالياً ونفسحركياً، بما يفضي إلى تنمية شخصياتهم بشكل شامل

ومتوازن، تمهيداً لانتقالهم إلى مرحلة التعليم العالي، باعتبارهم من أهم مدخلات الجامعات والمعاهد الدراسية العليا في فلسطين.

ولتحقيق أهدافها المخططة فإن المدارس تقوم بوظائف إدارية ومالية وتعليمية واجتماعية في إطار تواصل وانفتاح على المجتمع المحلي، وضمن لوائح وقوانين ناظمة لعملها في إطار المساءلة والمحاسبة، والنزاهة، والكفاءة، والفعالية، وتقييم دوري لأدائها ومدى تحقيق أهدافها. لذلك تعمل المدارس على تطبيق استراتيجيات جديدة، وأساليب ابتكارية تمكنها من تحقيق أهدافها، بما فيها تأهيل المعلمين بشكل مستمر، وتقديم تغذية راجعة لإدارة التعليم العام بما تقوم به من أنشطة تعليمية واجتماعية، وتحديد المعوقات والتحديات التي تعترض أداء مهامها ووظائفها بشكل فعال.

تستخدم المدارس مبادئ الحوكمة وفق معايير محددة في إطار النزاهة والشفافية والعدالة والمساءلة، والكفاءة، والفعالية بغية التأكد من سلامة إجراءاتها، وأنشطتها، واضطلاعها بمسؤولياتها الاجتماعية، والانخراط في العمل معها، وبخاصة أولياء الأمور لضمان جودة التعليم والمخرجات التعليمية.

#### 7-1-1 مفهوم الحوكمة وفلسفتها:

يقوم مفهوم الحوكمة على فلسفة أساسها الاحتكام إلى نظام عمل والقوانين الناظمة له، إذ تستند إلى نظام رصين وحصيف، ومتابعة دقيقة للإجراءات وفق ما تنص عليه اللوائح والتعليمات، ومن ثم التحاكم إلى معايير ومقاييس موضوعية عادلة وكافية، ونظام جيد للرقابة والإشراف لرصد المستحقات والمتغيرات في أداء المؤسسات وتحليلها ومتابعة تنفيذها (الخضيري، 2005، ص:31).

فالحوكمة نظام يقوم على العقلانية والشفافية، وهو نظام ضمني متحكم قائم على المبادئ والمثل والقيم الأخلاقية، ويتضمن وجود كيان إداري داخل كل دولة أو مؤسسة أو منظمة أو مشروع. إذ عرفها البنك الدولي بأنها "أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية" (تقرير البنك الدولي، 1989). وقد انطلق هذا التعريف من الأزمات التي واجهتها الدول النامية بسبب فساد النظم السياسية، وضعف التسيير، والتخطيط والرقابة، وغياب الشفافية، والنزاهة، والمساءلة. وعدها حلاوة وطه (2011، ص:8) بأنها نسق جديد من العلاقات، والأسس والمؤسسات التي تحكم مصالح المجموعات والأفراد، وتمارس الحقوق والواجبات فيها.

ويعرفها آخرون بأنها تطبيق لمجموعة من المبادئ تتضمن سلطة الإدارة الرشيدة على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في إطار الشفافية الحكومية، وقابليتها للمحاسبة والمساءلة المالية والإدارية بغية محاربة الفساد، والرشوة وتحقيق العدالة واحترام القانون والحقوق الإنسانية للأفراد (الندوي، 2009).



ويرى الخضيرى (2005، ص:56) أن الحوكمة فن ممارسة الرشادة والعقلانية، وتعظيم الثقة، وتنمية عوامل الأمان، إذ أن تقبل توظيف الموارد، وزيادة وتنمية القيمة المضافة، يحقق في ذاته الحكمة ورصانة السلوك والتصرفات الإدارية، وحماية المشروعات من عناصر الفساد الإداري والرعونة الإدارية. وتستند فلسفة الحوكمة إلى ميزتين رئيسيتين للشركات المعاصرة، هما الفصل بين ملكية الشركة وإدارتها، والنفوذ الذي يستأثر به كبار المساهمين على حساب صغارهم. فالحوكمة تضبط عمل جميع الأطراف في الشركة باستخدام الشفافية والمساءلة، والمسؤولية، والعدالة (Kaufmann&Kraay, 2008).

<http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/wps4370.pdf>

وتسعى الحوكمة إلى ضمان تنفيذ أهداف المنظمة، والحفاظ على حقوق أصحابها، فضلا عن مراعاة حقوق متلقي الخدمة والمستفيدين وأصحاب العلاقة، وتمكينهم من الاطلاع على المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاط المنظمة وعملها بحرية في إطار من النزاهة والشفافية، بما يمكنهم من ممارسة مساءلة إدارتها عند الضرورة حفظا لحقوقهم وتحقيقا للعدالة، فالحوكمة تشتمل على محددات داخلية وأخرى خارجية:

- المحددات الداخلية تتضمن القواعد والأسس التي تحكم آلية اتخاذ القرارات، وتوزيع الصلاحيات داخل المنظمة، ووحداتها الإدارية المختلفة في إطار المساءلة والنزاهة والعدالة، والتي تضمن الحد من التعارض بينها والصراع داخلها، وتقليل آثاره السلبية وتعظيم فوائده.
- المحددات الخارجية فتشمل القوانين والأنظمة التي تحكم نشاط المنظمة في الدولة، وآليات الرقابة عليها، بما فيها اطلاع الجمهور على ما يجري في هذه المنظمة بشفافية ووضوح، فضلا عن البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة الرقابية وهيئاتها في إحكام الرقابة على الشركات (برقعان والقرشي، 2012، ص 8،7).

## 7-1-2 خصائص الحوكمة الإدارية الرشيدة ومحدداتها:

تشتمل الحوكمة على محددات داخلية وأخرى خارجية، فالمحددات الداخلية تتضمن القواعد والأسس التي تحكم آلية اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات داخل المنظمة، ووحداتها الإدارية المختلفة في إطار المساءلة والنزاهة والعدالة، والتي تضمن الحد من التعارض بينها والصراع داخلها، وتقليل آثاره السلبية وتعظيم فوائده.

أما المحددات الخارجية فتشمل القوانين والأنظمة التي تحكم نشاط المنظمة في الدولة، وآليات الرقابة عليها، بما فيها اطلاع الجمهور على ما يجري في هذه المنظمة بشفافية ووضوح، فضلاً عن البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة الرقابية وهيئاتها في إحكام الرقابة على الشركات (الفرا، 2013، ص:10).

فالحوكمة الرشيدة تتجلى في تطبيق مجموعة من الأنظمة والضوابط الرقابية على المؤسسات وأدائها، إذ أن الحوكمة تضبط العلاقات بين مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين وأصحاب المصالح بطريقة، تحقق التكامل والتعاون بينهم في إطار من الشفافية والإفصاح والمساءلة والنزاهة. وتشتمل الحوكمة على الخصائص الآتية (عزت، 2012):

<http://old.qadaya.net/node/%20%203068>

- المشاركة للرجال والنساء معاً سواء كان مباشراً أم من خلال ممثلين في إطار شرعية المشاركة.
- سيادة القانون: ويتطلب ذلك أشكال عمل شرعي غير متحيز وتحفظ حقوق الناس كلياً.
- الشفافية: وتعني أن تتخذ القرارات وتنفذ بطريقة تتواءم مع القوانين، وأن تكون المعلومات متوافرة وضمان سهولة الوصول إليها لمن سيتأثرون بهذه القرارات وتطبيقاتها.
- الاستجابة: ويتطلب ذلك من المؤسسات خدمة كل متسلمي الرهان في إطار وقت معقول.
- تمركز الموافقة (مركزية الموافقة): أي أن هناك تعادلاً بين الاهتمامات المختلفة في المجتمع للوصول إلى اتفاق على ما هو أفضل للمجتمع وكيفية تحقيق ذلك على المدى الطويل.
- المساواة والشمول: وتتضمن أن يشعر كل عضو في المجتمع أن له رهاناً فيها وأنهم غير مستبعدين، بما فيها حصوله على فرص لتحسين حياته وتطويرها، والحفاظ عليها.
- الفعالية والكفاءة: فهي توافق النتائج واحتياجات المجتمع باستخدام معقول للموارد، حماية البيئة.
- المحاسبة: بحيث تخضع المؤسسات في القطاعات كافة للمحاسبة أمام المجتمع والمتأثرين بها.

### 7-1-3 مبادئ الحوكمة

تبين مراجعة الدراسات السابقة أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، قد حددت في سنة 1999 مبادئ حوكمة الشركات، وطورتها في سنة 2004 لتشمل المبادئ التالية (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2014، ص:16):

- ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة المؤسسية يشجع على الشفافية، ويراعي أحكام القانون ويحدد توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية القائمة على الشراكة.
- حماية حقوق المساهمين وأصحاب حقوق الملكية وتسهيل ممارستهم لحقوقهم.
- ضمان المعاملة المتساوية للمساهمين، وإتاحة الفرصة لهم للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم (إن وجد)، وضمان التوازن في التعامل مع أصحاب المصالح، وتحقيق التعاون والتكامل بين المؤسسة وأصحاب المصالح في إيجاد الثروة وفرص العمل، والاستدامة المالية لها.
- الشفافية والإفصاح السليم في الوقت المناسب حول القضايا المهمة كافة، والتي تتعلق بالمؤسسة كالمركز المالي والأداء وحقوق الملكية.
- ضمان قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته من حيث التخطيط الاستراتيجي والرقابة والتوجيه والمحاسبة الإدارة التنفيذية عن أي قصور في أدائها.

#### 4-1-7 معايير الحوكمة:

- تشمل الحوكمة الالتزام بمجموعة من المعايير الآتية (مهيدات، 2011، ص ص: 3، 4):
- الانضباط باتباع السلوك الأخلاقي المناسب، والشفافية بتقدم المعلومات الواضحة وفي الوقت المناسب.
  - الاستقلالية: أي الخلو من التأثيرات التي لا تتصل بالعمل (لا علاقة لها بالعمل).
  - المساءلة: تقييم أعمال الهيئة العليا المسؤولة عن المؤسسة وتقديرها وليست المدرسة.
  - المسؤولية: أي وجود مسؤولية لكل فرد له مصلحة في المدرسة، والكفاية والفعالية في استخدام الموارد، إضافة إلى الاستجابة والرؤية الإستراتيجية.
  - العدالة: احترام حقوق كل أفراد المؤسسة لأصحاب المصالح، والشراكة وتعزيز سلطة القانون.
  - المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كشخص واحد، وتأدية رسالتها المجتمعية.

