



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من
وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها.

هشام حميدان محمود الشرباتي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1436هـ/2015م

تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من
وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها.

إعداد

هشام حميدان محمود الشرباتي

إشراف

الدكتور محمد عوض شعيبات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من
برنامج الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية.

قسم الدراسات العليا/ جامعة القدس

1436هـ/2015م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية

إجازة الرسالة




تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من
وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها.

اسم الطالب: هشام حميدان محمود الشرباتي

الرقم الجامعي: 21210029

المشرف: د. محمد عوض شعيبات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2015/2/18 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمد شعيبات التوقيع: 
2. الممتحن الداخلي: أ.د. محمد عابدين التوقيع: 
3. الممتحن الخارجي: د. أحمد فتيحة التوقيع: 

القدس - فلسطين

1436هـ / 2015م

إهداء

إلى والدي الأستاذ حميدان مربي الأجيال ومدرس التاريخ، علّمني كيف أصنع التاريخ وليس أقرأه فقط، وزرع فيّ حب العلم، ورفض الظلم، والصدع بكلمة الحق.

إلى والدتي، التي زرعت فيّ الحنان، وصبرت على مشقة السجن والسجان، فكانت من أجمل ما ينطقه اللسان.

إلى زوجتي الغالية التي صبرت على تغييبي خلف السجون، وكانت أكبر الداعمين لاستكمال دراستي بعد تلك السنين.

إلى أبنائي وبناتي (بشائر ومعاذ وعلي وبراءة) فلذات كبدي الذين غيبتني السجون عنهم أربعة عشرة عاما .. وحرّموا من رعاية أبيهم طيلة هذه الفترة ظلما وعدوانا.

إلى إخواني وأخواتي (ريما وصباح ومأمون ورائد وخلدون) وهم الدم الذي يسري في عروقي.

إلى جميع الأسرى في سجون الاحتلال، والأسرى المحررين الذين ضحوا بزهرات شبابهم من أجل أن يعيش شعبهم متحررا ومستقلا في ظل مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار ومكافحة الفساد.

إلى كل من تضرر وعانى من الافتقار إلى مبادئ الحوكمة والنزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار ومكافحة الفساد، ودفع ثمن ذلك .

أهدي إليكم جميعا هذا الجهد المتواضع

هشام حميدان محمود الشرباتي

إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

الاسم: هشام حميدان محمود الشرياتي

التوقيع: 

التاريخ: 2015 /2/18

الشكر والعرفان:

الحمد لله حمد الشاكرين القائل (ولئن شكرتم لأزيدنكم)، والصلاة والسلام على من أحسن شكرا لله وخلقه فقال (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)..

فبعد شكر الله والاعتراف بفضله ومثّه عليّ، حق لي أن أشكر من استحقوا الشكر ابتداء من المشرف على رسالتي هذه الدكتور محمد شعيبات الذي لم يبخل عليّ بإرشاده وتوجيهه، حتى غدا لي صديقا... وصولا إلى عضوي لجنة المناقشة أ.د محمد عابدين والدكتور أحمد فتحة لتفضلهما بقبول مناقشة الدراسة وإثرائها.. وانتهاء بأعضاء هيئة التدريس في برنامج الإدارة التربوية في جامعة القدس الذين أكسبوني علما وخبرة.

كما أشكر كل من ساعدني وبذل جهدا لمساندتي في إتمام هذه الرسالة. واطمئن بالذكر من ساعدني في التحليل الإحصائي أ. داوود ابو هاشم، ومن ساعدني في ترجمة الملخص أ. أيوب الايوبي والمدقق اللغوي أ. حمزة سيوري وكل من كانت له بصمة في اخراج هذه الرسالة.

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم البالغ عددهم (1038) مديرا وإداريا في العام الدراسي 2014/2013، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة 30% من مجتمع الدراسة بلغ عددها (311) مديرا وإداريا. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة لقياس درجة تطبيق الحوكمة مكونة من 50 فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بالطرق 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 ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم يعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة. في حين كانت هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري المديرية والمسمى الوظيفي.

وفي ضوء النتائج، أوصى الباحث بتعزيز درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم بكل الوسائل المتاحة، بالإضافة إلى إجراء الدراسات المتخصصة في حوكمة التربية والتعليم من قبل الباحثين والتربويين والمؤسسات المعنية بتطبيق الحوكمة، وتدريب الإطار النظري للحوكمة وتضمينه للأدب التربوي في دراسات الإدارة التربوية، وأخيرا إنشاء مجلس للحوكمة في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها تكون مهمته تطبيق مبادئ الحوكمة ومعاييرها في مؤسساتها.

Title: Implementing governance in the Directorates of Education in Hebron and Bethlehem from the standpoint of school principals and administrators

Prepared By: Hisham Hmydan Sharabati.

Supervisor: Dr. Mohammad Shuibat.

Abstract

This study aimed at identifying the degree of implementing governance in the Directorates of Education in Hebron and Bethlehem from the standpoint of school principals and administrators by using the descriptive approach. The study population consisted of (1038) principals and administrators of all the schools in the Directorates of Education in Hebron and Bethlehem in the academic year (2013/2014). A stratified random sample of (311) principals and administrators was chosen forming (30%) of the study population. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire to measure the degree of implementing governance consisting 50 paragraphs distributed over five domains. Reliability and validity of the study were verified by appropriate statistical methods.

Results showed that the degree of implementing governance in the Directorates of Education in Hebron and Bethlehem from the standpoint 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 the Directorates of Education in Hebron and Bethlehem from the standpoint of school principals and administrators attributed to gender and years of experience, while there were significant differences between due to the variables of Directorate of Education and job title.

