

Doi: 10.34120/0085-034-135-005

تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها: دراسة ميدانية في مدارس محافظتي "الخليل وبيت لحم"

هشام حميدان الشرباتي

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

فلسطين

د. محمد عوض شعيبات

كلية العلوم التربوية - جامعة القدس

فلسطين

نجا "محمد رمضان" شرباتي

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها. استخدم فريق البحث المنهج الوصفي في دراسته، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة 30% من مجتمع الدراسة (ن=1038) بلغ عددها (311) مديراً وإدارياً. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون ببناء استبانة لقياس درجة تطبيق الحوكمة مكونة من 50 فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بالطرائق البحثية المناسبة، في حين استخدمت التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات.

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 ($0,05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات الخبرة. في حين كانت هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري المديرية والمسمى الوظيفي.

وفي ضوء النتائج، أوصى الباحثون 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.

المصطلحات الأساسية: الحوكمة، الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية.

المقدمة والإطار النظري

الحوكمة المؤسسية

تعد الحوكمة من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي، وتجب الإشارة إليها في تطوير البيئات التنظيمية من خلال علاقتها بآليات الإصلاح الإداري وإجراءاته، الذي يُعد أحد العناصر المهمة في نظام الحوكمة وفي الإصلاح المجتمعي، الذي يُسهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر (ناصر الدين، 2012ب). وترتبط الحوكمة بظاهرة مكافحة الفساد، ولذلك تعد ظاهرة الفساد الإداري في عمل المؤسسات والهيئات والمرافق الحكومية، تعبيراً عن وجود خلل في إدارة الدولة وانحرافها عن الأسس التي أنشئت من أجلها تلك المؤسسات والمتمثلة في تنظيم العلاقة بين المواطن والدولة، وارتبطت هذه الظاهرة ارتباطاً وثيقاً بضعف مؤسسات الدولة وعدم قدرتها على مواجهة ما يعرف بمثلث الفساد المتمثل في احتكار القوة والافتقار إلى النزاهة والشفافية وغياب المساءلة والمحاسبة (منيعم، 2005).

ولكون الحوكمة ومكافحة الفساد لا ينفصلان عن التنمية، فقد غدت الحوكمة الرشيدة بمختلف أبعادها شرطاً رئيساً لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين مستويات المعيشة من خلال العمل على تطبيق مفاهيم الشفافية والمساءلة والمصادقية، لتحقيق المساواة في الحصول على خدمات عالية. ويتطلب تفعيل الحوكمة وضمن حسن تطبيقها توفير معلومات وإحصاءات شاملة وجيدة يسهل الوصول إليها من قبل جميع أفراد المجتمع، حيث تمثل قضية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها وإتاحة مشاركة أفراد المجتمع في صناعة القرارات ركناً أساسياً من أركان الحوكمة (نوير، 2007، ناصر الدين، 2012ب).

فالحوكمة تشمل الإدارة الشاملة، العادلة والشفافة للوصول إلى أهداف محددة بشكل دقيق وواضح، ونظام لبناء مستقبلي حريص على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى، باعتبارها نظاماً كلياً للرقابة على الجوانب المالية وغير المالية (الغالبى والعامري، 2008).

وللحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسير عليها أي مؤسسة وتطبقها بالتفصيل وبإحكام كي تحصل على شهادة الحوكمة، وهذه القواعد هي: قاعدة الشفافية والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن، والقاعدة الثانية هي: قاعدة المساءلة، وهي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير، والقاعدة الثالثة هي: قاعدة المشاركة، أي إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة وبخاصة الأعمال الحكومية (خليل والعشماوي، 2008).

والحوكمة هي "عبارة عن حكم يقصد فيه ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لتسيير شؤون الدولة، وهي تشتمل على الدولة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وتعمل على تفعيل مفهوم المشاركة فيما بينها" (مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، 2007: 16).

أما الحوكمة في مؤسسات التربية والتعليم فتعتبر عملية إصلاح شاملة للمنظومة التعليمية، فهي عملية تستهدف تحسين جودة التعليم من خلال الاهتمام بمدخلات العملية التعليمية ويجب أن ترتبط بتغيير فلسفة التعليم من خلال تطبيق الأساليب التعليمية المتقدمة (بدرأوي، 2007).

أهداف الحوكمة:

يمكن إجمال أهداف الحوكمة بأنها تعمل على تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مُساءلة 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، وزيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يُسهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي (ناصر الدين، 2012ج).

أهمية الحوكمة:

أوضحت الحوكمة مسألة وحاجة ملحة في عالمنا اليوم، وكونها لها أهميتها؛ لأنها تعد من الأهداف الاستراتيجية للعديد من الدول المتقدمة، كما وأنها تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز المساءلة وحسن توزيع الخدمات وإدارتها، بالإضافة إلى أنها تعد عاملاً أساسياً في خلق المناخ الجيد للأعمال، إذ إنها تساعد على جلب الاستثمار وتحسين كفاءة العمليات الاستثمارية وتعظيم الفائدة منها، كما تعمل على تعظيم قيمة الدولة أو المؤسسة، ودعم قدراتهما التنافسية بما يساعدها على جلب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وخلق فرص عمل جديدة، وكذلك تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للدولة أو 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؛ العبد، 2004؛ Hitt et al., 2003؛ Alter, 2003).

مبادئ الحوكمة:

تقوم الحوكمة على أربعة مبادئ؛ هي:

الشفافية: تسهم الشفافية في نجاح خطط التطوير والتغيير حيث يواجه قادة المنظمات العديد من التحديات التي تقاوم مسعاهم في إحداث التغيير المنشود. ولضمان مشاركة العاملين ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه. ولهذا فإن الإدارة التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية وتعلن عن سياساتها وخططها تكون بذلك قد قلصت من الطاقات السلبية التي يبذلها العاملون في مقاومة التغيير وحولتها إلى نواتج إيجابية (المصري، 2000).

إن مبدأ دعم الشفافية من الأمور التي تعد بمثابة حجر الزاوية في مجتمعنا،

فالشفافية تنطوي على وضع مدونة سلوك تخلق الثقة وتؤكدّها، وتأتي الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي تُمكن شركاء التنمية (الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين) من الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع (أبو كريم، 2005)، وقد حدد الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) الفلسطيني مؤشرات للشفافية ومنها: مدى توافر سياسات وتعليمات وإجراءات واضحة لنشر المعلومة وحق المواطن في الحصول عليها، ومدى توافر نظام واضح وشفاف ونزيه لإدارة المنح، وكذلك قيام المؤسسة بنشر تقاريرها الدورية والسنوية المالية والإدارية للجهات المعنية بما فيها للجمهور، ووجود منشورات تصدر عن المؤسسة للتوعية وسياسة واضحة في حق الحصول على المعلومات (نحال، 2012؛ صلاحيات، 2012).

المشاركة: وهي إتاحة الفرصة لجميع الأفراد في أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار (خورشيد ويوسف، 2009)، وبذلك فإن الحاكمية الجيدة لا بد لها أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة الحكومة كنموذج فاعل في صنع السياسات الحكومية العامة (الفهداوي، 2007).