## 7-1-5 نظام الحوكمة في المدارس:

يرتبط تطبيق الحوكمة في المدارس بمبادرات فعالة بغية توفير الشروط الأساسية لإصلاح التعليم فيها، وذلك في إطار معالجة أي قصور في أدائها وتعزيز نجاحاتها، بما يفرضي إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المخططة، وتجويد التعليم والمخرجات التعليمية، وذلك من خلال تعزيز دور الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وضمان استغلال الوقت وعدم ضياعه (Hattie & Anderman, 2013). فضلاً عن محاربة ممارسة الفساد الداخلي للمنظمات، وتحقيق ضمان الالتزام لجميع العاملين في المؤسسات، وتفاذي وجود أخطاء والتقليل منها، أو أي انحراف متعمد أو غير متعمد واستمراره، تحقيق الاستفادة من نظم المراقبة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق، وتحقيق أعلى قدر من الفعالية للرقابة الخارجية وبخاصة الرقابة المالية، إضافة إلى الرفع مستوى أداء المؤسسة، وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة (سليمان، 2006، ص: 121-138). فالحوكمة تهدف إلى الإرتقاء بالتعليم وتعزيز فعاليته، وتجويد المخرجات التعليمية بغية الإسهام في تنمية المجتمع الذي تعمل فيه، كما تهدف إلى تشجيع المديرين والمعلمين على الإبداع والابتكار والتنوع في أدائهم، فضلاً عن تدعيم دور أولياء الأمور، وتمكينهم من الحصول على معلومات دقيقة حول أداء المدرسة بشفافية ونزاهة في إطار مبدأ مساءلتها عن جودة خدماتها التعليمية (Cleaver, et al, 2014). وتعمل المدارس على تطبيق مبدأ المساءلة بوصفه جزءاً أصيلاً، ومهماً من مبادئ الحوكمة وفق أسس أربعة هي (Borman, et al, 2002):

7-1-5-1 توفير المعلومات اللازمة لتعزيز دور الطلبة وأولياء الأمور على مساءلة الإدارة المدرسية حول أنشطتها وإجراءاتها، وخدماتها ومخرجاتها التعليمية.

7-1-5-2 الإدارة القائمة على المدارس (SBM)، والتي تهدف إلى تعزيز استقلالية المدارس في اتخاذ قراراتها الرئيسية، والسيطرة على مواردها، وتعزيز دور أولياء الأمور في دعم المدرسة، ومساعدتها في تنفيذ قراراتها لتحقيق نتائج أفضل، إذ أثبت ذلك نجاحه وفاعليته في مدارس نيوزلندا، وأستراليا، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا.

7-1-5-3 تقديم حوافز للمعلمين التي تهدف إلى تعزيز دورهم، وضمان مساءلتهم حول أدائهم ونتائجه على المخرجات التعليمية، وربط الحوافز المقدمة لهم وأجورهم بمستويات أدائهم (Muralidharan & Sundararman, 2011)

7-1-5-4 ضمان المنافسة التي تهدف إلى تعزيز دورها في تجويد الخدمات التعليمية، وإفساح المجال للتعليم الخاص بأداء دوره في تحسين خدمات التعليم للارتقاء بالمرحجات التعليمية كما حصل في نيوزلندا وسنغافورة (Fielden and LaRocque, 2008).

بالإجمال، فإن نجاح الإدارة الرشيدة للتعليم يتطلب توافر قناعة لدى القيادات الإدارية المسؤولة في المؤسسات التعليمية بضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة، وبخاصة المساءلة والنزاهة والشفافية والفعالية والكفاءة في أدائها، إضافة إلى سياسات تساعد على سن التشريعات القانونية والتنظيمية، التي تسمح بتنمية قطاع التعليم وتعزيز دوره (دوفور، 2010).

#### 7-1-6- الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة:

7-1-6-1 الصعوبات التنظيمية: وتشتمل على جهود الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة وشيوع البيروقراطية، وعدم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمعلمين على حد سواء، إضافة إلى عدم وضوح قنوات التواصل بين الإدارة العليا والإدارات المدرسية، وعدم وضوح خطوط السلطة والتفويض في اتخاذ القرار، وعدم تناغمها مع اللوائح والقوانين النازمة للعمل المدرسي، وغياب آليات واضحة ومحددة للمسائلة الادارية للعاملين (Kohansal, 2011, pp:11-15).

7-1-6-2 الصعوبات المادية: وتعد الصعوبات المادية إحدى معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية عموماً، و في المدارس الثانوية في فلسطين خصوصاً، والتي ترتبط بارتفاع تكاليف التشغيل الناجمة عن تطبيق مبادئ الحوكمة، وعدم تخصيص حوافز مادية للعاملين فيها، إضافة إلى نقص وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في المدارس، بما فيها تكنولوجيا التربية، وقلة مصادر التعليم المتاحة لعمليات التطوير المهني للمعلمين والمديرين على حد سواء، ونقص القاعات المجهزة للتدريب والتنمية المهنية في المدارس، فضلاً عن عدم ملائمة التصميم المعماري لبعض المدارس لاحتياجات عمليتي التعليم والتعلم. (Sheppard, A.P.J, 2011).

7-1-6-3- الصعوبات البشرية: تتمثل في عدم كفاية عدد المعلمين اللازم لتنفيذ عمليتي التعليم والتعلم فيها، ونقص الوعي لديهم بأسس الحوكمة وإجراءات تطبيقها، وضعف الكفايات الإدارية لبعض مديري المدارس، وخوفهم من تحمل المسؤولية، وعدم قدرتهم على مقاومة ضغوط المحسوبية، فضلاً عن مقاومتهم للتغيير في المدارس وعدم رغبة العاملين في المدارس بالانخراط في برامج التنمية المهنية (Mohajeran, 2006, PP: 160-163).

## 2-7 - الدراسات السابقة:

- دراسة حسونة (2014) تناولت في دراستها حوكمة الشركات المدرجة بالبورصة المصرية، والتي قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في حوكمة الشركات من الجامعة الألمانية بالقاهرة وهدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق الشركات المدرجة بالبورصة لمبادئ حوكمة الشركة المصرية، وتأثير ذلك على أداء الشركات في سوق رأس المال المصري النامي. واستنبطت الباحثة مؤشراً لقياس مدى تطبيق المبادئ الاسترشادية لحوكمة الشركات المصرية لاستخدامها أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (85) شركة مدرجة في البورصة المصرية مختارة من مؤشر (EGX100). وتحليل البيانات التي جمعت توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين مختلف الآليات الداخلية لحوكمة الشركات المنصوص عليها في مبادئ حوكمة الشركات المصرية ومؤشرات أداء الشركة المختارة، كما بينت الدراسة أنه ليس لآليات حوكمة الشركات كهيكل الملكية، ومجلس الإدارة، والشفافية، والإفصاح، ولجان مجلس الإدارة، أية قيمة أو مردود إيجابي، ينعكس على الشركة المطلوب منها تطبيق مبادئ الحوكمة المصرية.
- دراسة الفراء (2013) تناول في دراسته تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين- حالة دراسية عن كليات العلوم الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة، وهدف إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية لتطبيق وتقوية الحوكمة فيها، والتعرف على

واقع الحوكمة في الجامعات الفلسطينية. تكون مجتمع الدراسة من 17 برنامجاً في جامعات: الإسلامية والأزهر والأقصى، و24 فرداً من الطاقم الإداري فيها، و48 مدرساً و130 طالباً وخريجاً. وبلاستناد إلى برنامج تقييمي خارجي أجري في شهر 9/2011 في هذه الجامعات الثلاث، تم استخدام أنموذج التقييم الذاتي للبرامج، وأنموذج التقييم المؤسسي المعد من قبل الهيئة الفلسطينية للاعتماد والجودة والنوعية في توجيه الأسئلة، وتم جمع المعلومات أثناء المقابلات مع أفراد العينة الذين بلغوا (202) شخصاً. وتحليل البيانات أظهرت الدراسة، عدم تحديث رؤى ومسائل الجامعات وأهدافها باستمرار، وعدم وجود آليات مناسبة للتأكد من مدى تطبيقها، كما أن هناك ضعفاً في حجم المشاركة في إعدادها من قبل أصحاب المصالح، وأن معظم مجالس الأمناء في الجامعات الفلسطينية تركز على الدور الرقابي، ولا تقوم بالدور المهم المتعلق بتطوير الاستراتيجيات ورسم السياسات، إذ تعتمد على مجالس الجامعات في إعداد الخطط الاستراتيجية والتطوير، كما لا يشرك الطلبة والعاملون بشكل كاف في التطوير ورسم السياسات. كما بينت الدراسة أن هناك ضعفاً في مستوى الشفافية والإفصاح، والمسؤولية لدى الجامعات الفلسطينية، بسبب عدم نشر التقارير المالية وغير المالية التي تمكن العاملين والطلبة والمآخين من الاطلاع عليها ومناقشتها.

- دراسة محمد (2013) سعت إلى تقصي دور حوكمة الشركات في تفعيل جودة المراجعة الداخلية، وأثر ذلك على أتعاب المراجعة الخارجية دراسة نظرية ميدانية. وقدمت الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من جامعة بنها في مصر، وهدفت إلى دراسة العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية وفق المعايير ذات الصلة، وأثر ذلك على درجة اعتماد المراجع الخارجي على عمل المراجع الداخلي، إضافة إلى دراسة أثر وظيفة المراجع الخارجي لدرجة المخاطرة الناتجة عن درجة اعتماده على إدارة المراجعة الداخلية وتحليلها، فضلاً عن التقارير المالية وأتعاب المراجعة الخارجية. كما هدفت إلى إجراء دراسة ميدانية لمدى تأثير حوكمة الشركة على المراجعة الداخلية والأتعاب وتحليل نتائجها. واستخدمت

الدراسة المنهج الاستقرائي والاستنباطي (الكمي والكمي) في تحليل البيانات، التي جمعت من الميدان باستخدام قائمة استقراء، وُزعت على عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن فعالية الحوكمة تزداد بزيادة فعالية المراجعة الداخلية، ودورها في الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وحوكمة الشركة. وأنه لا بد أن يكون للمراجع الداخلي والخارجي دور في إدارة المخاطر، بغية تقليل درجة المخاطرة في مهنة المراجعة. كما أظهرت الدراسة أن اعتماد المراجع الخارجي على المراجع الداخلي أصبح أكثر ضرورة وأهمية للنهوض باقتصاديات المراجعة الخارجية.