In light of the findings, the researcher recommended raising the level of the application of governance in the Directorates of Education in Hebron and Bethlehem by all means available, and adopting the principles of political governance concerning the public policy of the Palestinian state desired, and conducting specialized studies in the governance of education, teaching the theoretical framework of governance, and establishing a governance council in the Ministry of Education and its directorates which would be responsible for applying the governance principles and standards.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أسئلة الدراسة
- 1.4 فرضيات الدراسة
- 1.5 أهداف الدراسة
- 1.6 أهمية الدراسة
- 1.7 مصطلحات الدراسة
- 1.8 حدود الدراسة

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

مشكلة الدراسة وأهميتها

يتضمن الفصل الحديث عن مشكلة الدراسة وعرضا لأسئلتها وفرضياتها المنبثقة عنها، ثم عرض أهداف

1.1 المقدمة

دخل إلى عالم الإدارة كثير من المستجدات من أجل تطويرها والعمل على الارتقاء بالإصلاح الإداري، وكان الفساد الإداري قد شغل حيزا من تفكير علماء الإدارة، فكيف إذا تعلق الأمر بالفساد في مجال الإدارة التربوية التي تعنى بأكثر وزارات الدولة قريبا بنشأة الأجيال وهي التربية والتعليم، ولذلك ولجت الحوكمة مؤخرا عالم الإدارة إلي تُعنى بترسيخ قيم النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار ومكافحة الفساد.

ولذلك 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 يعد أحد العناصر المهمة في نظام الحوكمة وفي الإصلاح المجتمعي والذي يُسهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر (ناصر الدين، 2012ب).

ويرى الخضيرى (2005) أن الحوكمة هي حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة جميع التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياق أمان، وحاجز حماية فعال وواضح.

ويضيف ناصر الدين (2012ب) بأن الحوكمة هي الآليات التي تشمل الهياكل والمسؤوليات والممارسات والتقاليد التي تعتمد على إدارة الدولة أو المؤسسة للتأكد من تحقيق رسالتها من خلال مجموعة ممارسات،

تقلل من المخاطر التي تواجه المواطنين أو المستثمرين، وتسهم في جذب رؤوس الأموال الاستثمارية وتحسن الأداء الحكومي.

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).

وحظي موضوع الفساد الإداري باهتمام كبير من مختلف المستويات الحكومية، ومن قبل المنظمات الإقليمية والدولية، والباحثين والمهتمين، على اعتبار أن الفساد الإداري كان دائماً يمثل أحد أهم العوامل التي تعيق التنمية والاستثمار (السن، 2009).

ولكون الحوكمة ومكافحة الفساد لا ينفصلان عن التنمية فقد، غدت الحوكمة الرشيدة بمختلف أبعادها شرطاً رئيسياً لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين مستويات المعيشة من خلال إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة للقضاء على الفقر وإيجاد فرص العمل وحماية البيئة والنهوض بالمرأة. والعمل على تطبيق مفاهيم الشفافية والمساءلة والمصادقية، وعلى وجود مؤسسات عامة فاعلة تستجيب لاحتياجات السكان وتعزز العدالة الاجتماعية وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية. ويحتاج تفعيل الحوكمة وضمن حسن تطبيقها إلى متطلبات " إحصائية ومعلوماتية " من خلال توفير معلومات وإحصاءات شاملة وجيدة يسهل الوصول إليها من قبل جميع أفراد المجتمع، حيث تمثل قضية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها وإتاحتها للمواطنين ركناً أساسياً من أركان الحوكمة (نوير، 2007).

ومما سلب الأضواء على مفهوم الحوكمة، هو ظهور التوجهات العالمية التي تدعو إلى مشاركة أفراد المجتمع في صناعة القرارات، وظهر رؤى فلسفية جديدة تؤكد على أهمية الإصلاح المجتمعي من خلال تطبيق الحوكمة في جميع مؤسسات الدولة، وتمثل الحوكمة إشراك جميع الأطراف في مؤسسات الدولة في صنع القرار؛ أي لا يكون القرار مقتصرًا على مجموعة معينة في المؤسسة الواحدة، وكذلك توفير المعلومات لجميع الأطراف ذات العلاقة وللمواطنين بشفافية ووضوح، لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات. وخضوعها للرقابة والمتابعة والمساءلة، بغية الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل والإنتاجية (ناصر الدين، 2012ب).

وحتى تنتشر الحوكمة كان لا بد لها من بيئات حاضنة، ولذلك اكتسبت حوكمة المؤسسات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. وبالتالي فإن إتباع المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات تؤدي إلى إيجاد الإجراءات اللازمة لمكافحة الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح (يوسف، 2007).

ولذلك كانت الحوكمة عبارة عن حكم يقصد فيه ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لتسيير شؤون الدولة، وهي تشمل على الدولة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وتعمل على تفعيل مفهوم المشاركة فيما بينها (مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، 2007).

ومع ذلك الحوكمة ليست مجرد إدارة شاملة للدولة أو للمنظمة بل هي أوسع نطاقاً وأعم مفهوماً، إذ إنها تتسع لتشمل الإدارة الشاملة، إدارة كفاءة وعادلة وشفافة للوصول إلى أهداف محددة بشكل دقيق وواضح، و نظام لبناء وتشغيل ورقابة مؤسسات الدولة أو المنظمة برؤية مستقبلية حريصة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى، وهي تمثل نظاماً كلياً للرقابة على الجوانب المالية وغير المالية، وبواسطة هذا النظام توجه مؤسسات الدولة أو المنظمة وتراقب بأكملها (الغالبى والعامري، 2008)،

وللحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسيّر 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).

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة ومن ثم تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من

محاسبة الإدارة تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ (الشرييني، 1998).

والشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية بين القيادات من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى، حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها مما يقلل من روح الانتماء لها. لذا فالمكاشفة وإيضاح المعلومات بين القيادات العاملة يعزز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شيء عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المنظمة (الراشدي، 2007).