المساءلة: ينبع مفهوم المساءلة من فكرة مفادها أن يخضع كل مَنْ حصل على تفويض مِنْ جهة معينة، بصلاحيات وأدوات عمل، للوقوف أمامها للإجابة عن كيفية استعمال الصلاحيات وإدارة الموارد التي وضعت تحت تصرفه (حرب، 2003)، فالمساءلة حق من حقوق المواطنين تجاه السلطة كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية في المجتمع وتهدف إلى خدمة مصالح المواطنين على اختلافها وخاصة حقهم في الاطلاع على عمل السلطة التي انتخبوها واكتسبت وتستمر في اكتساب شرعيتها (حرب، 2003).

تتطلب المساءلة وجود حرية معلومات وأصحاب مصلحة قادرين على تنظيم أنفسهم ووجود نظام لمراقبة وضبط أداء المسؤولين من حيث النوعية وعدم الكفاءة أو العجز وإساءة استعمال الموارد. ولا بد للموظف أن يبلغ عن أي سلوك

يتنافى مع المعايير الأخلاقية. كما لا بد من توافر الإجراءات والتدابير من خلال تشريع محدد يصف ويحدد متى وكيف يمكن الإبلاغ عن مظاهر سوء السلوك (برتوك، 2001)، وقد حدد الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) الفلسطيني مؤشرات للمساءلة؛ منها: وجود نظام شكاوي خاص بالموظفين والطلبة والمجتمع المحلي، وتقديم المؤسسة تقارير لجهات الاختصاص في السلطة وفقا للقانون، وتوثيق القرارات الصادرة عن المسؤولين والتنفيذيين، أضف إلى ذلك وجود نظام تدقيق داخلي معتمد ومفعّل، وتعيين مدقق حسابات قانوني خارجي، وقيام المؤسسة بعمل تقييم ذاتي دوري لأدائها، وأخيرا توعية الموظفين بقانون العمل والقوانين والتعليمات المطبقة عليهم، والفصل في المهام والصلاحيات في متابعة المعاملات المالية (نحال، 2012؛ صلاحات، 2012).

النزاهة: النزاهة هي البعد عن الشر، ويُقال نزيه كريم إذا كان بعيدا عن اللؤم وهو نزيه الخلق، وتحقق النزاهة بمجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، وتقف أمام الفساد الإداري والمالي، كما أنها منظومة القيم والمسؤولية للحفاظ على الموارد والممتلكات العامة واستخدامها بكفاءة، وهي ما تأصل لدى الفرد من قواعد وتشمل الصدق والأمانة وعدم الإضرار بالآخرين، والنزاهة تعزز مفهوم الشفافية من خلال الحد من الفساد الإداري والمالي، والنزاهة تنمي القدرة لدى الأشخاص على الوضوح والشفافية (نحال، 2012؛ الكعبي، 2008).

وحدد الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) الفلسطيني مؤشرات للنزاهة ومنها: مدى وجود مدونات للسلوك والالتزام بها من قبل العاملين المؤسسة، ومدى وجود تعليمات واضحة لمنع تضارب المصالح، ومدى وجود إجراءات واضحة للتعين بما يضمن تكافؤ الفرص، ومدى وجود أنظمة للإبلاغ عن عروض الهدايا والرشاوى وممارسات الفساد، وإبلاغ العاملين عن قيامهم بأعمال خارج الدوام بأجر أو بدون أجر، بالإضافة إلى مدى وجود سياسات واضحة للتنسيب للمشاركات الخارجية للدورات، ومدى وجود نظام واضح

للعطاءات، ومدى وجود أنظمة وتعليمات واضحة للتقييم، وكذلك مدى وجود رقابة داخلية وخارجية، مدى توافر أنظمة عمل داخلية مالية وإدارية، ومدى وجود إجراءات متعلقة بالإفصاح عن الذمة المالية للمسؤولين. (نحال، 2012؛ صلاحات، 2012).

أبعاد الحوكمة:

البعد السياسي: تعد من أهم الأبعاد المرتبطة بالحاكمية، 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 في الدول النامية لارتباط الحاكمية ببعض الأيديولوجيات السياسية وبالمناظرة 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 التي تحددها صفات المساءلة والمشاركة والشفافية في العمل (شريف، 2008).

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

مجالات الحوكمة:

يرى (Graham & Plumptre, 2003) أن هناك ثلاثة مجالات للحوكمة وهي: ابتداء 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 دورًا في اتخاذ القرارات بشأن المسائل العامة، وانتهاء 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 مملوكا للقطاع العام مثل المستشفيات والمدارس الحكومية.

الحوكمة في مؤسسات التربية والتعليم:

ومن منظور التنمية المجتمعية، يعد الفساد في مؤسسات التعليم هو الأخطر على الإطلاق مقارنة بصنوف الفساد في قطاعات أخرى مثل الجمارك والضرائب والشرطة أو غيرها. ومرد ذلك إلى أن معظم الفساد في مجال التعليم يقع ضمن فئة سوء السلوك المهني، وهو سلوك ينطوي على كسر وخرق للمعايير المهنية (Brayton, 1999).

يرى 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 فإنه 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 مؤسسة 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.

تعد وزارة التربية والتعليم جزءاً من القطاع العام، والحديث عن القطاع العام يشمل في جزء منه الحديث عن وزارة التربية والتعليم، ويرتبط تعزيز قيم النزاهة ونظم الشفافية والمساءلة في القطاع العام بشكل وثيق بوجود بنية مؤسساتية سليمة وأجهزة رقابة قوية وفاعلة تتمتع باستقلالية ومهنية، بمعنى آخر، فإن محاربة الفساد في القطاع العام يرتبط بوضع آليات وأدوات رقابة ومحاسبة مهمتها الإشراف والفحص والمراجعة (حرب وجهاد، 2003).

ويرى الباحثون أن تزايد الاهتمام في موضوع الحوكمة خلال العقدين الأخيرين له أهمية بالغة في الوقوف سداً أمام الانحرافات الإدارية والمالية وإصلاحها ومحاربة ظاهرة الفساد الإداري والمالي، فكيف إذا تعلق الأمر بأكبر وأهم وزارة من وزارات السلطة، وهي التربية والتعليم التي تعد حاضنة لكل الوزارات لأنها هي التي ترفد جميع الوزارات بالكفاءات والمهارات العلمية وتبني الأجيال على الأخلاق المهنية فحوكمة القطاع العام الحكومي - ومنها وزارة التربية والتعليم - لا ينفصل عن حوكمة أصحاب القرار السياسي الحاكم وهي السلطة التنفيذية، فبدونهم لا يمكن ترسيخ الحكم الرشيد في مؤسسات الدولة، وهذا يقودنا إلى أهمية حوكمة السلطات الثلاث في النظام السياسي؛ وهي السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية والسلطة القضائية. فأي نظام سياسي لا يطبق مبادئ الحوكمة من الشفافية والمساءلة والنزاهة والمشاركة في صنع القرار ومكافحة الفساد ستكون مؤسسات هذا النظام بعيدة عن تطبيق الحوكمة، ولن تنجح محاولات ترسيخها في تلك المؤسسات لأن القرار السياسي هو الحاضن الرئيسي لتطبيق مبادئ الحوكمة، فإذا رفض تبنيها فشلت محاولات تطبيقها بدرجة عالية.