- **دراسة برقعان والقرشي (2012)** تناول موضوع حوكمة الجامعة، ودورها في مواجهة التحديات على المستوى العالمي والمحلي، وهدف البحث إلى الكشف عن دور حوكمة الجامعات في تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة، ومساعدة إدارة الجامعة في الاضطلاع بدورها الرئيس في مواجهة التحديات الماثلة أمامها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكيفي في إطار تحليل الأدبيات والبحوث والدراسات المرتبطة بالبحث، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات تحتاج إلى اللجوء للابتكار لضمان جودة مخرجاتها التعليمية القادرة على المنافسة في سوق العمل، وأن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ القرارات العقلانية والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي. كذلك بينت الدراسة أن حوكمة الجامعات تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد استراتيجيات المؤسسات، ومراقبة سلامتها المالية وضمان فعاليتها وإدارتها، وأنها دافع مهم لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، وأن حوكمة المؤسسات تمكن القائمين عليها من تقييم كفاءة الأداء وفاعليته، وتصحيح أية انحرافات فيها باعتبارها عنصراً حيوياً.

- **دراسة حلاوة (2011)** تناول مدى استخدام أساليب حوكمة جامعة القدس. تكون مجتمع الدراسة من 1117 موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من 120 فرداً بنسبة (12%) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، إضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع بعض أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية العليا. وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج الرزمة



الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة متدنٍ بسبب اعتماد أسلوب الحل العشائري ومراعاة التقاليد والعادات، وأن معظم الموظفين لا يعودون إلى الكتاب الخاص بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادر عن دائرة شؤون الموظفين في الجامعة، أو أنهم لا يعلمون شيئاً عنه، وأن الغموض يشوب بعض بنوده، كما بينت الدراسة أن ضعف الموارد المالية يؤثر على مقدرة الجامعة على تطبيق الأنظمة والقوانين في إطار الحكم الرشيد.

- **دراسة الشواورة (2009)** هدف الباحث إلى التعرف إلى مفهوم حوكمة الشركة ومبادئها وقواعدها وأهدافها ووسائلها، وتقييم دورها في تقليص حجم النزاع في السلطات، وتخفيض مستوى التضارب في الأهداف بين الفئات المختلفة ذات العلاقة بالشركات المساهمة العامة، بغية مكافحة الفساد والوقاية منه، وتعظيم المصالح المتبادلة بين الأطراف المختلفة ذات العلاقة. وتحليل البيانات باستخدام مقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، أظهرت الدراسة أن الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات ضروره اقتصادية واجتماعية، وليس ترفاً فكرياً أو إدارياً، وسوف يؤدي تطبيقها والالتزام بها في الشركات المساهمة العامة الأردنية إلى مكافحة ظاهرة الفساد والمحسوبية، مما يساعد على جذب الاستثمارات العربية والأجنبية والحد من هروب رؤوس الأموال.

- **دراسة ساماني (Samani, 2015)** سعت إلى فحص دور المحاسبية في السياق التعاقدية، وآليات الرقابة في الشركات وآثارها في تعزيز جودة التقارير المالية، وقدمت هذه الدراسة متطلبات للحصول على درجة الدكتوراة من جامعة غوتنبرغ في السويد. واهتمت الدراسة بقضيتين هما: الدور الذي تقوم به المحاسبية في زيادة فعالية العقود لحل مشكلات الوكالة في الشركات، وأثر آليات حوكمة الشركة جنباً إلى جنب مع البيئة القانونية في الدولة لضمان جودة عالية للتقارير المالية. وتحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي، أظهرت الدراسة بأن عقود المكافآت تستخدم كآلية رقابية بديلة في الشركات مع مشكلات نظام الوكالة الكبير. كما أظهرت الدراسة

أن تحسين الشفافية بتغيير معايير المحاسبية، يقوي العلاقة بين أداء المحاسبية والمديرين التنفيذيين. كذلك أشارت الدراسة بأن معايير الحوكمة والإفصاح عن المكافآت، تعزز فعالية عقود المكافآت والعلاقة بين الرواتب والأداء، وأن مراقبة أداء مجلس الإدارة وبخاصة دور ممثلي الموظفين يُعد مهماً لتحسين جودة المكاسب والإيرادات في الشركات.

- دراسة الضاه (Al-Dah, 2015) تناول في دراسته محددات مكافحة الاستيلاء على المكافآت وآثارها على حوكمة الشركة وأدائها. وقد حلت الدراسة مكافحة الاستيلاء على المكافآت باعتبارها متعلقة بالفائدة المالية للمديرين التنفيذيين، وركزت بشكل كامل على المكافآت الستة التي عرضتها بيبشاك وآخرون (Bebchuk, 2009) والتي تؤثر عكسياً على قيمة الشركة. وبخاصة المكافآت التي تحمي المديرين من السيطرة والاستيلاء، وتلك التي تعطي المديرين نتائج مالية. وقد أظهرت الدراسة بأن المديرين التنفيذيين بالرغم من ثنائية دورهم يستعملون سلطتهم للتأثير على الدفاعات أو إجراءات الحماية من الاستيلاء والسيطرة والتي تمنحهم نتائج مالية أو مزايا مالية، إضافة إلى العلاقة بين المكافآت التي تعطي المديرين الحماية من السيطرة (الفئة الأولى من المكافآت) وتلك التي تمنح المديرين نتائج مالية (الفئة الثانية من المكافآت). فقيمة الشركة لم تتأثر بشئ من دور المديرين التنفيذيين، وهذا يشير إلى أن المديرين التنفيذيين والذين لديهم دور ثنائي لا يشعرون بالحاجة إلى العمل لتحقيق أفضل المصالح للمساهمين، عندما ترسخ وفقاً للفئة الأولى من المكافآت. كما أظهرت الدراسة ضرورة استقلال مجلس الإدارة والرقابة السوقية على الشركات كأمر جوهري. وبالإجمال فإن نتائج الدراسة تشير بوضوح إلى أنّ آليات الحوكمة الداخلية والخارجية تتفاعل في تأثيرها على أداء الشركة.

- دراسة جيمس (James, 2014) هدف في دراسته إلى تقصي الاتجاهات في الحوكمة وإدارة مدارس في إنجلترا، وسعى إلى تحديد موضوع تغيير الحوكمة في المدارس وتطوره في الأربعين سنة الماضية، واستخدمت الموضوعات لتحسين الأداء المدرسي، وتحصيل الطلبة وفصل البعد السياسي عن إدارة المدرسة، وتطوير المدرسة باعتباره عملاً إدارياً، إضافة إلى زيادة تنوع

المؤسسات وحوكمتها، وزيادة صراع الأدوار للأشخاص داخل إدارة المدرسة، فضلاً عن تطور دور مدير المدرسة في الحوكمة، وتجاهل تأثير السلطة المحلية في إدارة المدرسة والحوكمة فيها، وإجراء التحليل الكيفي الملائم والمستند إلى التقارير والأبحاث والدراسات السابقة، أظهرت الدراسة أن هناك توتراً في نظام العمل بشكل عام بين محيط المدرسة أي الحكم الذاتي للمدرسة والحوكمة المركزية، من حيث التوجيه والرقابة المتضمنة تطبيقات مهمة لدور السلطة المحلية.

- **دراسة دوما (Duma, 2013)** تناولت وجهة نظر مديري المدارس حول مشاركة أولياء الأمور في الحوكمة في المدارس الريفية. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن وجهات نظر مديري مدارس حول مشاركة أولياء الأمور في الحوكمة في المدارس، وتكونت عينة الدراسة من 25 مدير مدرسة ريفية من كل مديرية في مقاطعتي سيسونكي (Sisonke) وأمغونغاندو لوفو (Umgungundlovu)، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة من المديرين في المديريات الثمانية في المقاطعتين المذكورتين 200 مديراً ومديرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل البيانات التي جمعت من مديري المدارس باستخدام الاستبانة، أظهرت الدراسة بأن مشاركة أولياء الأمور في الحوكمة في المدارس، تُعد ضرورية في مكونات التعليم في جنوب أفريقيا. كما أظهرت الدراسة بأن مديري المدارس الريفية يرغبون في أن يكون لأولياء الأمور دور مهم في حوكمة المدارس، وأنه لا بد من توفير التدريب على دور لأولياء الأمور في الحوكمة في المدارس حتى يستطيعوا توظيف معرفتهم في أنشطة حوكمة المدارس

- **دراسة فورد (Ford, 2013)** حاول في دراسته التعرف على أثر حوكمة هيئة إدارة المدرسة على التحصيل الدراسي في الولايات المختلفة، وقدمت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في دراسات الضواحي من جامعة ويسكنسون ميلواكي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد شملت الدراسة 14000 مجلس إدارة منتخبة للمدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، واختيرت ست ولايات استراتيجية لفحص علاقة حوكمة المدارس فيها بالمخرجات الأكاديمية على مستوى المنطقة. وفحصت الدراسة العلاقة بين خلفيات أعضاء

هيئة إدارة المدرسة والالتزام بمجموعة من الممارسات الجيدة التي أخضعها الجمعية الوطنية لهيئات إدارة المدارس، وديناميات المجموعة الصغيرة، وخريجي المقاطعة، ومعدلات التسرب، وقد أظهرت الدراسة بأن الطريقة التي تدير بها هيئة إدارة المدرسة أثرت على مستوى الأداء في المقاطعة، خصوصاً الهيئات المنخرطة في استراتيجيات التخطيط، وإظهار المراقبين أو المشرفين كمتعاونين، وتخفيف الصراع وإصلاح أفضل لمؤشرات المخرجات التعليمية، وأن الهيئات الإدارية التقليدية للمدارس تؤثر على المخرجات التعليمية ونوعيتها، وأن تحسين حوكمة يرفع التحصيل الأكاديمي.

- دراسة ليسنغ وآخرون (Lessing, et al, 2012) قام الباحث بدراسة المؤسسة التعليمية وحوكمة الشركة والمؤسسة غير الربحية، والتي تعد المدارس أكبر جزء منها في استراليا. واستندت الدراسة إلى الهيكل العملي NEP (غير الربحية) والتوصيات لتوحيد هيكل العمل، والذي يمكن استعماله بشكل كلي. وقد أظهرت الدراسة بأن هناك فصلاً جديداً سيهتم بعمل الشركات المساهمة، وخصوصاً على أساس الأنشطة غير الربحية. كما أكدت الدراسة ضرورة الاستناد إلى نظام الجدوى الاقتصادية في (استراليا) بغية زيادة فعالية الشفافية في القطاع التعليمي، وتقليل تكلفة الأفراد في المنظمات، وتحسين ثقة الجمهور، والتي يضمنها نظام الشركات المساهمة في القطاع الاسترالي.