وتبنى المساءلة على الشفافية، فمن خلال الوضوح والمكاشفة في كافة الأعمال الإدارية وحرية تدفق المعلومات للمجتمع الداخلي والخارجي يمكن بناء نظام للمساءلة يتسم بنتائج ايجابية، فيتمكن الأفراد والمؤسسات من رؤية ما يجري داخل المؤسسة ومن ثم توصيل التغذية الراجعة المناسبة حول درجة تحقيق المؤسسة لرسالتها وأهدافها مما يسهم في تخفيض الفساد وتعزيز قيم النزاهة تحت مظلة تشريعية تتصف بالوضوح والاستقرار (أبو كريم، 2005).

ونتيجة انعكاس الأثر الإيجابي على الشركات والمؤسسات التي تبنت الحوكمة من حيث الإدارة والأرباح انتقل مفهوم الحوكمة إلى الجامعات تعبيراً عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها إدارات بعض الجامعات، والحلول المقترحة لها، إذ نُصّب بعضها فوق الطلبة والهيئتين التدريسية والإدارية، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم، دون أن يكون لأي منهم الحق في مناقشة تلك القرارات أو الاعتراض عليها، مما أدى إلى عزوف الطلبة عن المشاركة في الحياة العامة سواءً أكان ذلك داخل الجامعة أم خارجها. مما أثر على تطوّر الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية التي يفترض فيها أن تُعيد صياغة توجهات المجتمع بأشكاله كافة (الخصيري، 2005؛ ناصر الدين، 2012).

أما الحوكمة في مؤسسات التربية والتعليم فمن المسلم به أنه لا يمكن فصل عملية الحوكمة ومكافحة أوجه الفساد في قطاع التعليم عن عملية إصلاح شاملة للمنظومة التعليمية، وهي العملية التي يجب أن تستهدف تحسين جودة التعليم من خلال الاهتمام بمدخلات العملية التعليمية. والذي يجب أن يرتبط بتغيير فلسفة التعليم وتحوله من التعليم السلبي الذي يعتمد على التلقين والحفظ والتذكر إلى التعليم الإيجابي الذي يعتمد على التفاعل بين الطالب والأستاذ، هذا بالإضافة إلى ضرورة تطبيق الأساليب التي تعتمد عليها النظم التعليمية المتقدمة. كما يقتضي ذلك الاهتمام بمخرجات العملية التعليمية ذاتها (بدرابي، 2007).

وطراً خلال السنوات الأخيرة اهتمام كبير بقضايا الحوكمة في المجتمع الفلسطيني سواء من قبل المسؤولين في المؤسسات الحكومية أو من مؤسسات المجتمع المدني أو من الشركات على اختلاف أنواعها، ومن المؤكد بأن أحد الأسباب الرئيسية لذلك هو تزايد الوعي لدى مختلف شرائح المجتمع الفلسطيني بضرورة تعميق الالتزام بمبادئ الديمقراطية والاقتصاد الحر، سواء قبل أو بعد إقامة الدولة الفلسطينية المستقلة. ولقناعة متزايدة لدى غالبية الفلسطينيين بأهمية الحوكمة (العورتاني، 2013).

1.2 مشكلة البحث

إن تعزيز قيم الحوكمة من النزاهة ونظم الشفافية والمساءلة في القطاع العام يرتبط بشكل وثيق بوجود بنية مؤسساتية سليمة وأجهزة رقابة قوية وفاعلة تتمتع باستقلالية ومهنية، بمعنى آخر، إن محاربة الفساد في القطاع العام يرتبط بوضع آليات وأدوات رقابة ومحاسبة مهمتها الإشراف والفحص والمراجعة (حرب، 2003).

ويشكل غياب مبادئ وقيم الحوكمة عن المؤسسات التعليمية اهتزازاً كبيراً للمنظومة المهنية والأخلاقية الحاكمة لكافة مؤسسات المجتمع الأخرى، علي اعتبار أن المؤسسات التعليمية تغذي هذه المؤسسات بالخريجين ممن أصابهم تلك العدوى من الذين يعملون كقادة وموظفين وغيره (Rayton & Bayer, 1999).

وبحكم عملي في وزارة التربية والتعليم العالي واطلاعي على واقعها، وقناعتي 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 منيعاً في مكافحة الفساد، فقد تكوّن لديّ توجه وميول بأن تتخصص رسالتي في الحوكمة في التربية والتعليم، وعليه فإن مشكلة البحث تحددت في السؤال الرئيسي الآتي:

ما درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها؟

1.3 أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة للإجابة 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 الجنس والمديرية وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي؟

1.4 الفرضيات

انبثق عن السؤال الثاني الفرضيات الصفرية الأربعة الآتية:

الفرضية (1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وبيت لحم يعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية (2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وبيت لحم يعزى إلى متغير المديرية.

الفرضية (3): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وبيت لحم يعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الفرضية (4): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وبيت لحم يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

1.5 أهمية الدراسة

يرى الباحث أن هذه الدراسة تحمل الأهمية الآتية:

- 1- تعد الدراسة من الدراسات النادرة التي بحثت في درجة تطبيق الحوكمة فيها بشكل متخصص على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كمؤسسة حكومية رسمية , حسب معلومات الباحث.
- 2- تقيد الدراسة المؤسسات المعنية بتطبيق الحوكمة في فلسطين مثل الائتلاف من أجل النزاهة والشفافية (أمان) ومؤسسة الحوكمة في فلسطين لمعرفة وجهات نظر مديري المدارس والإداريين في درجة تطبيق الحوكمة في أكبر وزارة حكومية.
- 3- تقيد الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لتعريفهم بدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومحااربة الفساد في مؤسسات التربية والتعليم.
- 4- تفتح الدراسة المجال لدراسات مستقبلية حول الحوكمة في وزارة التربية والتعليم والإدارة التربوية في فلسطين.

1.6 أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى بتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وبيت لحم.
- 2- التعرف إلى اختلاف وجهات النظر لدى مديري المدارس والإداريين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل وبيت لحم في درجة تطبيق الحوكمة باختلاف الجنس والمديرية وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

1.7 مصطلحات الدراسة:

الحوكمة: يقول حسين (2006, ص: 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 الباحث **الحوكمة إجرائيا**: هي 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: وهم 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 ويطا والسموع والظاهرية وحلحول بالإضافة إلى مخيمين للاجئين هما الفوار والعروب (موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، 2014).