الدراسات السابقة

جاء موضوع الحوكمة في العديد من الدراسات: منها دراسة ناصر الدين (2012) التي هدفت إلى معرفة واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، وتكونت عينة الدراسة من (113) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، منهم (64) عضو هيئة تدريس و(49) إدارياً، اختيروا من مجتمع الدراسة المكون من (89) عضو هيئة تدريس و(78) إدارياً، بالطريقة العشوائية البسيطة. ولجمع البيانات، تم استخدام مقياس طورّه 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 $(0,05 \geq \alpha)$ 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 $(0,05 \geq \alpha)$ تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين، ودراسة الطراونة والعضايلة (2010) التي هدفت إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (661) موظفاً في مراكز (6) وزارات جاء اختيارها بطريقة قصدية. وبلغ مجموع العاملين في مراكز هذه الوزارات (1653) موظفاً. تكونت الاستبانة من (51) فقرة لقياس درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، وأشارت النتائج إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت بدرجة متوسطة لكل منها، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات قيد البحث، كما أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً. كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة

لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري).

أما دراسة الطشة (2007) فقد هدفت التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة، تم بناء استبانة للتعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية. تكونت الاستبانة من (66) فقرة، وطُبقت على عينة تكونت من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات وللأداة ككل، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية يُمكن عزوها لمتغير الجنسية، وأن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات وآليات العمل. في حين هدفت دراسة ارتيمة (2005) معرفة مستوى تطبيق الشفافية في تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم والأساليب والآليات المقترحة لتطوير مستوى شفافية التقييم بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية تكونت من (موظف من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائد في الوزارة، الذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار: سعي الموظف للاطلاع على نظام تقييم الأداء قليل، وقدرة بعض الرؤساء على تقييم أداء مرؤوسيهـم ضعيفة، وأن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم، وأن واقع شفافية التقييم في الوزارة دون المستوى المطلوب، كما لا يوجد ثقة في مصداقية عملية التقييم، فهناك قناعة لدى الموظفين بأن عملية تقييم الأداء تعتمد على الصداقات الشخصية.

وقد سعت دراسة مونجوا ببدي ودسو (Mungiu-pippidi & Dusu, 2011)

إلى تقييم حوكمة الجامعات الحكومية الرومانية، إذ تم تقييم (43) جامعة حكومية باستخدام المنهج الوصفي من حيث النزاهة الإدارية أو النزاهة الأكاديمية، والحكم الديمقراطي، والحوكمة الأكاديمية، والتمويل السليم لسنة أكاديمية واحدة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من عينة شملت 43 جامعة حكومية من أصل 150 جامعة هم مجتمع الدراسة، حيث كشفت نتائج التقييم عن وجود مشكلات نظامية في تنظيم الحياة الجامعية، وأداء العمل فيها، تعزى إلى الفشل في بناء أنظمة المساءلة والمحاسبة على مستوى الجامعة بعد تطبيق اللامركزية في التعليم الجامعي للمنافسة من أجل تحسين الصورة العامة للجامعة وبالتالي لإصلاح ممارساتها.

أما دراسة موك (Mok, 2010) فهدفت التعرف إلى مدى تطبيق الحوكمة في جامعات سنغافورة وماليزيا وكيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحاكمية وأثرها في التغييرات التي حدثت على الحياة الجامعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أداة البحث هي المقابلة خلال الفترة 2007-2009. وشملت عينة الدراسة مقابلة 30 عضواً أكاديمياً من أصل 200 هم مجتمع الدراسة، وبيّنت نتائج الدراسة: أنه رغم إعطاء الإدارة العليا لهذه الجامعات بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، فإن معظم الأكاديميين الذين تمت مقابلتهم لم يشعروا باختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحاكمية في جامعاتهم، وأن معظم الأكاديميين مازالوا يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات الجامعة بدلاً من الإحساس بـ "التمرد" أو "السلطة". وعلى الرغم من هذه الحقيقة إلا أن حكومتي سنغافورة وماليزيا حاولتا تبني أفكار وممارسات الليبرالية لتمويل حاكمية الجامعات، لأن الأكاديميين يرون أن الدولة لم تزل غير قادرة على مراقبة الجامعات والتعليم العالي.

وهدف دراسة (Wang, 2010) التعرف إلى مدى تطبيق الحوكمة ونظام الحكم الذاتي للجامعة (استقلاليتها) ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي في الصين من خلال رسم سياسة لامركزية للتعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي وأداة الاستبانة، واستقصت الدراسة استقلالية الجامعة من خلال دراسة القواعد والأقسام التنظيمية والآراء للمستجيبين عن الاستبانة وعلاقتها بالدولة، وبحث في آليات سيطرة الحكومة والحزب الشيوعي الصيني على التعليم العالي. وتمت مناقشة تحول هوية الجامعة وأثرها على استقلالية الجامعة. وطبقت الدراسة على عينة من 55 جامعة من أصل 520 جامعة هم مجتمع الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحاكمية بمبادئها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بها في الجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي. أما دراسة (Bashiti & Rabadi, 2006) فهدفت التعرف إلى تقييم الحوكمة المؤسسية في الأردن، خطت الأردن خطوات واسعة في رسم وتطبيق سياسات التحكم المؤسسي، من ذلك تنظيم متطور لسوق المال، واستحداث وظيفة مراقب الشركات، وإصدار قانون تشجيع الاستثمار، وكلها قضايا نظرية لم تطبق بدقة على أرض الواقع. أجريت الدراسة على 44 شركة وتمثل ما نسبته 46٪ من الشركات المتداولة أسهمها في السوق المالي واختيرت على أساس حجم عملياتها، واختبرت العينة لتقييم الشفافية وسرعة الإفصاح وتوافر المعلومات، ولا تعتمد على مركز لإيداع الأوراق المالية. انتهت الدراسة إلى أن سوق المال الأردني يزداد تعقيدا وهو ما يتطلب أن يتم تأسيس الشركات المساهمة على مستويات عالية، ويتوقع من الإدارة رفع مستوى ودورية إعداد تقاريرها واتصالاتها حول استراتيجياتها. وقد ثبت أن الحوكمة المؤسسية غير مطبقة بشكل تام وهو ما يتطلع إليه المستثمرون لاتخاذ قرارات رشيدة بشأن استثماراتهم، أضف إلى ذلك أن شركات كثيرة لا يوجد لديها لجنة تدقيق وهو ما نتطلع إليه من آليات للحوكمة المؤسسية في الدراسات المستقبل.