- دراسة مروب (Mrope, 2011) هدف في دراسته إلى تحديد فعالية إدارة الحوكمة في المؤسسات التعليمية حالة دراسية للمدارس الثانوية الخاصة في بلدية أروشا في تنزانيا، وقدمت الدراسة للحصول على درجة الماجستير في جامعة تانزانيا المفتوحة. وهدفت بشكل أساس إلى فحص الهيكل الإداري لهيئات مدارس الثانوية الخاصة في أروشا في تنزانيا، وكذلك فحص فعالية هذه الهيئات للمديريات، بغية تسهيل عملية التعليم والتعلم، وتسهيل عمل المدارس. وتكونت عينة الدراسة من 40 فرداً من 16 مدرسة من المدارس الثانوية الخاصة. وقد جمعت البيانات من مكتب مدير التربية في المنطقة، والصفحة الالكترونية لوزارة التربية. وتحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الكيفي والميداني أظهرت الدراسة بأن الهيكل الإداري للمدارس الثانوية

الخاصة مشابه للهيكل في الشركات غير التعليمية، وأن الهيئات الإدارية المعنية، والتي من المفروض أن تزيد من فعالية إدارات المدارس كانت لا تعمل بنسبة 70%، واللجان المرشحة لا تعمل بنسبة 25%، بينما لجنة التعويضات واللجنة الإستراتيجية كانت لا تعمل بنسبة 100%. كما أن نقص هذه اللجان أثر على مقدرة الهيئات الإدارية لإظهار الدعم لأداء المدارس، وأنها تسهم في هيمنة رئيس الهيئة الإدارية أو مجلس الإدارة.

- دراسة شيبارد (Sheppard, 2011) تناول تحليلاً لطبيعة الحوكمة في المدارس الوطنية واحتمالية ضمان الحوكمة الملائمة. ولتحقيق أغراض الدراسة جُمعت البيانات باستخدام الاستبانة التي وزعت على المديرين وأجريت مقابلات مع مديرين تنفيذيين لمنظمات الاعتماد، وممثلي المدارس المملوكة ومديريها. واستند التحليل الإحصائي إلى جزأين رئيسيين هما: ملكية مدارس ودوافع الربح المالي المحتملة. وتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة أن الحوكمة في المدارس الوطنية ليست ثابتة، وأن الحوكمة الناجحة تعتمد على نوع المدرسة، وهيكل هيئة الإدارة، وأن الهيئات الإدارية في المدارس لا تحبذ أن تتلقى تدريباً ملائماً، كما أن العديد من نماذج الحوكمة المستعملة تعاني من ضعف متأصل، والتي تحتاج إلى نظام رقابة قوي. كذلك فإن هيكلي الحوكمة والممارسة لم يكونا قادرين على الحفاظ على سرعتها بفعل الزيادة المعقدة في أنواع المدارس الوطنية، إضافة إلى أن مؤسسات الاعتماد للمدارس الوطنية بما فيها الحوكمة، لم تكن قادرة على التعامل مع معايير عرض الحوكمة وتدعيمها.

- دراسة جاكوبس (Jacobs, 2011) درس نموذج الإعادة مدخل جديد للحوكمة في المدارس العامة في ولاية نيو أورلاينز، وهدف إلى تطوير رؤية جديدة للحوكمة على شكل نموذج للحوكمة، يمكن تجسيده واعتماده كالأمركية، وإعادة المدارس إلى مجلس إدارة المدرسة التقليدي، وتوزيع المسؤوليات على إثنين أو أكثر من الجهات المسؤولة. وقد خلصت الدراسة إلى تطوير نموذج الإعادة، الذي يتضمن استعادة مجلس الإدارة المنتخب للسلطة السياسية على المدارس العامة الأبرشية في نيو أورلاينز كلياً، والعودة إلى الإدارة المحلية (المطلوبة من الولاية) بعد إعصار

كأثرنا، ودعم الحكم الذاتي لمدارس الميثاق. وضرورة التنسيق الضروري لخدمة احتياجات الطلبة، إضافة إلى إيجاد هيكلية الحوكمة، التي تركز على نوعية المدرسة وجودتها. وبالإجمال فقد أظهرت الدراسة أن نظام الحوكمة الذي طور من خلال قوة العمل، يقوم على توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين هيئة إدارية منتخبة، وتعيين هيئة رقابية لمراقبة العمل داخل المدارس، وتعيين هيئة مراقبة لمدارس الميثاق لتقوم بعمل المدارس وأدائها.

- دراسة مهاجيران (Mohajeran, 2006) سعى في دراسته إلى فحص العلاقة بين الحوكمة واتخاذ القرار والفعالية المدرسية دراسة حالة لأربع مدارس عليا. وقدمت الدراسة كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة من جامعة ولونغونغ في ولاية نيوساوث ويلز في أستراليا. ولتحقيق أغراض الدراسة فحصت فعالية مدارس من خلال مؤشرات خاصة هي: تدخل أولياء الأمور، التطوير المهني للمعلمين، التخطيط والموازنة، التسهيلات والوارد ونتائج الطلبة. تكون مجتمع الدراسة من المديرين والمعلمين، وأولياء الأمور والطلبة في المدارس في منطقة ولونغونغ في نيوساوث ويلز. شملت المدرسة ترتيبات الحوكمة المختلفة: مدرسة حكومية واحدة، مدرسة كاثوليكية مستقلة واحدة، ومدرسة مسيحية مستقلة بمراقبة أولياء الأمور، ومدرسة كاثوليكية نظامية، بحيث مثلت كل واحدة منها حالة دراسية طبق عليها أسلوب بحث مختلط كمي كفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات شبه الرسمية ومراجعة الوثائق والمستندات. وتحليل البيانات وإجراء التحليل الكمي والكيفي، أظهرت الدراسة أنماطاً مشابهة، وقيوداً على الحوكمة واتخاذ القرار في المدارس الأربع. ولم تستطع الدراسة إثبات العلاقة الواضحة بين نوع الحوكمة وفعالية المدرسة، ولم تظهر الدراسة أن هناك تأثيراً لهيكليات الحوكمة المختلطة على مؤشرات الفعالية في المدارس المختلطة. كما أظهرت الدراسة بأن مدير المدرسة هو مركز الإدارة واتخاذ القرار في المدرسة أكثر من أية عوامل أو اختلافات أخرى، وأنه ليس فقط هيكلية ومظاهر دور مدير المدرسة مهم بل وأن طريقة إدارة حوكمة المدرسة وتوجيهها مهمة أيضاً.

كذلك كانت نتائج الدراسة كما في الدراسات الأخرى غير حاسمة في إثبات العلاقة بين عوامل تركيب أو هيكلية الحوكمة الأخرى ومؤشرات فعالية المدرسة ولكنها غير مباشرة.

## 7-2-1- تعقيب على الدراسات السابقة:

بمراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تناولت مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، فإن هذه الدراسة قد تناغمت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة من حيث أهدافها، واتفقت معها في تناولها موضوعات تتعلق بممارسة الحوكمة في المؤسسات التربوية ومنظمات الأعمال. فقد أجريت دراستا حسونة (2014)، ومحمد (2013) في مصر، ودراسة برقعان والقرشي (2012) في لبنان، ودراسة الشواورة (2009) التي أجريت في الأردن، ودراسة الفرا (2013)، ودراسة حلاوة (2011) التي أجريت في فلسطين، ودراسة ساماني (2015) التي أجريت في السويد، ودراسة الضاه (2015)، ودراسة جيمس (2014)، ودراسة شيبارد (2011) التي أجريت في بريطانيا، ودراسة دوما (2013)، التي أجريت في جنوب أفريقيا ودراسة مروب (2011) التي أجريت في تنزانيا، ودراسة فورد (2013)، ودراسة جاكوبس (2011)، التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة ليسنغ وآخرون (2012)، ودراسة مهاجيزان (2006) التي أجريت في أستراليا، حيث تناولت جميعاً مدى ممارسة الحوكمة في الشركات ومنظمات الأعمال والجامعات والمدارس. واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البعد المكاني باستثناء حلاوة (2011)، والفرا (2013)، التي أجريت في فلسطين. وقد تميزت هذه الدراسة بإبراز أهمية ممارسة الحوكمة في إدارة الشركات ومنظمات الأعمال والجامعات والمدارس، مما يعطيها أهمية في الكشف عن العوامل الرئيسة المؤثرة في ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية الفلسطينية، ودرجة استعداد العاملين فيها لقبولها، وانعكاس ذلك على مستوى الأداء فيها، بما يساهم في تعزيز أداء المدارس الفلسطينية، وتحقيق رسالتها التعليمية والمجتمعية.

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي والتحليل الكمي بغية التأكد من مدى ممارسة الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في فلسطين من تطبيق الحوكمة بمبادئها ومعاييرها وفلسفتها، من خلال استجابات المعلمين والمعلمات، الذين يعيشون سلوكيات إدارتهم المدرسية يوماً بيوم، ويلامسون مدى التزامها بمبادئ ومعايير الحوكمة وأسسها. وقد أفادت هذه الدراسة بذلك من الدراسات السابقة التي اعتمدت المنهج

الوصفي والتحليل الكمي في اعتماد المتوسطات الحسابية على الأبعاد كافة (دراسة الفراء (2013) ، وحلاوة (2011) ، ودراسة الشوادة (2009)، ودوما (2013) ، وفورد (2013) ، وحروب (2011) ، ودراسة شيبارد (2011)).

#### 8- الطريقة والإجراءات:

#### 8-1 مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظة قلقيلية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2014/2015.

#### 8-2 عينة البحث:

أجري البحث على عينة قوامها (83) من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظة قلقيلية في العام الدراسي 2014/2015 ، اختيروا باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية والجدول (1) يبين توزيع عينة البحث تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات

المتغيرات	المستويات	التكرارات	النسب المئوية%
الجنس	ذكر	36	43.4
	أنثى	47	56.6
	المجموع	83	100.0
العمر	أقل من 35 سنة	33	39.8
	35- أقل من 45 سنة	31	37.3
	45- 55 سنة	16	19.3
	أكثر من 55 سنة	3	3.6
	المجموع	83	100.0
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	7	8.4
	من 10- 50 سنوات	31	37.3
	أكثر من 10 سنوات	45	54.2
	المجموع	83	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	67	80.7
	دبلوم عالي	1	1.2



16.9	14	ماجستير
1.2	1	دكتوراه
100.0	83	المجموع

### 8-3 منهج البحث:

اتبع في هذه البحث المنهج الوصفي نظراً لملاءمة طبيعتها حيث تجمع البيانات، ويُجرى التحليل الإحصائي لاستخراج نتائج الدراسة.

### 8-4 أداة البحث:

اعتماداً على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء بُنيت استبانة لجمع البيانات من عينة البحث، اشتملت على (82) عبارة موزعة على (3) مجالات كما في الجدول رقم (2). واختيرت الاستبانة أداة للدراسة وفق مبدأ الاقتصاد في التكلفة والجهد والوقت، نظراً لكبر مجتمع الدراسة وسعة المحافظة، وبخاصة أن الباحث يعمل فيها، وأيضاً لملاءمتها لمثل هذه الدراسات وضمان حرية استجابة المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظة قلقيلية.