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 (موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، 2014).

1.8 حدود الدراسة

ستقوم الدراسة على الحدود الآتية:

- 1- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس والإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم.
- 2- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مديريات التربية والتعليم بمحافظتي الخليل وبيت لحم وهم أربع مديريات وهي: الخليل وجنوب الخليل وشمال الخليل وبيت لحم.
- 3- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2013/2014.
- 4- الحدود المفاهيمية: اقتصرت هذه الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة فيها.
- 5- الحدود الإجرائية: تحددت الدراسة بالأداة المستخدمة فيها، وصدقها وثباتها، والإجابة عنها، ومجتمع الدراسة والعينة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

- 2.1 المقدمة
- 2.2 الإطار النظري.
 - 2.2.1 نشأة الحوكمة.
 - 2.2.2 مفهوم الحوكمة.
 - 2.2.3 أهداف الحوكمة.
 - 2.2.4 أهمية الحوكمة.
 - 2.2.5 مبادئ الحوكمة.
 - 2.2.6 أبعاد الحوكمة.
 - 2.2.7 نظام الحوكمة.
 - 2.2.8 مجالات الحوكمة.
 - 2.2.9 الحوكمة في الفكر الإسلامي.
 - 2.2.10 الحوكمة في الجامعات.
 - 2.2.11 الحوكمة في مؤسسات التربية والتعليم.
 - 2.2.12 تعقيب الباحث.
- 2.3 الدراسات السابقة.
 - 2.3.1 الدراسات العربية.
 - 2.3.2 الدراسات الانجليزية.
 - 2.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة.

2.1 مقدمة:

تناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري للحوكمة من خلال التعرف على المفهوم وتاريخه ثم الحديث عن أهمية وأهداف الحوكمة ومراحلها، تناول مبادئ الحوكمة وأبعادها، ونظام الحوكمة ومجالاتها، ثم التطرق للحوكمة في الجامعات، والحوكمة في التربية والتعليم وأخيراً تعقيب الباحث.

وفي القسم الثاني من هذا الفصل تم عرض الدراسات السابقة مرتبة تنازلياً بدءاً بالدراسات العربية وانتهاءً بالدراسات الانجليزية وأخيراً التعليق على الدراسات السابقة.

2.2 الإطار النظري

2.2.1 نشأة مفهوم الحوكمة.

يعتبر مصطلح الحوكمة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث تم استعماله لأول مرة من طرف البنك الدولي في 1989 الذي اعتبر الحوكمة أنها: "أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية". وقد جاء استعمال البنك الدولي آنذاك لمفهوم الحوكمة في إطار تأكيده على أن أزمة التنمية في إفريقيا هي أزمة حوكمة بالدرجة الأولى: بسبب فساد النظم السياسية وضعف التسيير والتخطيط (حلاوة وطه، 2011).

لذا يُعد مصطلح الحوكمة مفهوماً شائع الانتشار في الأدبيات الاقتصادية، ويجد تطبيقه على كل مستويات وعناصر؛ الدولة والمؤسسات الاقتصادية العمومية، والخاصة، والجمعيات، وكذلك على كل مستويات تجمعات الأفراد، إذ إن الحوكمة تسمح بتفويض عقلاني للسلطات و أسلوب الممارسة التطبيقية وفق تلك الإجراءات، التي يمكن أن تظهر على مستوى جميع مؤسسات الدولة أو جمعيات المساهمين في الشركات والوحدات الاقتصادية، من خلال قيامها بممارسة الرقابة وتحمل المسؤوليات وواجبات الالتزام بالإفصاح، خدمة للشفافية (ناصر الدين، 2012ج).

2.2.2 مفهوم الحوكمة:

يشير يوسف (2007) إلى أن مصطلح الحوكمة يثار حوله بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحدثة هذا الاصطلاح, السبب الأول هو أنه: على الرغم من أن مضمون الحوكمة ترجع جذوره إلى أوائل القرن التاسع عشر، إلا أنه لم يعرف في اللغة الإنجليزية، ولم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين, بينما يتمثل السبب الثاني في عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم. فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية وآخر من الناحية القانونية وكذلك الناحية الاجتماعية والأخلاقية, ويرجع السبب الثالث إلى أن هذا المفهوم مازال في طور التكوين، ومازالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير.

وكلمة الحوكمة (governance) معناها حاكمة من الإحكام والحاكمية؛ وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والبحث تحت لفظ «حكم» نجد أن العرب تقول: حكمت وأحكمت وحكمت؛ بمعنى: منعت ورددت؛ ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم؛ ومن المعاني لكلمة «حكّم»: حكّم الشيء وأحكّمه كلاهما: منعه من الفساد (ابن منظور, 2008).

ورغم أن لفظ حوكمة لم ترد في القواميس العربية على هذا الوزن, إلا أن المعنى العام لها من مادة لفظ حكم الذي يعنى كما سبق القول المنع من الظلم والفساد وهو المتفق عليه اصطلاحاً لكلمة الحوكمة التي تهدف إلى منع الظلم والفساد(عمر, 2005, ص:2).

وعرف البشير (2003, ص:20) الحوكمة بأنها "التفاعل الإيجابي ما بين القوانين التي تحكم المؤسسة والأنظمة والتعليمات والإجراءات والعادات والتقاليد وثقافة الأفراد العاملين بالمؤسسة ودور مدقق الحسابات الخارجي مع الإدارة والجهات الرسمية المعنية بالإشراف على الشركات أو المؤسسات ذات العلاقة وأدواتها الرقابية المختلفة في تحقيق ذلك التفاعل الذي يصب في نجاح المؤسسة واستمرارها".