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة، فإنه يمكننا إجمال الملاحظات الآتية: أغلب الدراسات التي تتحدث عن الحوكمة كانت حول حوكمة الشركات والمؤسسات الخاصة والأهلية والمدنية، منها دراسة (ارتيمة، 2005) ودراسة (Bashiti & Rabadi, 2006). أما في المجال التربوي فقد جاءت الحوكمة كدراسة

متخصصة في مجال التعليم العالي وحوكمة الجامعات على الأخص كدراسة (ارتيمة، 2005) ودراسة (ناصر الدين، 2012) ودراسة (Mungiu-pippidi & Dusu, 2011) ودراسة (Wang, 2010) التي استفاد الباحثون منها في الإطار النظري والأدب التربوي والمنهجية وبناء الاستبانة ومقارنة بعض النتائج التي قد تتشابه مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب. لم يجد الباحثون خلال بحثهم واطلاعهم وحسب معلوماتهم، دراسات تتحدث عن الحوكمة في وزارات التربية والتعليم، ولكنهم وجدوا بعض الدراسات التي تتحدث عن بعض المبادئ المحددة دون تناول الحوكمة بشكل عام ومتخصص في مجال التربية والتعليم، مثل الدراسات التي تحدثت عن الشفافية والإفصاح والمساءلة. وقد استعان الباحثون بها في مجال الاستبانة والمنهجية ومقارنة بعض النتائج التي قد تتشابه مع الدراسة في بعض الجوانب، وهذه الدراسات هي: (الطشة، 2007) ودراسة (ارتيمة، 2005). واتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات من حيث المنهجية والأدب التربوي وبعض مجالات الاستبانة والتحليل الإحصائي كدراسة (ناصر الدين، 2012)، بينما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وغيرها في المجالات الآتية: مجال تطبيق الحوكمة: انفردت هذه الدراسة بتطبيق الحوكمة ككل في مؤسسات وزارة التربية والتعليم؛ حيث إن بعض الدراسات تناول بعض المبادئ للحوكمة مثل الشفافية المساءلة أو المشاركة في التربية والتعليم، ولكنها لم تتناول الحوكمة ككل وبمتخصص في التربية والتعليم.

مشكلة البحث

يشكل غياب مبادئ وقيم الحوكمة عن المؤسسات التعليمية اهتزازاً كبيراً للمنظومة المهنية والأخلاقية الحاكمة لكافة مؤسسات المجتمع الأخرى، على اعتبار أن المؤسسات التعليمية تغذي هذه المؤسسات بالخريجين ممن أصابته تلك العدوى من الذين يعملون كقادة وموظفين وغيرها (Brayton & Bayer, 1999)، بحكم عمل الباحثين في الميدان التربوي واطلاعهم على واقعه، وقناعتهم بأهمية تطبيق هذا العلم الحديث للحوكمة في مجال الإدارة التربوية بشكل عام وفي

مؤسسات وزارة التربية والتعليم بشكل خاص. ولما كانت مبادئ الحوكمة المتمثلة بالنزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة هي المدخل الفعلي للإصلاح الإداري الذي يقف سدا منيعا في مكافحة الفساد، وعليه فإن مشكلة البحث تحددت في الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- 1 - ما درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها؟
- 2 - هل تختلف وجهات النظر لدى مديري المدارس والإداريين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وبيت لحم في درجة تطبيق الحوكمة باختلاف المديرية وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي؟

الفرضيات

استناداً إلى السؤال الثاني صيغت الفرضيات الصفرية الثلاثة الآتية:

الفرضية (1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم يعزى إلى متغير المديرية.

الفرضية (2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم يمكن عزوه إلى متغير سنوات الخبرة.

الفرضية (3): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم يُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

أهمية الدراسة

تعد الدراسة من الدراسات النادرة التي بحثت في درجة تطبيق الحوكمة فيها بشكل متخصص على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كمؤسسة حكومية رسمية، حيث تفيد الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لتعريفهم بدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومكافحة الفساد في مؤسسات التربية والتعليم، كما تفتح الدراسة المجال لدراسات مستقبلية حول الحوكمة في وزارات التربية والتعليم والإدارات التربوية في أماكن مختلفة من العالم.

مصطلحات الدراسة

الحوكمة: يقول حسين (2006: 5): "إن الحوكمة 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".

ويعرف الباحثون الحوكمة إجرائياً: بأنها مجموعة من القوانين والأنظمة والإجراءات التي تحقق معايير ومبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار مكافحة الفساد والمعمول بها في مديريات التربية والتعليم.

الإداريون العاملون في مديرية التربية والتعليم: هم الموظفون الذين يحملون المسمى الوظيفي (إداري) ويعملون في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم.

محافظة الخليل: هي محافظة فلسطينية واقعة في جنوب الضفة الغربية وتبلغ مساحتها 997 كم² وتحدها من الشمال محافظة بيت لحم بينما يحدها الخط الأخضر والبحر الميت من الجهات الأخرى وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان حيث تبلغ مساحتها 16٪ من أراضي الضفة الغربية، وتبعد عن مدينة القدس قرابة 35 كم، وتتكون المحافظة من 100 قرية ومدينة أبرزها مدن

الخليل ودورا والسموع والظاهرية وحلحول بالإضافة إلى مخيمين للاجئين هما الفوار والعروب (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012).

محافظة بيت لحم: هي واحدة من 16 محافظة في الضفة الغربية وقطاع غزة داخل الأراضي الفلسطينية. وتغطي مساحة من الضفة الغربية، ويحدها من الشمال القدس. المدينة الرئيسية في المحافظة هي مدينة بيت لحم. وفقا للمكتب المركزي للإحصاء الفلسطيني، بلغ عدد سكانها 180,116 في منتصف عام 2006 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012).

حدود الدراسة

انفردت هذه الدراسة في تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها. وتتمثل محاذير التعميم في المحددات الآتية:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس والإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مديريات التربية والتعليم بمحافظتي الخليل وبيت لحم وهم أربع مديريات وهي: الخليل وجنوب الخليل وشمال الخليل وبيت لحم.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في العام 2014.

الحدود الإجرائية: تحددت الدراسة بالأداة المستخدمة فيها، وصدقها وثباتها، والإجابة عنها، ومجتمع الدراسة والعينة.

منهج الدراسة

اتباع الباحثون في دراستهم المنهج الوصفي لمناسبة هذا المنهج لمثل هذه الدراسات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بمحافظتي بيت لحم والخليل في فلسطين، الذين بلغ عددهم في العام 2014 (1038) مديراً وإدارياً، منهم (524) مديراً ومديرة موزعين بواقع 134 مديراً ومديرة في مديرية الخليل و97 مديراً ومديرة في مديرية شمال الخليل و192 مديراً ومديرة في مديرية جنوب الخليل و101 مديراً ومديرة في مديرية بيت لحم. في حين بلغ عدد الموظفين الإداريين في المديريات الأربع (514) إدارياً منهم (133) إدارياً في مديرية الخليل و(108) إداريين في مديرية شمال الخليل و(161) إدارياً في مديرية جنوب الخليل و(112) إدارياً في مديرية بيت لحم.

عينة الدراسة

استخدم الباحثون العينة الطبقية العشوائية حيث تم تقسيم المجتمع إلى ثماني مجموعات حسب متغير المسمى الوظيفي (من مستويين) ومتغير المديرية (أربع مستويات)، واختيرت العينة عشوائياً بنسبة 30٪. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (319) مديراً وإدارياً.

وبلغ عدد المستجيبين لأداة الدراسة (311) مديراً وإدارياً يشكلون من تم استرجاع الاستبانات منهم؛ حيث بلغت نسبة الاستجابة على أسئلة الدراسة (97,5٪) من أصل (319) تم توزيع الاستبانات عليهم في مديريات التربية في محافظتي بيت لحم والخليل، وبذلك تكون العينة (311) من مجموع المجتمع البالغ (1038) مديراً وإدارياً أي ما نسبته تقريباً (30٪) وهي نسبة مقبولة لأغراض الدراسة والبحث العلمي.

توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة:

بعد فرز الاستبانات المرتجعة والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تم تحديد خصائص الأفراد المستجيبين، ويعرض الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب متغيراتها وفق المسترجع.