### جدول رقم (2) عبارات الاستبانة تبعا لمجالات البحث

العبارة	عدد العبارات	المجال
40-1	40	ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة
60-41	20	الصعوبات التي تعوق ممارسة إدارة المدرسة للحوكمة
82-61	22	متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية الحكومية
	82	المجموع

### 8-5 تقنين أداة البحث:

### 8-5-1 صدق الأداة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وصياغة عباراتها بعد مراجعة الدراسات السابقة: دراسة حسونة (2014)، ودراسة الفرا (2013)، ودراسة محمد (2013)، ودراسة برقان والقرشي (2012)، ودراسة حلاوة (2011)، ودراسة الشواورة (2009)، ودراسة ساماني (2015)، ودراسة الضاه (2015)، ودراسة

جيمس (2014)، ودراسة دوما (2013)، ودراسة فورد (2013)، ودراسة ليسنغ وآخرون (2012)، ودراسة شيبارد (2011)، ودراسة مروب (2011)، ودراسة جاكوبس (2011)، ودراسة مهاجيران (2006)، ومن ثم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين، وبناءً على رأي المحكمين، وأخذ الباحث بملاحظاتهم، أجريت التعديلات على عبارات أداة الدراسة، سواء من حيث الصياغة اللغوية، أو في حذف بعض العبارات، أو تعديلها. اعتمد الباحث على رأي المحكمين وإجماعهم بوصفه مؤشراً على صدقها، وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، أعدت أداة الدراسة بشكلها النهائي، والملحق رقم (1) يوضح عبارات الاستبانة في صورتها النهائية.

## 8-5-2 ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج معامل الثبات، وبلغت نسبته الكلية على عبارات الاستبانة (0.873) وفق معادلة كرونباخ ألفا وهي قيمة مقبولة تربوياً للبحث العلمي وتؤكد إمكانية استخدام الأداة.

## 8-6 المعالجة الإحصائية:

وَرَعَت (101) استبانة على عينة الدراسة، والتي كانت بنسبة 25% من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة قلقيلية (405) معلماً ومعلمة، اسْتُدِّ منها (83) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولم يعد (18) من المبحوثين استباناتهم لأسباب خاصة بهم. ومن أجل معالجة البيانات إحصائياً استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والمتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل، وعلى كل عبارة من عباراتها، كما استخدم اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين (Independent T-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واستخدم معادلة (كرونباخ ألفا) لحساب معامل الثبات.

## 9- نتائج الدراسة:

9-1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه

ما مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات الاستبانة. وأعطى للعبارات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة

(موافق بشدة)، و (4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و (3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض بشدة)، ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات (Mckmimie , 2011):

جدول رقم (3) ميزان النسب المئوية للاستجابات

النسبة المئوية	درجة الاستجابات
أقل من 50%	منخفضة جداً
من 50%-59%	منخفضة
من 60% - 69%	متوسطة
من 70% - 79%	مرتفعة
من 80% فما فوق	مرتفعة جداً

وتبين الجداول (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9)، (10)، (11)، (12)، (13) نتائج الدراسة، ويبين الجدول (14) خلاصتها.

#### 1) النتائج المتعلقة بالمجال الأول (ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة).

أولاً: الشفافية

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الأول

رقم العبارة	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	يطلع العاملون بالمدرسة علنا لقرارات الإدارة ذات الصلة بأعمالهم.	4.4	88.00	مرتفعة جداً
2	تعلن المدرسة بصورة دورية للعاملين أهدافها وبرامجها.	4.28	85.60	مرتفعة جداً
3	توفر المدرسة المعلومات التي يحتاجها العاملون فيها للوقت المناسب.	4.01	80.20	مرتفعة جداً
4	تتيح المدرسة مشاركة العاملين في صياغة خطط العمل.	3.89	77.80	مرتفعة
5	تعلن المدرسة للعاملين بوضوح الميزانية التشغيلية للمدرسة.	3.49	69.80	متوسطة
6	تتيح المدرسة برامج التنمية المهنية لميحتاجها من العاملين وتنميتهم.	3.96	79.20	مرتفعة
7	تعقد المدرسة اجتماعات مفتوحة للعاملين وأولياء الأمور لمناقشة مشكلات الطلبة.	4.12	82.40	مرتفعة جداً
8	تنظم المدرسة اجتماعات مفتوحة مع أولياء الأمور لمناقشة مشكلات الطلبة.	4.11	82.20	مرتفعة جداً
9	تعلن المدرسة عن إنجازاتها وجوانب القصور فيها دائماً بكل شفافية ووضوح.	3.89	77.80	مرتفعة

10	تعلمنا المدرسة للمجتمع المحلي معلوماً وتحولاً لقضايا المدرسة كافة التي تشغل بال الرأي العام .	3.86	77.20	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.0012	80.02	مرتفعة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (4) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين على بعد الشفافية كانت مرتفعة جداً على العبارات (1، 2، 3، 7، 8)، حيث كانت نسبتها المئوية أعلى من (80%)، وكانت مرتفعة على العبارات (4، 6، 9، 10)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%)، وكانت متوسطة على العبارات (5)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (60%-69%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (80.02%). ويعزو الباحث ذلك إلى سياسة وزارة التربية والتعليم التي تؤكد ضرورة التواصل، وعقد الاجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بشكل دوري، إضافة إلى أن الإدارة المدرسية تطلع المعلمين على القرارات المتعلقة بعملهم والأعباء التدريسية لكل منهم وتشركهم في اتخاذها.

ثانياً: بعد المساءلة

جدول رقم (5) المتوسطات الحسائية والنسب المئوية للبعد الثاني

رقم العبارة	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
11	تطبيق إدارة المدرسة أسلوباً المناصحة الشفهية قبل اللجوء للمساءلة الرسمية.	4.35	87.00	مرتفعة جداً
12	يخضع العاملون في المدرسة لإجراءات التقييم والمساءلة.	4.1	82.00	مرتفعة جداً
13	تعلمنا المدرسة إجراءات تطبيق المساءلة لجميع العاملين.	3.83	76.60	مرتفعة
14	تتوافر وثائق معلقة للجميع توضح بنود صرف الميزانية التشغيلية.	3.48	69.60	متوسطة
15	يوجد دليل يوضح أسس المساءلة للعاملين داخل المدرسة ومحاسبتهم.	3.76	75.20	مرتفعة
16	ترسل إدارة التعليم أيضاً حالات للعقوبات المتخذة ضد العاملين بالمدرسة	3.63	72.60	مرتفعة
17	تستخدم المدرسة العديد من الوسائل للتقييم من أجلها (مثلاً استمارة تقييم، عة اجتماعات دور، صندوق اقتراحات وشكاوي).	3.73	74.60	مرتفعة
18	تقيم المدرسة برامجها وخططها باستمرار.	3.96	79.20	مرتفعة
19	تزود المدرسة العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم باستمرار.	4.13	82.60	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	3.8862	77.72	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (5) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين على بُعد المسألة كانت مرتفعة جداً على العبارات (11، 12، 19)، حيث كانت نسبتها المئوية أعلى من (80%)، وكانت مرتفعة على العبارات (13، 15، 16، 17، 18)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%)، وكانت متوسطة على العبارات (14)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (60%-69%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (77.72%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تطلع المعلمين على تقييمهم السنوي، وتناقشه معهم، إضافة إلى أنها تأخذ موافقة إدارة التعليم العام في وزارة التربية والتعليم على أية قرارات أو إجراءات بحق أي من المعلمين أو المعلمات وتبررها لها.

ثالثاً: بعد التمكن

جدول رقم (6) المتوسطات الحسائية والنسب المئوية للبعد الثالث

رقم العبارة	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
20	تشرك الإدارة المدرسية العاملين في اتخاذ القرارات التحول لمشكلات التي تواجههم.	4.06	81.20	مرتفعة جداً
21	توفر الإدارة المدرسية مصادر تعلم متنوعة للتطوير المهني الذاتي.	4.13	82.60	مرتفعة جداً
22	تعزز الإدارة المدرسية الثقة بينها وبين العاملين فيها.	4.16	83.20	مرتفعة جداً
23	تزود إدارة التعليم بمدى المدارس بالمعلومات الحديثة بصورة دورية.	3.94	78.80	مرتفعة
24	تتيح الإدارة المدرسية للعاملين تجريب أفكارهم الجديده.	4.07	81.40	مرتفعة جداً
25	تجهز الإدارة المدرسية قاعات متكاملة للتدريب والتنمية المهنية.	3.52	70.40	مرتفعة
26	يشرك العاملون بالمدرسة في وضع الجداول المدرسي.	3.73	74.60	مرتفعة
27	تمكن الإدارة المدرسية العاملين من الوصول للمعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم.	4.06	81.20	مرتفعة جداً
28	تعزز إدارة التعليم الثقة بينها وبين العاملين في المدارس.	4.13	82.60	مرتفعة جداً
29	تتوافر لدى مدربي المدارس الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفعالية.	3.75	75.00	مرتفعة

30	يمتلك المعلمون الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفعالية	3.77	75.40	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.9387	78.77	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (6) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين على بُعد التمكين كانت مرتفعة جداً على العبارات (20، 21، 22، 24، 27، 28)، حيث كانت نسبتها المئوية أعلى من (80%) وكانت مرتفعة على العبارات (23، 25، 26، 29، 30)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78.77%).

ويرجع الباحث ذلك إلى أن اللوائح والأنظمة النافذة في فلسطين تنظم العلاقة بين إدارة التعليم العام وإدارة المدرسة، وبين إدارة المدرسة والمعلمين أيضاً، إضافة إلى أنه لدى مديري المدارس الصلاحيات التي تمكنهم من أداء مهامهم، وضمان سير العملية التعليمية التعلمية بفعالية في إطار الإشراف الخيث من وزارة التربية والتعليم ودوائرها المختصة.