كما عرفت أبو زر (2006, ص:33) الحوكمة بأنها: "نظام للإدارة والرقابة يقوم على وضع هيكل وإطار لتوزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة (مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين، وغيرهم من المعنيين) والقواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المنظمة. وبهذا الإجراء فإن الحوكمة المؤسسية تعطي الهيكل الملائم الذي تتمكن المنظمة من خلاله وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتعمل على مراقبة الأداء".

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، ص:16).

2.2.3 أهداف الحوكمة:

تسعى الحوكمة من خلال أهدافها إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح، والتصرفات غير المقبولة، ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات. ووضع هيكل يحدد توزيع جميع الحقوق والمسؤوليات، وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة. ويمكن إجمال الأهداف بأنها تعمل على تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في 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 فعالة ومستقلة، وزيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يُسهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي (ناصر الدين، 2012ج).

2.2.4 أهمية الحوكمة:

يشير حلاوة وطه (2011) بان أهمية الحوكمة تتبع من الحاجة إلى نظام وقائي يدافع عن السلامة ويعمل على تحقيق المصداقية، حيث ظهرت الحوكمة نتيجة بعض الأحداث و انهيار الشركات المالية التي حدثت في جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا وأمريكا، فمنذ عام 1997، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة.

أضحت الحوكمة مسألة وحاجة ملحة في عالمنا اليوم، وكونها تحمل أهميه لأنها تعد من الأهداف الإستراتيجية للعديد من الدول المتقدمة، وإنها قضية مهمة 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 قدراتها 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، وتخفيف من حالات الصراع في المؤسسة وتزويد 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؛ Alter, 2003؛ Hitt, et al, 2003).

2.2.5 مبادئ الحوكمة:

وتقوم الحوكمة على أربعة مبادئ وهي:

الشفافية: إذ أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحاكمية في المجتمع، وهي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحاكمية بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك، وهي عملية صناعة واتخاذ القرار، إذ هي التي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومة المتعلقة بالحاكمية بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك (الطائي وحمد، 2010).

ويشار إلى أن مبدأ أو مفهوم الشفافية هو نوع من أنواع الرقابة على العمل التي تمارس من خلال السلطة التشريعية والصحافة ومؤسسات المجتمع المدني بكافة أنواعها. إن مفهوم الشفافية يتعدى مفهوم محاربة الفساد. فالفساد ناتج عن عدم وجود الممارسة الديمقراطية، وعن انحسار أو إلغاء الحريات العامة، ومتى أصبح المجتمع ديمقراطياً بالمعنى الحقيقي للكلمة، تحققت الشفافية وأصبحت محاربة الفساد والإفساد مهمة ممكنة التحقيق (المصري، 2000).

إن مبدأ دعم الشفافية من الأمور التي تعد بمثابة حجر الزاوية في مجتمعنا، فالشفافية تنطوي على وضع مدونة سلوك، تخلق الثقة وتؤكد لها، تأتي 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 تمكن شركاء التنمية (الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين) من الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع (أبو كريم، 2005).

تسهم الشفافية في نجاح خطط التطوير والتغيير حيث يواجه قادة المنظمات العديد من التحديات التي تقاوم مسعاها 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).

وحدد الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) الفلسطيني مؤشرات للشفافية ومنها: مدى توفر سياسات وتعليمات وإجراءات واضحة لنشر المعلومة وحق المواطن في الحصول عليها، ومدى توفر 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؛ صلاحات، 2012).

وأشار أبو كريم (2005) إلى ضرورة توافر جملة من المستلزمات والسلوكيات والممارسات في الإدارة الأكاديمية لتحقيق مبدأ الشفافية، منها: توفير قنوات اتصال مفتوحة وجسور ثابتة وقوية بين أفراد الجامعة وبين المجتمع الخارجي الذي تعيش فيه الجامعة، واحترام حقوق الأفراد وخصوصياتهم. وتوفير المعلومات اللازمة لكافة المعنيين في الخدمة التي تقدمها الجامعة، والابتعاد عن السرية في نمط العمل الإداري. واختيار القيادات الجامعية على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وتأكيد مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة، والجامعة في خدمة المجتمع. وتطوير التشريعات والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات الشفافية، وكذلك ربط الجامعة وبرامجها مع السوق واحتياجاته.

المشاركة: وهي إتاحة الفرص لطلبة الجامعة 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).

وعن الإدارة بالرؤية المشتركة يرى إبراهيم والطحلاوي وحسن (2010) أن هذا الأسلوب بسيط في متطلباته عميق في آثاره، حيث يتم الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي فتنتقل رؤية المؤسسة الجامعية إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية.

وتعني الإدارة بالرؤية المشتركة التفويض والتمكين في أعلى صورهما. وعليه فهي تعمل على مستويين: الأول محاولة الاستفادة من الإمكانيات القائمة للأفراد، والثاني العمل على إخراج وتوليد الطاقات الكامنة بداخلهم.

المساءلة: ينبع مفهوم المساءلة من فكرة مفادها أن يخضع كل مَنْ حصل على تفويض من جهة معينة، بصلاحيات وأدوات عمل، الوقوف أمامها للإجابة عن كيفية استعمال الصلاحيات وإدارة الموارد التي وضعت تحت تصرفه (حرب، 2003).

وتعني المساءلة تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين، وهي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تم منحهم أو إسنادها لهم . (خورشيد ويوسف، 2009).

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).

تلعب المساءلة دورا محوريا في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمنظمة. وتمثل المساءلة قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات وأن أهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديمقراطية والشفافية والتمكين، من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفعالية والجودة (فوزي، 1999).

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).

إن المساءلة والمحاسبة تعززان وتطوران تكريس الديمقراطية وتقويان قواعدها ولبناتها. وفي المقابل في مناخ لا تتوافر فيه الشفافية يسود الظلام وتندعم فيه المساءلة والمحاسبة، وبذلك ينتشر الفساد الذي يقود إلى تدهور الأوضاع على مختلف الأصعدة (المصري، 2000).