جدول رقم (1)
توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة الذين تم تحليل استجاباتهم
حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المديرية	الخليل	78	25,0٪
	شمال الخليل	63	20,3٪
	جنوب الخليل	106	34,1٪
	بيت لحم	64	20,6٪
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	88	28,3٪
	بين (10-20) سنة	140	45٪
	أكثر من 20 سنة	83	26,7٪
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	159	51,9٪
	إداري	152	48,9٪

أداة الدراسة

مجالات الاستبانة للحوكمة: انفردت هذه الدراسة في مجالات الاستبانة التي وزعت على العينة؛ فقد شملت خمسة مجالات لم تجتمع في غيرها من الدراسات وهي (النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار ومكافحة الفساد).

بناء الاستبانة: طوّر الباحثون استبانة بالاستعانة والاسترشاد باستبانات الباحثين المستخدمة في معايير المؤسسة الفلسطينية الائتلاف من أجل النزاهة والشفافية (أمان) والدراسات السابقة، وهي دراسة (الطشة، 2007) ودراسة (ناصر الدين، 2012) ودراسة (Mungiu-pippidi & Dusu, 2011)، حيث تعرف الباحثون من خلال هذه الدراسات على الاستبانات المستخدمة، والمجالات التي تم تناولها، وصياغة بعض الفقرات، وإمكانية تطبيق البعض منها بعد تعديلها لأغراض الدراسة، وأعادوا صياغة بعض الفقرات وأضافوا فقرات جديدة، كما تمت إضافة مجالات جديدة لم تكن واردة في الدراسات السابقة ككل متكامل مثل

مكافحة الفساد، ليتم تغطية جميع أبعاد الدراسة، ثم عرضت الاستبانة على المحكمين لإقرارها بصورتها النهائية.

و تكونت الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: احتوى هذا الجزء على البيانات الأولية عن الموظف الذي يقوم بتعبئة الاستبانة، وهي: المديرية، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: تكون من (50) فقرة موزعة على مجالات الحوكمة وهي: مجال النزاهة، وتغطية الفقرات من 1-10 مجال الشفافية وتغطية الفقرات من 11-18، مجال المساءلة وتغطية الفقرات من 19-31، مجال المشاركة في صنع القرار وتغطية الفقرات من 32-39، مجال مكافحة الفساد، وتغطية الفقرات من 40-50.

وتمت الاستجابة على فقرات الاستبانة وفق توزيع خماسي حسب مقياس ليكرت وهو: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

صدق الأداة: لاختبار صدق الأداة، اعتمد الباحثون صدق المحكمين حيث تم عرض الاستبانة على عدد من الاختصاصيين في الميدان التربوي والإداري، وذوي الخبرة في مجال الحوكمة، حيث بلغ عدد المحكمين (18) محكماً من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير في الإدارة والتربية وخبراء الحوكمة، لإبداء الرأي في صياغة هذه الفقرات من حيث انتماء الفقرات إلى مجالاتها، وكونها تقيس ما وضعت من أجله، وتعديل وحذف وإضافة ما يروونه مناسباً ويخدم أهداف الدراسة.

وبعد استرداد الاستبانات من المحكمين، راجع الباحثون جميع الملاحظات التي أبدوها المحكمون، وقاموا بإجراء التعديل المطلوب وما اقترحه أكثر من 80٪ من المحكمين. وكانت عدد فقرات استبانة التحكيم 45 فقرة، في حين أصبح عدد فقرات الاستبانة بعد التعديل 50 فقرة موزعة على المجالات الخمسة السالفة الذكر، بعد إضافة 10 فقرات وحذف 5 فقرات وتعديل 23 فقرة.

ثبات الأداة: قام الباحثون بإيجاد معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Alpha، حيث بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة للدرجة الكلية (0,98)، وهي

قيمة ممتازة لأغراض البحث، كما استخدمت طريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل سيبرمان - براون، وبلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0,94)، مما يعزز الثقة بأداة الدراسة. كذلك قام الباحثون بإيجاد معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Alpha لكل مجال من مجالات الحوكمة، وتراوحت قيم معامل الثبات بين (0,88) و(0,95) كما يبينه الجدول رقم (2) أدناه.

جدول رقم (2)

قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الحوكمة والدرجة الكلية

المجال	معامل الثبات (الفا)
1- النزاهة	0,93
2- الشفافية	0,91
3- المساءلة	0,95
4- المشاركة في صنع القرار	0,92
5- مكافحة الفساد	0,88
الدرجة الكلية	0,98

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

المديرية وله أربعة تصنيفات: الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، بيت لحم.
سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات: أقل من (10سنوات)، بين (10-20سنة)، أكثر من 20 سنة.

المسمى الوظيفي وله مستويان: مدير مدرسة، إداري.

المتغيرات التابعة:

المتغير التابع هو (تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها).

إجراءات الدراسة

- بعد أن تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، قام الباحثون بتقسيم مجتمع الدراسة إلى عينة طبقية عشوائية من ثماني طبقات حسب متغيري المديرية والمسمى الوظيفي.
- حصر الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ورمزها وإدخالها إلى الحاسوب لتحليلها.
- قام الباحثون بالمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المعالجة الإحصائية

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتوزيع خصائص أفراد العينة، وللإجابة عن سؤال الدراسة استخدم الباحثون التحليلات الإحصائية التالية:
- السؤال الأول: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- السؤال الثاني: تم استخدام اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي واختبار (LSD) للمقارنة المتعددة البعدية لفحص الفرضيات المنبثقة منه.
- حتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات حسب جدول رقم (3).

جدول رقم (3)

المقياس الوزني لدرجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي	الوزن النسبي
منخفضة	2,33 فأقل	أقل من 46,8٪
متوسطة	2,34 - 3,67	من 46,8٪ إلى 73,4٪
مرتفعة	3,68 فأعلى	من 73,4٪ إلى 100٪

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الأول: "ما درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها"؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم، عن كل فقرة من فقرات الاستبانة وحسب كل مجال من مجالات الحوكمة، وهي مجال النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة في صنع القرار، ومجال مكافحة الفساد.

كما تم بيان درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم، والجدول رقم (4) يبين ذلك.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لجميع مجالات تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها ومرتبة تنازلياً

مجالات تطبيق الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الفقرات	درجة التطبيق
النزاهة	3,027	0,859	10	متوسطة
مكافحة الفساد	2,960	0,771	11	متوسطة
المساءلة	2,956	0,910	13	متوسطة
الشفافية	2,775	0,835	8	متوسطة
المشاركة في صنع القرار	2,523	0,828	8	متوسطة
الدرجة الكلية	2,873	0,784	50	متوسطة

تشير النتائج في الجدول رقم (4) المتعلقة بدرجة تطبيق الحوكمة حسب مجالات الحوكمة المختلفة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت

لحم إلى أن درجة تطبيق الحوكمة كانت بشكل عام متوسطة في جميع مجالات الدراسة حيث بلغت قيمة الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي (2,873).

فقد حاز مجال النزاهة على أعلى درجات التطبيق وبمتوسط حسابي (3,027) يليه المجالات الأخرى على التوالي مجال مكافحة الفساد، ومجال المساءلة، ومجال الشفافية، وأخيراً مجال المشاركة في صنع القرار وبمتوسط حسابي قدره (2,523). ويستدل من الجدول أن المستوى العام من تطبيق الحوكمة بشكل عام متوسط.