رابعاً: بعد العدالة

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الرابع

رقم العبارة	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
31	تراعى المدرسة العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على المعلمين.	4.05	81.00	مرتفعة جداً
32	يراعى الرئيس المباشر للمعلم جميع حقوقه ويعين الاعتبار.	3.9	78.00	مرتفعة
33	يشعر العاملون بالتوافق بين ما يحصلون عليه من أجور وما يتمتعون به من مؤهلات تعليمية.	3.05	61.00	متوسطة
34	تطبق القرارات الإدارية على كلاً من المعلمين في المدرسة بلا استثناء.	3.98	79.60	مرتفعة
35	توزع على إدارة المدرسة الموارد والتجهيزات المدرسية على المعلمين بموضوعة.	4.01	80.20	مرتفعة جداً
36	تستمع لإدارة المدرسة لآراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.	4.07	81.40	مرتفعة جداً
37	تطلع إدارة المدرسة المعلمين على تقارير يراد منهم.	4.27	85.40	مرتفعة جداً

38	تستخدم الإدارة المدرسية معايير متفعل عليها من أجل جميع المعلمين والحوافزوا لمكافآت.	3.96	79.20	مرتفعة
39	يحقق جميع المعلمين بالمدرسة التظلم من التقييم الإداري.	4.02	80.40	مرتفعة جدا
40	تكافئ الإدارة المدرسية المعلمين وفقاً لإنجازاتهم.	3.84	76.80	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.9157	78.31	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (7) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين على بُعد العدالة كانت مرتفعة جداً على العبارات (31، 35، 36، 37، 39)، حيث كانت نسبتها المئوية أعلى من (80%)، وكانت مرتفعة على العبارات (32، 34، 38، 40)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%)، وكانت متوسطة على العبارات (33)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (60%-69%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78.31%).

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود رقابة إدارية وإشرافية فنية مباشرة على الإدارات المدرسية والمعلمين على حد سواء. كما أن الأنظمة واللوائح النازمة للعملية التربوية والتعليمية في المدارس، تتيح لكل معلم التظلم لدى إدارة التعليم العام أو الدوائر المختصة في وزارة التربية والتعليم ضد أي إجراء تتخذه إدارة المدرسة، ويكون مخالفاً للأنظمة والقوانين في فلسطين، وبخاصة أن وزارة التربية والتعليم تسارع إلى تشكيل لجان تحقيق خاصة في الحالات التي تتطلب ذلك، وتصدر القرارات اللازمة في إطار الأنظمة والقوانين واللوائح السارية في فلسطين.

(2) النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (الصعوبات التي تعوق ممارسة إدارة المدرسة للحوكمة في المدارس الثانوية في مدارس محافظة قلقيلية).

## أولاً: الصعوبات التنظيمية

### جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للصعوبات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
41	الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس سلبية.	3.57	71.40	مرتفعة
42	تُعد قنوات الاتصال بين الإدارة العليا وإدارات المدارس ضعيفة.	3.42	68.40	متوسطة
43	إشراك إدارة التعليم لمديري المدارس في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل المدرسي ضعيف.	3.47	69.40	متوسطة
44	تضارب بعض اللوائح التشريعات المنظمة للعمل المدرسي.	3.4	68.00	متوسطة
45	عدم وجود آليات واضحة للمساءلة الإدارية للعاملين.	3.47	69.40	متوسطة
46	جمود الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم مما يؤدي بالشيوخ والبيروقراطية في العمل الإداري.	3.6	72.00	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.488	69.76	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (8) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بُعد الصعوبات التنظيمية، كانت مرتفعة على العبارات (41، 46)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%)، وكانت متوسطة على العبارات (42، 43، 44، 45)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (60%-69%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (69.76%).

ويرجع الباحث ذلك إلى أن الأنظمة والقوانين تحدد صلاحيات مديري المدارس وتقننها، كما أن قنوات التواصل بين إدارات المدارس ووزارة التربية والتعليم ودوائرها المتعددة رسمية وروتينية رتبية في إطار الهيكل التنظيمي، وهذا يتفق مع أورده الباحث في الإطار النظري من جمود الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وعدم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمعلمين على حد سواء، إضافة إلى عدم وضوح قنوات التواصل بين الإدارة العليا والإدارات المدرسية، وعدم وضوح خطوط السلطة والتفويض في اتخاذ القرار، وعدم تناغمها مع اللوائح والقوانين النازمة للعمل المدرسي، وغياب آليات واضحة ومحددة للمسائلة الادارية للعاملين.



## ثانياً: الصعوبات البشرية

### جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للصعوبات البشرية

رقم العبارة	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
47	نقص الوعيلد بالعامليين بالتعليم أساساً لحوكمة بما فيها إجراءات تطبيقها.	3.61	72.20	مرتفعة
48	ضعف الكفايات الإدارية لبعض مديري المدارس.	3.54	70.80	مرتفعة
49	خوف بعض العامليين في المدارس من احتمالات المسؤولية.	3.73	74.60	مرتفعة
50	وجود صراعات بين العامليين في المدرسة.	3.31	66.20	متوسطة
51	مقاومة التغيير لدى بعض العامليين في المدارس.	3.64	72.80	مرتفعة
52	عدم مقدرة بعض العامليين على مواجهة ضغوط المحسوبة.	3.72	74.40	مرتفعة
53	عدم رغبة بعض العامليين في المدرسة بالانخراط في برامج التنمية المهنية.	3.61	72.20	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.5972	71.94	مرتفعة

### أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (9) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الصعوبات التي تعوق ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين على بُعد الصعوبات البشرية، كانت مرتفعة على العبارات (47، 48، 49، 50، 51، 52، 53)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.94%).

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى ضعف الرغبة لدى المعلمين والمعلمات على برامج التدريب والتأهيل، التي تنظمها الوزارة سنوياً وعدم إقبالهم عليها، إضافة إلى أن تعيين مديري المدارس، يستند غالباً إلى سنوات الخدمة وليس المؤهل العلمي. وهذا يتناغم مع ما تضمنه الإطار النظري فيما يتعلق بالصعوبات البشرية من حيث ارتباطها بارتفاع تكاليف التشغيل الناجمة عن تطبيق مبادئ الحوكمة، وعدم تخصيص حوافز مادية للعاملين فيها، إضافة إلى نقص وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في المدارس، بما فيها تكنولوجيا التربية، وقلة مصادر التعليم المتاحة لعمليات التطوير المهني للمعلمين والمديرين على حد سواء، ونقص القاعات المجهزة للتدريب والتنمية المهنية في المدارس، فضلاً عن عدم ملائمة التصميم المعماري لبعض المدارس لاحتياجات عمليتي التعليم والتعلم.

### ثالثاً: الصعوبات المادية

#### جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للصعوبات المادية

رقم العبارة	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
54	نقص الحوافز المادية المقدمة للعاملين.	4.18	83.60	مرتفعة جداً
55	عدم كفاية الميزانية التشغيلية للوفاء باحتياجات المدرسة.	3.9	78.00	مرتفعة
56	نقص وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات المتاحة بالمدرسة.	3.46	69.20	متوسطة
57	نقص القاعات المجهزة للتدريب والتنمية المهنية بالمدرسة.	3.64	72.80	مرتفعة
58	عدم وجود العدد الكافي من العاملين للوفاء باحتياجات العملية التعليمية.	3.46	69.20	متوسطة
59	قلة مصادر التعلم المتاحة لعمليات التطوير المهني بالمدرسة.	3.53	70.60	مرتفعة
60	التصميم المعماري لبعض المدارس لا يلائم احتياجات عمليتي التعليم والتعلم .	3.77	75.40	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.7057	74.11	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (10) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين على بُعد الصعوبات المادية، كانت مرتفعة جداً على العبارة (54)، حيث كانت نسبتها المئوية أعلى من (80%)، وكانت مرتفعة على العبارات (55، 57، 59، 60)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%)، وكانت متوسطة على العبارات (56، 58)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (60%-69%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (74.11%).

ويرى الباحث أن الظروف الاقتصادية الصعبة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني، إضافة إلى تأثير إجراءات سلطات الاحتلال الإسرائيلي على موازنة السلطة الوطنية الفلسطينية، وبخاصة القرصنة التي تنفذها على أموال الضرائب الفلسطينية، يؤدي إلى عدم قدرة وزارة التربية الفلسطينية على الوفاء بالتزاماتها والمتطلبات المادية للمدارس، فضلاً عن ضعف موازنتها السنوية أصلاً. وهذا يتوافق مع ما تضمنه الإطار النظري، فيما يتعلق بالصعوبات البشرية من حيث عدم كفاية عدد المعلمين اللازم لتنفيذ عمليتي التعليم والتعلم فيها، ونقص الوعي لديهم بأسس الحوكمة وإجراءات تطبيقها، وضعف الكفايات الإدارية لبعض مديري

المدارس، وخوفهم من تحمل المسؤولية، وعدم قدرتهم على مقاومة ضغوط المحسوبة، فضلاً عن مقاومتهم للتغيير في المدارس، وعدم رغبة العاملين في المدارس بالانخراط في برامج التنمية المهنية والإدارية.

### 3) النتائج المتعلقة بمجالات متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية الحكومية.

#### أولاً: المتطلبات التنظيمية

#### جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمتطلبات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
61	تطوير القوانين والتشريعات المدرسية بما يعزز من نظام الرقابة على أداء العاملين وسببهم.	3.92	78.40	مرتفعة
62	تقديم برامج تدريبية للعاملين بالمدارس سفيرة لاحتياجات التدريبية لتطبيقها كمة.	3.94	78.80	مرتفعة
63	زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس لتعزيز استقلالية المدارس.	4.05	81.00	مرتفعة جداً
64	وضع نظام حوافز للعاملين المتميزين في عملهم.	4.08	81.60	مرتفعة جداً
65	تفعيل مشاركة مديري المدارس مع إدارة التعليم في اتخاذ القرارات الصلة بالعمل المدرسي.	4.1	82.00	مرتفعة جداً
66	تفعيل دور المجالس المدرسية في اتخاذ القرارات التي تخصها والمشكلات.	4	80.00	مرتفعة جداً
67	تفعيل المشاركة المجتمعية لدعم المدارس بالموارد والخبرات.	4.11	82.20	مرتفعة جداً
68	تطوير الهيكل التنظيمي للتعليم بما يساهم في سرعة اتخاذ القرارات.	4.1	82.00	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4.0361	80.72	مرتفعة جداً

#### أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (11) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتطلبات التنظيمية لممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بُعد المتطلبات التنظيمية، كانت مرتفعة جداً على العبارة (63)، 64، 65، 66، 67، 68، حيث كانت نسبتها المئوية أعلى من (80%)، وكانت مرتفعة على العبارات (61، 62)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (80.72%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات، يستشعرون ضرورة تطوير الأنظمة والقوانين واللوائح السارية التي تطبقها وزارة التربية والتعليم الفلسطيني، وبخاصة نظم الحوافز والمكافآت.