وحدد الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة (أمان) الفلسطيني مؤشرات للمساءلة ومنها: وجود نظام شكاوي خاص بالموظفين والطلبة والمجتمع المحلي, وتقدم المؤسسة تقارير لجهات الاختصاص في السلطة ووفقا للقانون, وتوثيق القرارات الصادرة عن المسؤولين والتنفيذيين, أضف إلى ذلك وجود نظام تدقيق داخلي مقرر ومفعول, 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، ونزاهة كريم إذا كان بعيدا عن اللؤم وهو نزيه الخلق, وتحقق النزاهة بمجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل والتي تقف إمام 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, النزاهة 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 اجل 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 للتعيين 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 للقطاعات, ومدى وجود أنظمة وتعليمات واضحة للتقييم, وكذلك مدى وجود رقابة داخلية وخارجية, مدى توفر أنظمة عمل داخلية مالية وإدارية, ومدى وجود إجراءات متعلقة بالإفصاح عن الذمة المالية للمسؤولين. (نحال, 2012؛ صلاحات, 2012).

2.2.7 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 و حجم الاستثمار من جهة و القضاء 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 و بالمنظومة الفكرية الغربية التي تزعمت نشر هذا المفهوم ، و نلاحظ هذا البعد من خلال تبنيه لمنظمة سلوكية مبنية على مبادئ محددة لأن مضامين قيم الحاكمية تتعلق بالأنماط السلوكية المتبناة والتي تحدد صفات المساءلة و المشاركة و الشفافية في العمل (شريف، 2008).

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

2.2.8 نظام الحوكمة.

يتكون نظام الحوكمة مما يلي:

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

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

ثالثاً: مخرجات نظام الحوكمة: يجب معرفة أن الحوكمة ليست هدفاً بحد ذاتها ولكنها تعد وسيلة فاعلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع في أي دولة أو شركة، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين التي تنظم أداء الشركات، وكذلك تعد ممارسات علمية وتنفيذية تتبع من قبل الشركات والمؤسسات وتعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية للمؤسسات والشركات (ميخائيل، 2005).

2.2.9 مجالات الحوكمة

ويرى Graham & Plumptre (2003) أن هناك ثلاثة مجالات للحوكمة وهي: ابتداء بالحوكمة على الصعيد العالمي: و تتعامل مع قضايا خارجة عن اختصاص الحكومات, ووصولاً بالحوكمة في الفضاءات الوطنية: أي في حدود البلد الواحد، وهناك عدة مستويات منها: المستوى الوطني، ومستوى المحافظات، والمناطق الحضرية، أو المحلية مثل منظمات المجتمع المدني التي يمكن أن تلعب دوراً في اتخاذ القرارات بشأن المسائل العامة، 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 مملوكاً للقطاع العام مثل المستشفيات والمدارس الحكومية.

2.2.10 الحوكمة في الفكر الإسلامي:

تعد الحوكمة من أسس الإصلاح وهو مطلب إسلامي في الأصل كما جاء في الآية القرآنية على لسان سيدنا شعيب عليه السلام (إن أريد إلا الإصلاح ما استطعت)(سورة هود، 88)، وقد شهدت التجربة الإسلامية نموذجاً ساطعاً للحكم الرشيد ونظرية سياسية كاملة أسست له، ولها قابلية للتكرار متى توافرت شروطها، فالقرآن الكريم والسنة النبوية هما الركيزتان الأساسيتان لهذه النظرية بالتركيز على القيم والمبادئ العامة والمنهج والمقاصد التي ينضبط بها الناس، ويستخرجوا منها ما يصلح لأزمئتهم وظروفهم وأحوالهم، ومن هذه الأسس. العدل وهو أساس محاربة الفساد والظلم، وتحمل المسؤولية على اعتبار أن كل إنسان راع وهو مسؤول عن رعيته، وكذلك الشورى التي تضمن المشاركة في صنع القرار (المقري، 2005).

ويرى شلبي (2013) أن الدين الإسلامي أكثر وضوحاً في تطبيق الحوكمة، اقتصادياً كانت أو قانونية أو سياسية أو اجتماعية، ولم يوجد مصطلح الحوكمة في القرآن الكريم أو السنة النبوية الشريفة أو سيرة التاريخ الإسلامي، بل كانت هناك تقاليد إسلامية مأخوذة من روح الإسلام والقرآن والسنة النبوية ما تشير إلى الحوكمة ، أطلق عليها مصطلح التحاسبية التي تعني التحكم في السوق في العهود الإسلامية الأولى

أيام الخلافة الإسلامية، ومن هنا نرى أن للإسلام دوراً كبيراً في حوكمة الظواهر الاقتصادية والاجتماعية، وبحكمة قانونية سديدة مستمدة من روح الاقتصاد والقانون الإسلامي وباستعمال التطبيق العملي للمحتسب في السوق ، كثيراً من الآيات والأحاديث النبوية أشارت إشارة واضحة إلى أخذ الإسلام أمر الحوكمة مأخذ الجد في مختلف النواحي الحياتية التي تمس المجتمع الإسلامي.

ويرى العلامة ابن عاشور (2001) أن من المقاصد المهمة التي اعتنت بها أحكام الشريعة الإسلامية هو الحفاظ على مال الأمة، وأن مال الأمة لما كان كلاً مجموعياً فحصول حفظه يكون بضبط أساليب إدارة عمومها، وبضبط أساليب حفظ أموال الأفراد وأساليب إدارتها فإن حفظ المجموع يتوقف على حفظ جزئياته، وإن معظم قواعد التشريع المالي متعلقة بحفظ أموال الأفراد إلى حفظ مال الأمة لأن منفعة المال الخاص عائدة إلى المنفعة العامة لثروة الأمة، فالأموال المتداولة بأيدي الأفراد تعود منافعها على أصحابها وعلى الأمة كلها، لعدم انحصار الفوائد المنجزة إلى المنتفعين بدوالها. وحتى لا يظل العقل البشري حائراً ومضطرباً في تفسير بعض الظواهر الإدارية، ونظراً لثراء الدين الإسلامي بالقيم الأخلاقية، وتمسك المجتمعات الحالية بها، فإن من الضروري تحديد مثل هذه الأخلاق، وإيجاد أفضل السبل لتعميقها وتثبيتها في النفوس، بدلاً من الاعتماد على التصورات البشرية في وضع الأسس الأخلاقية(العمر،2008).