يرى الباحثون أن نتيجة الدرجة المتوسطة لتطبيق الحوكمة من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين قد تعود لشعور المستجيبين وانطباعهم بأن النظم والقوانين والإجراءات والممارسات الإدارية والمالية في المديريات لم تحقق مبادئ الحوكمة من النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة ومكافحة الفساد ولم تكن بالمستوى المرضي عنه، وقد يعزى ذلك لتكوين وجهات نظر لدى المستجيبين بأن الظروف والمناخ الوظيفي السائد في المديريات لم تتوافق ومبادئ الحوكمة بالشكل المرغوب حسب وجهة نظرهم. أضف إلى ذلك أن الدرجة المتوسطة من وجهة نظر المستجيبين قد تعود لعدم انتشار ثقافة الحوكمة ومبادئها في اوساط العاملين في المديريات وذلك لعدم وجود مجلس للحوكمة يتبع وزارة التربية والتعليم يتبنى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوزارة ومديرياتها التابعة لها ليحاسب ويتابع وينفذ معايير الحوكمة وينشر ثقافة النزاهة والشفافية والمشاركة في صنع القرار ومكافحة الفساد. أضف إلى ذلك أن حداثة عهد السلطة الفلسطينية وتجربتها البسيطة في الحكم والإدارة يجعلها في مصاف النظم السياسية والإدارية التي تفتقر لتطبيق مبادئ الحوكمة ومكافحة الفساد المالي الإداري، وهذا ينسجم مع عدد من تقارير الفساد التي أصدرتها أكثر من جهة معنية بهذا المجال؛ منها مؤسسة الانتلاف من أجل النزاهة (أمان).

ويعزو الباحثون حصول مجال النزاهة على أعلى نتيجة كون النزاهة ترتبط

بمجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، وهذا يفسر أن المديرين والإداريين يشعرون أن هناك قدرا من الصدق والأمانة والإخلاص من قبل الموظفين والعاملين في المديرية والمدارس.

أما سبب حصول مجال المشاركة في صنع القرار على أدنى نتيجة فقد يرجع ذلك إلى شعور المديرين والإداريين بعدم إشراكهم في صناعة القرار ونظرتهم لوجود نوع من الانفراد في صناعة القرار في المديرية وهذا يعني أن نظرتهم لمديرياتهم لا تحقق الإدارة الديمقراطية التي تسمح بمشاركة العاملين في صناعة القرار ولا تفوضهم الصلاحيات الإدارية، وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتيجة الدراسات الآتية: (الطشة، 2007) ودراسة (الطراونة والعضايلة، 2010) ودراسة (Mungiu-pippidi and Dusu, 2011)، بينما خالفت نتيجة هذا السؤال ما جاء في نتائج دراسة (ناصر الدين، 2012).

السؤال الثاني: هل تختلف وجهات النظر لدى مديري المدارس والإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم في درجة تطبيق الحوكمة باختلاف (المديرية، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)؟ وانبثق عن هذا السؤال الفرضيات الثلاث التالية:

فحص الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها يعزى إلى متغير المديرية.

وللتحقق من صدق الفرضية الصفرية الأولى تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وبيت لحم حسب متغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النزاهة	بين المجموعات	2161,65	3	720,55	10,67	*0,00
	داخل المجموعات	20735,66	307	67,54		
	المجموع	22897,31	310			
الشفافية	بين المجموعات	1129,51	3	376,50	9,09	*0,00
	داخل المجموعات	12711,53	307	41,41		
	المجموع	13841,04	310			
المساءلة	بين المجموعات	3740,74	3	1246,9	9,64	*0,00
	داخل المجموعات	39721,91	307	129,39		
	المجموع	43462,65	310			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	965,48	3	321,83	7,81	*0,00
	داخل المجموعات	12652,33	307	41,21		
	المجموع	13617,81	310			
مكافحة الفساد	بين المجموعات	2368,20	3	789,40	12,38	*0,00
	داخل المجموعات	19571,42	307	63,75		
	المجموع	21939,61	310			

* توجد فروق ذات دلالة

يتبين من الجدول رقم (5) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المديرية التي يعمل بها الموظف بين متوسطات تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق الحوكمة في جميع مجالات الحوكمة. وعليه، تم رفض الفرضية الأولى. وللتعرف على مصدر تلك الفروق قام الباحثون بإجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

+نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجات تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين حسب متغير المديرية

المديرية (I)	المديرية (J)	متوسط التغير (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة (α)
الخليل	شمال الخليل	32,34-*	6,36	0,000
	جنوب الخليل	9,49-	5,60	0,413
	بيت لحم	25,04-*	6,33	0,002
شمال الخليل	الخليل	32,34*	6,36	0,000
	جنوب الخليل	22,85*	5,97	0,002
	بيت لحم	7,30	6,66	0,753
جنوب الخليل	الخليل	9,49	5,60	0,413
	شمال الخليل	22,85-*	5,97	0,002
	بيت لحم	15,55-	5,94	0,079
بيت لحم	الخليل	25,04*	6,33	0,002
	شمال الخليل	7,30-	6,66	0,753
	جنوب الخليل	15,55	5,94	0,079

* متوسط التغير دال عند مستوى $(0,05 \geq \alpha)$.

تشير النتائج في الجدول رقم (6) أن الفروق كانت دالة بين كل من مديريات (الخليل وشمال الخليل) لصالح شمال الخليل أي أن الحوكمة في شمال الخليل تطبق بشكل أكبر منها في الخليل، وكذلك كانت الفروق دالة بين (الخليل وبيت لحم) لصالح بيت لحم وقد كانت دالة أيضاً بين (شمال الخليل وجنوب الخليل) لصالح شمال الخليل، ولم تكن الفروق دالة بين مديريات (الخليل وجنوب الخليل) وبين (شمال الخليل وبيت لحم).

يرى الباحثون أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات النظر في تطبيق الحوكمة حسب متغير المديرية يُعزى لكون وجهات النظر المكونة

لدى المستجيبين حول تطبيق الحوكمة تختلف من مديرية إلى أخرى، وقد يعود ذلك إلى أن الإجراءات والممارسات في كل مديرية تختلف عنها في المديريات الأخرى مما كوّن انطباعات مختلفة حول تطبيق الحوكمة من وجهة نظر المستجيبين، وقد يعود ذلك لاختلاف ثقافة الكادر حول مفهوم الحوكمة من مديرية إلى أخرى، فاختلاف ثقافة الحوكمة للكادر يؤثر على النظرة إليها وإلى تطبيقها، 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 نظرتهم إلى مبادئ الحوكمة وتطبيقها، وأخيراً فإن حجم المديرية قد يكون له أثر في اختلاف درجة تطبيق الحوكمة كون كبر حجم المديرية يعني كثرة مشاريعها وبرامجها وخططها وميزانياتها، وهذا يؤثر على درجة تطبيق النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة ومكافحة الفساد، وبالتالي إيجاد فروق ذات دلالة بين متوسطات وجهات النظر.

وأشارت النتائج إلى أن الفروق كانت دالة بين (الخليل وبيت لحم) لصالح بيت لحم. ويعزو الباحثون ذلك أن البيئة الانفتاحية لمديرية بيت لحم من عادات وتقاليد وموروث ثقافي لدى سكانها هو أكثر انفتاحاً منه في الخليل، ولذلك فإن ثقافة الحوكمة لدى كوادر مديرية بيت لحم أعلى منه عند كوادر مديرية الخليل؛ مما أثر على نظرتهم في درجة تطبيق الحوكمة أو ممارستها بنفسهم.