## ثانياً: المتطلبات البشرية

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمتطلبات البشرية

رقم العبارة	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
69	توعية العاملين بالمدرسة بأسس الحوكمة ومبادئها.	4.11	82.20	مرتفعة جداً
70	تغيير اتجاهات العاملين بالمدرسة نحو المساءلة عند أدائهم.	4.12	82.40	مرتفعة جداً
71	تنمية مهارات العاملين للتعاون في العمل بين العاملين بالمدرسة.	4.22	84.40	مرتفعة جداً
72	تنمية مهارات العاملين لفريقين العاملين بالمدرسة.	4.2	84.00	مرتفعة جداً
73	تنمية مهارات المشاركة في اتخاذ القرارات لدى العاملين.	4.06	81.20	مرتفعة جداً
74	توفير العدد الكافي من العاملين للوفاء باحتياجات العملية التعليمية	4.11	82.20	مرتفعة جداً
75	تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المدرسة.	4.19	83.80	مرتفعة جداً
76	توعية العاملين بالمدرسة بأهمية الانخراط في برامج التنمية المهنية.	4.16	83.20	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4.1461	82.92	مرتفعة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (12) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتطلبات البشرية لممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بُعد المتطلبات البشرية، كانت مرتفعة جداً على العبارات (69، 70، 71، 72، 73، 74، 75، 76)، حيث كانت نسبتها المئوية أعلى من (80%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (82.92%).

ويرى الباحث أن ذلك بسبب حداثة تطبيق مفهوم الحوكمة في فلسطين عموماً وفي المدارس خصوصاً، وإلى قلة المعلومات المتعلقة بالحوكمة ومعاييرها ومبادئها، وآليات تنفيذها لدى العاملين في المؤسسات التربوية الفلسطينية بما فيها المدارس، إضافة إلى ضعف برامج العمل التعاوني والفريقي فيها. ولذلك يرى المعلمون ضرورة تمكينهم وزيادة الوعي لديهم بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة ومعاييرها وآلياتها، بما فيها النزاهة والشفافية، والعدالة والإفصاح والمساءلة.

### ثالثاً: المتطلبات المادية

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمتطلبات المادية

رقم العبارة	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
77	زيادة الميزانية التشغيلية للمدرسة لتفجياحتياحاتها.	4.23	84.60	مرتفعة جداً
78	تصميم الأبنية المدرسية بمايسهل إجراء إدارة عمليات التعلم والتعليم مومتابعتها.	4.31	86.20	مرتفعة جداً
79	توفير تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطوير الأداء المدرسي.	4.28	85.60	مرتفعة جداً
80	تجهيز قاعات كاملة للتدريب داخل المدارس.	4.29	85.80	مرتفعة جداً
81	توفير وسائل الاتصال بها فيها شبكة الانترنت في المدارس.	4.37	87.40	مرتفعة جداً
82	إتاحة المجال الأولياء الأمور لاستخدام الموقع الالكتروني للمدارس بهدف الحصول على المعلومات.	4.25	85.00	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4.2892	85.78	مرتفعة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (13) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتطلبات المادية ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بُعد المتطلبات المادية، كانت مرتفعة جداً على العبارات (77، 78، 79، 80، 81، 82)، حيث كانت نسبتها المئوية أعلى من (80%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (85.78%).

ويرى الباحث أن ضعف الموازنات المخصصة للمدارس بسبب قلة موازنة وزارة التربية والتعليم في فلسطين، واعتمادها على المانحين وبرامج الدعم الأجنبي والمنظمات الدولية غير الربحية لمشروعاتها، فضلاً عن ضعف إسهام مؤسسات القطاع الخاص الفلسطينية في دعم التربية والتعليم في فلسطين، وعدم اضطلاعها بالمسؤولية المجتمعية المنوطة بها.

**4) خلاصة النتائج وترتيب المجالات والدرجة الكلية للاستجابات**  
**جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية**  
**على المجالات وترتيبها والدرجة الكلية للاستجابات**

الرقم	المجال	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	ممارسة الإدارة المدرسية للحكومة	3.9354	78.71	مرتفعة
2	الصعوبات التي تعوق ممارسة إدارة المدرسة للحكومة	3.597	71.94	مرتفعة
3	متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية الحكومية	4.1571	83.14	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية		3.8965	77.93	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (14) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين، كانت مرتفعة جداً على المجال (3)، حيث كانت نسبتها المئوية أعلى من (80%) وكانت مرتفعة على المجالات (1، 2)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (77.93%).

يعزو الباحث ذلك إلى أن إدارات المدارس الفلسطينية حديثة العهد بمفهوم الحوكمة، إلا أنها تبذل جهوداً حثيثة في التواصل مع أولياء أمور الطلبة وفتح أبواب المدرسة أمامهم، إضافة إلى أنها تتعاون مع المعلمين في تنفيذ المهام الإدارية والتعليمية داخل المدارس، وتستند إلى مجالس أولياء الأمور لحل مشكلات الطلبة، وسد العجز المالي لتنفيذ بعض الأنشطة الطلابية. فضلاً عن أنها تدرك أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، وأثر ذلك على نجاحها في تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية ورسالتها المجتمعية. وبذلك اتفقت هذه الدراسة مع محمد (2013) وبرقعان والقرشي (2012)، والشوارة (2009)، ودراسة ساماني (2015) والضاه (2015)، وجيمس (2014)، ومروب (2011)، ودوما (2013)، وفورد (2013)، وليسغ وآخرون (2012)، وجاكوبس (2011)، واختلفت مع دراسة حسونة (2014)، والفرا (2013)، وحلاوة (2011)، وشيبارد (2011)، ودراسة مهاجيران (2006).

4-2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المعلمين والمعلمات نحو مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

وتتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة، والجداول (15، 16، 17، 18) تبين نتائج فحصها.

## 9-2-1 نتائج فحص الفرضية الأولى التي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابة المعلمين والمعلمات نحو مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس. لفحص الفرضية استخدم اختبار (t) والجداول رقم (15) يبين النتائج:

جدول رقم (15) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

الرقم	البعد	ذكر		انثى		(ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
1	ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة	3.9636	.51227	3.9138	.43762	.477	.635
2	الصعوبات التي تعوق ممارسة إدارة المدرسة للحوكمة	3.6920	.65926	3.5241	.41384	1.420	.160
3	متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية الحكومية	4.1825	.46272	4.1377	.49391	.421	.675
	أبعاد الأداء	3.9460	.35102	3.8586	.28530	1.252	.214

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (15) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين

تعزى إلى متغير الجنس على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مستوى إدراك المعلمين والمعلمات لمجالات ممارسة الإدارة المدرسية للحكومة واحد من حيث النزاهة والشفافية والعدالة والمساءلة، فهي تبدو واضحة لكليهما. وبذلك اتفقت هذه الدراسة جيمس (2014)، ودوما (2013)، وفورد (2013)، وحلاوة (2011)، والشواورة (2009)، واختلفت مع دراسة حسونة (2014)، والفرا (2013)، ومحمد (2013)، وبرقعان والقرشي (2012)، ومروب (2011)، وشيبارد (2011)، ودراسة مهاجيران (2006).

#### 9-2-2 نتائج فحص الفرضية الثانية التي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابة المعلمين والمعلمات نحو مدى ممارسة الحكومة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (16) يبين النتائج

الجدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول مدى ممارسة الحكومة في

المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	بين المجموعات	1.082	3	.361	1.680	.178
	داخل المجموعات	16.962	79	.215		
	المجموع	18.045	82			
2	بين المجموعات	.295	3	.098	.333	.802
	داخل المجموعات	23.369	79	.296		
	المجموع	23.664	82			
3	بين المجموعات	1.415	3	.472	2.149	.101
	داخل المجموعات	17.341	79	.220		
	المجموع	18.757	82			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.530	3	.177	1.817	.151
	داخل المجموعات	7.683	79	.097		
	المجموع	8.213	82			



دال إحصائيا عند مستوى  $ANOVA(0.05)$

يتبين من الجدول رقم (16) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من  $(0.05)$  وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات الذين يعينون في خدمة التعليم، يكونون قد تجاوزوا السن الضروري لإدراكهم مدى ممارسة مديري المدارس للحوكمة بمعاييرها ومبادئها، إضافة إلى التزامها بالأنظمة والقوانين بالمستوى الذي يمكنهم من الحكم على مستوى ممارسة مديري المدارس للحوكمة. وبذلك اتفقت هذه الدراسة جيمس (2014)، ودوما (2013)، وفورد (2013)، وحلاوة (2011)، الشواورة (2009)، واختلفت مع دراسة حسونة (2014)، والفرا (2013)، ومحمد (2013)، وبرقعان والقرشي (2012)، ومروب (2011)، وشيبارد (2011)، ودراسة مهاجيران (2006).

#### 4-2-3 نتائج فحص الفرضية الثالثة التي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابة المعلمين والمعلمات

نحو مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي ( $ANOVA$ ) والجدول (17) بين النتائج.

الجدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول مدى ممارسة الحوكمة في

المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

البعـد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	بين المجموعات	.737	2	.369	1.704	.188
	داخل المجموعات	17.307	80	.216		
	المجموع	18.045	82			
2	بين المجموعات	.044	2	.022	.074	.929
	داخل المجموعات	23.621	80	.295		
	المجموع	23.664	82			

3	بين المجموعات	.908	2	.454	2.035	.137
	داخل المجموعات	17.849	80	.223		
	المجموع	18.757	82			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.343	2	.171	1.743	.182
	داخل المجموعات	7.870	80	.098		
	المجموع	8.213	82			

دال إحصائيا عند مستوى  $ANOVA(0.05)$

يتبين من الجدول رقم (17) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من  $(0.05)$ ، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معرفة المعلمين والمعلمات بمستوى ممارسة الحوكمة في المدارس، لا تتأثر بطول فترة الخدمة أم قصرها، سواء من حيث معاييرها ومبادئها، أم من حيث الأنظمة واللوائح والقوانين النازمة للعملية التربوية والتعليمية التي تطبقها الإدارات المدرسية في فلسطين، وبخاصة أنهم يطلعون عليها في السنوات الخمس الأولى من عملهم. وبذلك اتفقت هذه الدراسة جيمس (2014)، ودوما (2013)، وفورد (2013)، وحلاوة (2011)، الشواورة (2009)، واختلفت مع دراسة حسونة (2014)، والفرا (2013)، ومحمد (2013)، وبرقعان والقرشي (2012)، ومروب (2011)، وشيبارد (2011)، ودراسة مهاجيران (2006).

#### 4-2-4 نتائج فحص الفرضية الرابعة التي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  في استجابة المعلمين والمعلمات نحو مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي ( $ANOVA$ ) والجدول (18) يبين النتائج.