ويضيف شلبي (2013) بأن التطبيق لهذه الأفعال من عمل الحوكمة في الإسلام ومنذ الخلافة الإسلامية الفعالة والصحيحة قد تُشير إلى بعض السلبيات فيما يتعلق بالحوكمة، وقد أصبح المسلم يناجي ربه في إصلاح الذات وإبعاد الفساد الإداري والمالي عن المسلمين وذلك لعدم وجود حكومة إسلامية تطبق مبدأ روح الإسلام، أي أن الحوكمة كمفهوم موجود في روح الإسلام وبامتياز، ولكن التطبيق ما زال في زاوية مغلقة.

2.2.11 الحوكمة في الجامعات:

وجد الباحث ضرورة لعرض حوكمة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي باعتبارها المجال التعليمي الذي تم التركيز فيه على تطبيق الحكومة، ولعدم توفر دراسات حول تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم ومؤسساتها، فقد كان أقرب موضوع عن تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية والادارة التربوية هو حوكمة الجامعات.

تتطلب عملية النهوض بالتعليم العالي منظومة متكاملة للحوكمة تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، سواء على مستوى القطاع ككل أم الجامعات، وتُعد مفتاح الوصول إلى تعليم عالٍ رفيع القيمة والمستوى والمضمون. ويقتضي النهوض بالوظيفة العلمية والتعليمية في أي جامعة تطوّر الحاكميّة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية الناظمة للعمل، بحيث يسير القرار الأكاديمي حسب الأصول الأكاديمية بدءاً من مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس العمداء ومجلس الجامعة وانتهاءً بمجلس الأمناء، وهذا ينطبق على الجامعات الرسمية والخاصة (صالح، 2010).

ويعرف ناصر الدين (2012، ص:4) حوكمة الجامعات بأنها "نظام لمواجهة الاستبداد الإداري في الجامعات، الذي توجده العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين مصدري القرارات والمتلقين لها".

كما وأن إرساء قواعد الحاكميّة في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها وصورتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل. وبذلك تحتاج الحاكمية في الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه لأن كثيراً من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية ضمن سياسة تعظيم الإنجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته (خورشيد ويوسف، 2009).

وتتناول عمليات الحوكمة أبعاداً متعددة في التعليم العالي وهي: كيفية تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)، وكيفية اتخاذ القرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2010).

فالحوكمة الجامعية هي طريقة يتم من خلالها، توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية ووكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، كما تعكس الحوكمة الجامعية نظاماً يركز على تميز وجودة الإدارة الجامعية ومدى القدرة على التنافس مع المحافظة على الاستقلالية، دون الاعتماد على الآليات المركزية للإدارة، بمعنى آخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدراً للتميز وجودة الأداء، ومركزاً للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع، ومؤسسة بناء وتنمية الإطارات البشرية، ومنبعا لفتح آفاق جديدة من الإنجاز لمواكبة الاحتياجات المتطورة في المجتمع والتطورات الإقليمية والدولية

بهدف تفعيل دورها الأساسي الذي يجب أن تلعبه في نهضة المجتمع وتطوره (سراج الدين، 2009). ويحتاج وجود نظام الحوكمة الجيد في الجامعات توافر المتطلبات منها وضع خطة إستراتيجية للجامعة ونشرها بين أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، وضع مؤشرات أداء للإدارة التنفيذية، ومتابعة مدى تنفيذ الخطط الإستراتيجية من خلال تقييم الأداء المتوازن وغيرها من الوسائل المعروفة، ونظام حوافز مثمرة للمديرين مما يساعد في تحقيق الأهداف، ووضع أنظمة للرقابة على أداء المديرين، والتركيز على الضبط المالي، وقيام المساهمين بانتخاب ممثلهم مباشرة أو من خلال توكيلات، واتخاذ القرارات بشكل شفاف حتى يتمكن المساهمون من مساءلة مجلس الإدارة (صالح، 2010).

ولحوكمة الجامعات مجموعة من المعايير تعكس وتوضح القيم التي تسود وتؤثر في حاكمية الجامعات هي: وجود قوانين وأنظمة وتعليمات توضح أفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحاكمية في الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس العمداء، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) وقيادتها الإدارية، ومدى المشاركة النسبية للموظفين والمجتمع المحلي من غير أعضاء مجالس الحاكمية والمديرين في صنع القرارات، وفي توجيه مسار العمل في الجامعة، ومدى تحمل مجالس الحاكمية والموظفين في الجامعة لأدوارهم، بالإضافة إلى مدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجالس الحاكمية تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية، ومدى درجة الإفصاح عن رواتب أعضاء مجالس الحاكمية والموظفين ومكافآتهم، وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها، درجة تطبيق معايير ضمان الجودة المحلية والعربية والإقليمية (ناصر الدين، 2012؛ خورشيد ويوسف، 2009؛ صالح، 2010؛ حلاوة وطه، 2011؛ عزت، 2010).

2.2.12 الحوكمة في مؤسسات التربية والتعليم.

ومن منظور التنمية المجتمعية، يعد الفساد في مؤسسات التعليم هو الأخطر علي 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 علي كسر وخرق للمعايير المهنية (Brayton, 1999).

يعتقد بدرابي 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 جزء من القطاع العام، والحديث عن القطاع العام يشمل في جزء منه الحديث عن وزارة التربية والتعليم، وإن تعزيز قيم النزاهة ونظم الشفافية والمساءلة في القطاع العام يرتبط بشكل وثيق بوجود بنية مؤسسية 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).