كما أشارت النتائج إلى أن هناك فروقا دالة إحصائياً بين (شمال الخليل وجنوب الخليل) لصالح شمال الخليل. ويرجع الباحثون ذلك إلى كبر حجم مديرية الجنوب وضخامة مشاريعها ونشاطاتها وكثرة العاملين فيها مما يجعل درجة تطبيق الحوكمة أقل مما هو عليه في مديرية شمال الخليل صغيرة العدد والأنشطة والمشاريع. أما النتائج التي أشارت إلى أنه لم تكن الفروق دالة بين مديريات (الخليل وجنوب الخليل) من جهة وبين (شمال الخليل وبيت لحم) من جهة أخرى. فيرجعه الباحثون إلى كون هذه المديريات متشابهة في الحجم وعدد العاملين والطبيعة السكانية والعادات والتقاليد فيما بينهم. أضف إلى ذلك أن كوادر هذه المديريات متشابهة في درجة ثقافتهم للحوكمة ومبادئها ونظرتهم إليها وإلى درجة تطبيقها.

فحص الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها يعزى إلى متغير سنوات الخبرة. ولفحص الفرضية الصفرية الثانية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم بحسب متغير سنوات الخبرة

مجالات تطبيق الحوكمة	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النزاهة	بين المجموعات	259,51	2	129,75	1,77	*0,17
	داخل المجموعات	22637,80	308	73,50		
	المجموع	22897,31	310			
الشفافية	بين المجموعات	160,96	2	80,48	1,81	*0,17
	داخل المجموعات	13680,07	308	44,42		
	المجموع	13841,03	310			
المساءلة	بين المجموعات	372,13	2	186,07	1,33	*0,27
	داخل المجموعات	43090,52	308	139,90		
	المجموع	43462,65	310			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	197,10	2	98,55	2,26	*0,11
	داخل المجموعات	13420,70	308	43,57		
	المجموع	13617,80	310			
مكافحة الفساد	بين المجموعات	215,38	2	107,69	1,53	*0,22
	داخل المجموعات	21724,23	308	70,53		
	المجموع	21939,61	310			

* توجد فروق ذات دلالة

تشير النتائج في الجدول رقم (7) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة F للدرجة الكلية ($F = 1,84$) وهي قيمة غير دالة عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$). كما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات خبرة الموظف في متوسطات تقديرات المبحوثين حول درجة تطبيق الحوكمة وذلك عن جميع مجالات الحوكمة لأن جميع قيم مستوى الدلالة أعلى من ($\alpha \geq 0,05$)، وعليه فقد تم قبول الفرضية الثانية.

يرى الباحثون أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات النظر لدى المستجيبين في تطبيق الحوكمة حسب متغير سنوات الخبرة يعود إلى كون سنوات الخبرة لا تؤثر في نظرة المستجيبين بالنسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة لأن الواقع الإداري الموجود في المديرية يدرك من خلال التعايش معه لفترة قصيرة. وهذا يدل على أن النظرة إلى درجة تطبيق الحوكمة وصلت مرحلة لا تختلف سلباً أو إيجاباً مع مرور الزمن والخبرة لدى العاملين في التربية والتعليم، أو قد يعود ذلك إلى كون المديرية لا تمارس التنقيف لمبادئ الحوكمة فليس هناك دورات وورشات عمل تنشر الوعي نحو الحوكمة، لعدم وجود مجلس للحوكمة يتابع ويحاسب التقصير في تطبيق مبادئ الحوكمة وينشر ثقافتها بين الكادر الوظيفي. أضف إلى ذلك أن الانطباعات والاتجاهات التي تم تكوينها عن تطبيق الحوكمة لم تختلف باختلاف سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن المناخات الإدارية السائدة في المديرية لم تتغير مع سنوات الخبرة، أضف إلى احتمالية عدم التغيير والتجديد في الإجراءات والممارسات المتوافقة مع مبادئ الحوكمة عبر السنين من وجهة نظر المستجيبين مما جعل متوسطات وجهات النظر حول تطبيق الحوكمة بدون فروق دالة.

فحص الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. ولفحص هذه الفرضية

قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ثم قاموا بإجراء اختبار (ت) (t-test) للعينات المستقلة على فرض تساوي التباين. وكانت النتائج كما جاء في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) (test-t)
لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجات تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الرقم	مجالات الحوكمة	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة (α)
(1)	النزاهة	مدير مدرسة	159	2,78	0,927	309	5,24	0,00
		موظف إداري	152	3,27	0,702			
(2)	الشفافية	مدير مدرسة	159	2,53	0,871	309	5,45	0,00
		موظف إداري	152	3,02	0,716			
(3)	المساءلة	مدير مدرسة	159	2,66	0,956	309	6,06	0,00
		موظف إداري	152	3,26	0,751			
(4)	المشاركة في صنع القرار	مدير مدرسة	159	2,37	0,802	309	3,36	0,94
		موظف إداري	152	2,68	0,827			
(5)	مكافحة الفساد	مدير مدرسة	159	2,65	0,826	309	5,09	0,00
		موظف إداري	152	3,08	0,627			
	الدرجة الكلية	مدير مدرسة	159	2,62	0,835	309	5,58	0,00
		موظف إداري	152	3,09	0,648			

تشير النتائج في الجدول رقم (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات استجابات الباحثين تُعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح الموظف الإداري على الدرجة الكلية وفي المجالات الفرعية، أي أن الموظف الإداري يرى أن الحوكمة تطبق بشكل أكبر مما يراه مدير المدرسة حيث بلغت قيمة ($t=5,58$) وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) ودرجات حرية

(309) حيث كان مستوى الدلالة (0,03) وهو أقل من (0,05). وعليه فقد تم رفض الفرضية الثالثة.

يعزو الباحثون وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات وجهات النظر حسب متغير المسمى الوظيفي لصالح الموظف الإداري كون الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم يحملون وجهات نظر أفضل حول تطبيق الحوكمة من وجهات نظر مديري المدارس، وقد يعود ذلك إلى أن الانطباعات والاتجاهات التي كونها الإداريون عن الممارسات والإجراءات الإدارية والمالية يأتي بشكل مختلف عن كونه مديري المدارس، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة قرب الإداريين من المناخات الإدارية والمالية السائدة في المديريات بحكم تواجدهم اليومي فيها بعكس طبيعة تواجد المدراء غير المنتظم في المديرية التي ينتمي إليها؛ مما أدى إلى اختلاف وجهات النظر بينهما. وعليه يمكن القول أن وجود فروق دالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الموظف الإداري يعود لكون الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم هم المسؤولون عن تطبيق مبادئ الحوكمة من النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة ومكافحة الفساد على أنفسهم وغيرهم من المديرين والمعلمين التابعين للمديريات، وبالتالي فإن وجهة نظر الموظف عن نفسه قد تكون أعلى من وجهة نظر الآخرين عنه لأن الطبيعة البشرية لا تعترف بقصورها وفسادها، وهذا قد يجعل وجهة نظر الموظف الإداري في المديرية أعلى منها من المدير.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالآتي:

- 1 - رفع درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم بكل الوسائل المتاحة، لأن النتائج تشير إلى أن درجة تطبيق الحوكمة من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين في الحد الأدنى من المتوسط وهو مؤشر غير مرض.
- 2 - تتطلب هذه النتائج وضع خطة توعوية وتعبئة إدارية وتنظيمية في المديريات حول تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة ونشر ثقافتها بينهم.