**الجدول (18) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي**

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	بين المجموعات	.352	3	.117	.524	.667
	داخل المجموعات	17.692	79	.224		
	المجموع	18.045	82			
2	بين المجموعات	1.422	3	.474	1.683	.177
	داخل المجموعات	22.243	79	.282		
	المجموع	23.664	82			
3	بين المجموعات	.614	3	.205	.892	.449
	داخل المجموعات	18.142	79	.230		
	المجموع	18.757	82			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.247	3	.082	.816	.489
	داخل المجموعات	7.966	79	.101		
	المجموع	8.213	82			

دال إحصائياً عند مستوى  $ANOVA(0.05)$

يتبين من الجدول رقم (18) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\geq \alpha(0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

ويرى الباحث أن معظم المعلمين والمعلمات يحملون الدرجة الجامعية الأولى، والتي تعد كافية لكي يدرك المعلمون والمعلمات مدى ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة ومبادئها، فضلاً عن أن الإدارات المدرسية تنفذ سياسات وزارة التربية والتعليم وأن صلاحياتها محدودة، فضلاً عن أن وزارة التربية والتعليم تعتمد في معظم إجراءاتها على نمط الإدارة المركزية، إذ لا تمنح وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مديري المدارس حرية كافية لاتخاذ القرارات ولا تشركهم في صنعائها. وبذلك اتفقت هذه الدراسة جيمس(2014)، ودوما (2013)، وفورد(2013)، وحلاوة(2011)، الشواورة (2009)، واختلفت مع دراسة حسونة

(2014)، والفرا (2013)، ومحمد (2013)، وبرقعان والقرشي (2012)، ومروب (2011)، وشيبارد (2011)، ودراسة مهاجيران (2006).

### 9-3 الخاتمة

اشتملت هذه الدراسة على أربع فصول، فقد احتوى الفصل الأول على المقدمة ومشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها وأهدافها وأهميتها ومنهجها وحدودها ومصطلحاتها، كما شمل الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، وتضمن الفصل الثالث مجتمع الدراسة وعينيتها وإجراءات تقنين أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وتضمن الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، فقد أشارت الجداول 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13 إلى أن نتائج التحليل الإحصائي باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية أظهرت:

1- أن متوسط الإجابة على مدى ممارسة الإدارة المدرسية للحكومة في المدارس الثانوية في فلسطين وعلى الأبعاد كافة (الشفافية، المساءلة، التمكين، والعدالة) كانت مرتفعة بمتوسط 3.935، ونسبة مئوية 78.71%.

2- أن متوسط الإجابة على مجال الصعوبات التي تعوق ممارسة الإدارة المدرسية للحكومة في المدارس الثانوية في فلسطين وعلى الأبعاد كافة (الصعوبات التنظيمية والبشرية والمادية)، كانت مرتفعة بمتوسط 3.957، ونسبة مئوية 71.94%.

3- أن متوسط الإجابة على مجال متطلبات ممارسة الإدارة المدرسية للحكومة في المدارس الثانوية في فلسطين وعلى الأبعاد كافة (المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية)، كانت مرتفعة جداً بمتوسط 4.157، ونسبة مئوية 83.14%. وعلى الدرجة الكلية للأبعاد كافة، وبمتوسط استجابة مرتفعة 3.8965، ونسبة مئوية 77.93%.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو مدى ممارسة الحكومة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

### 10- التوصيات:

وفي ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بالآتي:-

10-1 أن تعمل الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تحسين التواصل بين الإدارة العليا فيها والوحدات الإدارية كافة وإدارات المدارس كافة.

10-2- العمل على تمكين مديري المدارس وإشراكهم في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل المدرسي، وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي، ومراعاة الالتزام بالنزاهة والعدالة والمساواة.

10-3- أن تعمل الإدارة المسؤولة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين على تحديد آليات واضحة وفق إجراءات مقننة لتطبيق مبدأ المساءلة الإدارية للعاملين في المدرسة، وإتاحة المجال لمؤسسات المجتمع الفلسطيني وأولياء للاطلاع على المعلومات المتعلقة بالعمل المدرسي بشفافية.

10-4- استخدام التكنولوجيا التربوية ووسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة العمل داخل المدارس في فلسطين وبين إدارات وزارة التربية والتعليم ووحداتها المختلفة من جهة وبين إدارة المدارس في فلسطين من جهة أخرى.

10-5- الحث على إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.

## المراجع

### المراجع العربية:

- برقعان، أحمد محمد أحمد والقرشي، عبد الله علي (2012). **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات**. دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي بعنوان: عولمة الإدارة في عصر المعرفة الفترة 15-17/12 جامعة الجنان، لبنان.
- حسونة، دينا حسين (2014). **حوكمة الشركات المدرجة بالبورصة المصرية**. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الألمانية بالقاهرة، مصر.
- [http://alsbbora.com/main\\_edu.asp?v\\_article\\_id=25885](http://alsbbora.com/main_edu.asp?v_article_id=25885)
- حلاوة، جمال وطه، نداء (2011). **واقع الحوكمة في جامعة القدس**. معهد التنمية المستدامة. دائرة العلوم التنموية. جامعة القدس، فلسطين.
- حلاوة، جمال وصالح، علي (2009). **مدخل إلى علم التنمية**. رام الله: مكتبة الشروق، فلسطين.
- الحضيبي، محسن أحمد (2005). **حوكمة الشركات**. ط1. القاهرة: مجموعة النيل العربية، مصر.
- دوفور، باتريس (2010) **خدمة الجمهور هو الهدف الرئيس لتطبيق الحوكمة في المنظمات الحكومية**. حوار علي مطبري. مجلة التنمية الإدارية. <http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=647>
- سليمان، محمد مصطفى (2006). **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- الشوارة، فيصل محمود (2009). **قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية**. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مج 25، ع2.

- عبد العال، طارق (2008). حوكمة الشركات. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- عزت أحمد (2012). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. مؤسسة حرية الفكر والتعبير. <http://old.qadaya.net/node/%20%203068>
- الفراء، ماجد محمد (2013). تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية كليات العلوم الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي المنعقد في جامعة الزيتونة الأردنية للفترة 2-4/4.
- الندوي، محسن (2009). مشاركة الشباب في الحياة السياسية ودورها في تحصين كرامة الانسان. الحوار المتمدن. ال عدد 2597، 26/3.

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=166905>

- مهيديت، عبد الرحمن موسى (2011). الحاكمية الرشيدة. قسم الدراسات والبحوث في هيئة مكافحة الفساد. عمان. الأردن. <http://www.jacc.jo/>

#### المراجع الأجنبية:

- Al-Dah, Bilal Abdullah (2015). Determinants and Effects of Antitakeover provisions on Corporate Governance and Firms Performance. Durham University.UK.
- available at Durham E -Theses Online: <http://etheses.dur.ac.uk/11041/>
- Borman, Geoffrey D. et al (2002). Comprehensive School Reform and Student Achievement, a Meta- Analysis. Report No. 59 published by the Center of Research on the Education of Student Placed (CRESPAR). Johns Hopkins University. Baltimore. Maryland, USA.
- Cleaver, Elizabeth et al (2014). Teaching and Learning in Higher Education. Disciplinary Approaches to Educational Enquiry. SAGE Publication Ltd. London, UK.

- Duma, M.A.N. (2013). The Principals Views on Parent Participation in Governance of Rural Schools. University of Zululand, Republic of South Africa.
- Fielden, John and LaRocque, Norman (2008) The Evolving Regulatory Context for Private Education in Emerging Economics. International Finance Corporation- World Bank Group. Washington, D.C., USA.
- Ford, Michael (2013). The Impact of School Board Governance on Academic Achievement in Diverse States. Unpublished Doctorate Dissertation, University of Wisconsin Milwaukee, USA.
- Hattie, John and Anderman Eric M. (2013). International Guide to Student Achievement. Routledge. New York, USA.
- James, Chris (2014). Trends in the Governance and Governing of Schools in England. University of Bath. Bath. UK.
- Jacobs, Leslie (2011). The Return Model: A New Approach to Governance for Public School in New Orleans. Cowen Institute for Public Education Initiatives. Tulane University. New Orleans. LA, USA.
- Kauffmann, Daniel & Kraay, Art (2008). Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going?. the World Bank Institute. World Bank.
- Kohansal, Rokhsareh(2011). School District Governnce and Classroom Reading Institutional Practice. Unpublished Doctorate Dissertation. University of California. Berekely. USA.
- Lessing, John (2012). Educational Institutions, Corporate Governance and Not-for-Profits. Bond University. Corporate Governance e-journal, 1-22: ISSN 1836-1110.
- Mckmimie, B. (2011). BPscSc Fourth Year Book. School of Psychology. University of Queensland, Australia.



- Mirope, Raphael Valentine (2011). Effectiveness of Board Governance in Acadmic Institution: The Case of Private Secondary Schools in Arusha Municipality. Unpublished Master Dissertation. Open University of Tanzania, Tanzania.
- Mohajeran, Behanz(2006). An- Investigation of the Relationship between Governance Decision Making and Effectiveness: A Case Study of Four High Schools. Unpublished Doctorate Thesis. University of Wollongong.NSW, Australia
- Muralidharan, Karthik and Sundararman Venkatesh (2011). Teacher's Performance Pay: Experimental Evidence from India. Forthcoming in the Journal of Political Economy. JEL Classification: C93, I21, M52, O15.
- Samani, Niuosha Khosravi (2015). Financial Reporting and Corporate Governance. Published Doctorate Dissertation. University of Gothenburg. Goteborg, Sweden.
- Sheppard, A.P.I. (2011). An Analysis of the Nature of the Governance of International School and the Potential for Securing Appropriate Governance. Unpublished Doctorate Thesis. University of Bath, UK
- ثالثاً: المراجع الالكترونية
- Electronic Website References Retrieved on 25.4.2015
- <http://old.qadaya.net/node/%20%203068>
- <http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=647>
- [www.mohe.gov.ps](http://www.mohe.gov.ps)
- <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=166905>
- <https://books.google.ps/books?isbn=1136962042>
- [http://econweb.ucsd.edu/~kamurali/papers/Published%20Articles/Teacher%20Performance%20Pay%20\(Final%20Pre-Publication%20Version\).pdf](http://econweb.ucsd.edu/~kamurali/papers/Published%20Articles/Teacher%20Performance%20Pay%20(Final%20Pre-Publication%20Version).pdf)
- <http://www.pecdar.ps/userfiles/file/Reports/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A.pdf>
- <http://web.worldbank.org>

- <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/wps4370.pdf>
- <http://theses.dur.ac.uk/1041/>
- [http://alsbbora.com/main\\_edu.asp?v\\_article\\_id=25885](http://alsbbora.com/main_edu.asp?v_article_id=25885)
- [www.jacc.gov.jo/.../الرشيدة20%الحاكمية20%مهيئات20%عبدالرحمن20%](http://www.jacc.gov.jo/.../الرشيدة20%الحاكمية20%مهيئات20%عبدالرحمن20%)

<<وصل هذا البحث إلى المجلة بتاريخ 2015/5/3، وصدرت الموافقة على نشره بتاريخ 2015/8/10>>