- 3 - إجراء الدراسات المتخصصة والمستفيضة في حوكمة التربية والتعليم من قبل الباحثين والتربويين.
- 4 - إنشاء مجلس للحوكمة في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها تكون مهمته تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في مؤسسات وزارة التربية والتعليم، ويسهم في نشر التوعية بالحوكمة ويرفع من درجة تطبيق الحوكمة في المديريات وتغيير وجهات نظرهم حولها.

Implementing Governance in the Directorates of Education in Palestine as Perceived by School Principals and Administrators A Survey in Hebron and Bethlehem Schools

Dr. Mohamed A. Shuaibat

College of Education - Al-Quds University

Hisham H. Al-Sharabati

MOE

Dr. Nagat M. Sharabati

MOE

Palestine

Abstract

This study aims at identifying the level of implementing governance in the Directorates of Education in Hebron and Bethlehem from the viewpoint of school principals and administrators by using the descriptive approach. A stratified random sample ($n=311$) of principals and administrators was chosen forming (30%) of the study population. To achieve the objectives of the study, the researchers developed a 50-item questionnaire to measure the degree of implementing governance; covering five domains. Reliability and validity of the study were secured by appropriate statistical methods.

Results showed that the level of implementing governance in the Directorates of Education in Hebron and Bethlehem from the viewpoint of school principals and administrators was moderate. The study also showed that there were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) among the averages of the study sample answers to the degree of implementing governance in local Directorates of Education, that can be attributed to years of experience, while there were significant differences due to the variables of Directorate of Education and job title.

In light of the findings, the researchers recommended raising the level of the application of governance in the Directorates of Education in Hebron and Bethlehem by all means available, and conducting specialized studies in the governance of education.

Key words: Governance, Educational Administration, Education Management.

المراجع

- أبو كريم، أحمد (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أرتيمة، ماجدة (2005). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارات التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك. إربد، الأردن.
- بدرأوي، حسام ويوسف، محسن (2007). الشفافية ومحاربة الفساد في قطاع التعليم. منتدى الإصلاح العربي. الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية.
- برتوك، جانوس (2001). النجاحات والإخفاقات في برامج مكافحة الفساد: دروس مستفادة من التجارب العالمية. مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي - القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، بتاريخ 22/3/2001.
- حرب، جهاد (2003). أجهزة الرقابة وأنظمة المساءلة في القطاع العام الفلسطيني. تقرير المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطي - مفتاح. رام الله، فلسطين.
- حسين، سندس سعدي (2006). أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي. بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، العراق.
- خليل، عطا الله داود والعشماوي، محمد عبد الفتاح (2008). الحوكمة المؤسسية. القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي. الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية. بتاريخ 16/7/2009.

شريف، أثير (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.

صلاحت، رافع يوسف (2012). واقع بيئة النزاهة والشفافية والمساءلة في الجامعات الفلسطينية. سلسلة تقارير 52. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). رام الله، فلسطين.

الطراونة، رشا نايل حامد والعضايلة، محمد (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 63-94.

الطشة، غنيم (2007). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات، الأردن.

العبد، جورج (2004). "عوامل وآثار النمو الاقتصادي والتنمية" في "الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية"، ط1. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

الغالب، طاهر محسن والعامرة، صالح مهدي (2008). "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع". القاهرة: دار وائل للنشر.

الفهداوي، فهمي (2007). الحكم الصالح: خيار استراتيجي للإدارة - نحو بناء مجتمع المؤسسة والمواطنة العامة". مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، 4(8)، 72-99.

الكعبي، جبار محمد علي وعبد الحميد، ياسر عمار (2008). شفافية الضريبة وآفاق تطبيقها في الهيئة العامة للضرائب. بحث مقدم لمؤتمر "نحو إستراتيجية

وطنية شاملة لمواجهة الفساد وتعميم ثقافة النزاهة"، هيئة النزاهة، بغداد.
بتاريخ 2008/5/11.

مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني (2007). سيادة القانون في الأردن - قراءات في
متناول الشباب. الأردن: من منشورات مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني.

المصري، طاهر (2000). الشفافية والاستثمار في الأردن. مؤتمر نحو شفافية
أردنية. عمان: مؤسسة الأرشيف العربي.

منيع، جعفر حسين (2005). تأثير الفساد على مناخ الاستثمار في الجمهورية
اليمنية. مجلة دراسات اقتصادية، 16، 210.

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012أ). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق
الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها.
بحث منشور على موقع جامعة الشرق الأوسط. نقلا عن الموقع الإلكتروني
بتاريخ 2014/11/1

http://www.meu.edu.jo/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=403&Itemid=852

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012ب). الحاكمية وأبعادها والإصلاح المجتمعي.
ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الإصلاح المجتمعي الشامل - هيئة الإغاثة
الأردنية. نقلاً عن الموقع الإلكتروني لجامعة الشرق الأوسط، بتاريخ 20/6/2014

http://www.meu.edu.jo/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=403&Itemid=852

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012ج). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات
ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. مجلة تطوير الأداء
الجامعي، جامعة المنصورة، 1(2)، 22-250.

- نحال، محمد (2012). النزاهة والشفافية والمساءلة في قطاع التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة. تقرير رقم 69. من منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان. رام الله، فلسطين.
- نوير، طارق (2007). تعزيز القدرات الإحصائية والحوكمة الرشيدة " حالة مصر. مؤتمر الإحصائي العربي الأول. 12-13 نوفمبر 2007. عمان: الأردن.
- يوسف، محمد حسن (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة لنمط تطبيقها في مصر. مصر: بنك الاستثمار القومي.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012 نقلا عن الموقع الإلكتروني:
http://www.pcbs.gov.ps/Portals/_PCBS/Downloads/Book1900.pdf
- Alter, Rolf (2003). "Public Governance For Investment Public Governance and Territorial Development "-OECD Press, Paris.
- Bashiti, Lubna S. & Rabadi, Aram Y. (2006). Assessing Corporate Governance in Jordan. *The Arab Bank Review*, 8 (1), 23-36.
- Brayton, J. and Bayer, A. (1999). *Faculty Misconduct in Collegiate Teaching*, Baltimore. MD: John Hopkins University Press.
- Graham, J., Plumptre, T. W. & Amos, B. (2003). "Principles for Good Governance in the 21st Century". Wheelen Thomas and David Hunger (eds), *Strategic Management*, 9th edition. New Jersey: Prentice- Hall.
- Hitt, A., Volberda, H.W. & Morgan, R. (2003). *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*, 5th ed. Thomson, south-western.
- Mok, Ka Ho (2010). When State Centralism Meets Neo-Liberalism: Managing University Governance Change in Singapore and Malaysia. *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 60(4), 419-440.
- Mungiu-Pippidi, Alina & Dusu, Andra Elena (2011). Civil Society and Control of Corruption: Assessing Governance of Romanian Public Universities. *International Journal of Educational Development*, 31(5), 526-540.
- Wang, Li (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. *Globalization, Societies and Education*, 8(4), 477-495.