يرى الباحث ان تزايد الاهتمام في موضوع الحوكمة خلال العقدين الأخيرين له من 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.

2.2.15 تعقيب الباحث.

لا ينفصل الحديث عن حوكمة القطاع العام الحكومي ومنها وزارة التربية والتعليم 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 وهم السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية والسلطة القضائية. فأى 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 لان القرار السياسي هو الحاضن الرئيسي لتطبيق مبادئ الحوكمة, فاذا رفض تبنيها فشلت محاولات تطبيقها بدرجة عالية. ويبقى الدين بشكل عام والدين الإسلامي بشكل خاص هو المكون للوازع الضميري الأساسي الذي يوجه سلوك الإنسان نحو ممارسة مبادئ الحوكمة من النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة ومكافحة الفساد, وكيف لا, والله عز وجل أرسل الرسل والأنبياء لإصلاح ما أفسدته البشرية في الجوانب العقائدية والسلوكية (ظهر الفساد في البر والبحر بما كسبت أيدي الناس) (سورة الروم, 41) .

ويرى الباحث أن إنشاء عدد من المؤسسات في فلسطين التي أخذت على عاتقها متابعة تطبيق الحوكمة ومبادئها في المجتمع الفلسطيني ومؤسساته سواء في القطاع العام أم الخاص قد أسهم في إرساء ثقافة الحوكمة وتحقيق معاييرها في العديد من المؤسسات, ومن هذه المؤسسات والمنظمات الأهلية الرائدة في هذا المجال: الائتلاف من اجل النزاهة والشفافية (أمان) ومقرها في رام الله , حيث عقدت العديد من ورش العمل والدورات حول الحوكمة أضف إلى ذلك الإصدارات الدورية للعديد من الأبحاث حول الحوكمة وتطبيقها في العديد من المؤسسات العامة والخاصة. ومن هذه المؤسسات أيضا الحوكمة في فلسطين ومقرها في نابلس تركزت اهتماماتها حول الحوكمة في المؤسسات والشركات الخاصة والاقتصادية.

وأخيرا, يرى الباحث أن ندرة المصادر التي بحثت في موضوع الحوكمة في مجال التربية والتعليم والإدارة التربوية هي التي قللت من تركيز تناول مجال الحوكمة فيها, ولذلك وجد الباحث انه يتناول مجال الحوكمة في الجامعات والتعليم العالي لقربها في مجال التربية والتعليم والإدارة التربوية على الرغم من الاختلاف في الهيكلية.

2.3 الدراسات السابقة:

2.3.1 الدراسات العربية:

دراسة ناصر الدين (2012أ)

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

دراسة حلاوة وطه (2011)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، الذي بلغ عدد طلابها (14000) طالبا وموظفيها بلغ عددهم (1117) موظفا. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم اداة الاستبانة وبلغ مجتمع الدراسة (1117) موظف في كانت العينة (120) اي بنسبة (12%) من مجتمع الدراسة.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحثان: أن المجتمع الفلسطيني مجتمع عشائري منذ الخليقة، ويعتبر صغير الحجم إذا ما قورن بدول العالم، وأن (الحوكمة) في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة (عالمياً)، إذ إنها تميل إلى التعامل في حل المشاكل إلى القيم والاتجاهات، وهناك الاتجاهات (الأحزاب) التي تلعب الدور الكبير في الجمع بين وجهات النظر وحل

المشاكل وخاصة إذا كانت المشكلة بين طرفين من نفس الحزب، بالإضافة إلى أن معظم القرارات تكون ارتجالية، رغم وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة وقوانين الجامعة (ألا وهي الحوكمة)، كما أظهرت النتائج أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين، أو يجهلون ما فيه من نصوص، أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم.

دراسة السبيعي (2010)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المساءلة والشفافية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد الإداري في القطاعات الحكومية في مدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام استبانته أعدت كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية متوسطاً وأن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها مرتفع، وأن درجة المعوقات المندرجة تحت محور تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية مرتفع أما تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة بالقطاعات الحكومية كان مرتفعاً.

دراسة الطراونة والعضايلة (2010)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانته لجمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (٦٦١) موظفاً في مراكز (٦) وزارات تم اختيارها بطريقة قصديه. وبلغ مجموع العاملين في مراكز هذه الوزارات (١٦٥٣) موظفاً، وتكونت الاستبانة من (٥١) فقرة لقياس درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى إن تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منها. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، كما أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية، في حين أن شفافية

التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري).

دراسة الشمري (2009)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ) في الجامعات السعودية. وبلغ عدد العينة (381) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانته تكونت بصورتها النهائية من (80) فقرة.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة. وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيري "الجامعة، والرتبة الأكاديمية"، وكانت لصالح جامعة الملك عبد العزيز ولرتبة أستاذ مشارك.

دراسة الشواورة (2009)

هدفت الدراسة التعرف إلى قواعد الحوكمة ودورها في مكافحة ظاهرة الفساد الوقاية منه في الاردن. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي مستخدماً أداة الاستبانة طبقها على 200 موظف كعينة عشوائية طبقية من اصل 1000 موظف هم مجتمع الدراسة في حين كانت معالجته الإحصائية عبر مقاييس النزعة المركزية ومعامل بيرسون وتحليل التباين أنوفا.

وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية: أن الالتزام بتطبيق الحوكمة هو ضرورة اقتصادية واجتماعية وإدارية وليس ترفاً فكرياً وإدارياً، في حين يؤدي تطبيقها إلى مكافحة ظاهرة الفساد الإداري والمالي والمحسوبية. وهذا من شأنه المساعدة في جلب الاستثمارات، والحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج.

دراسة العتيبي (2008)

هدفت الدراسة معرفة أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً استبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٦) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك سعود من مجموع أعضاء هيئة التدريس وهو مجتمع الدراسة البالغ 1050 عضو هيئة تدريس، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى إن درجة المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية السعودية مرتفعة. مستوى فاعلية الجامعات الحكومية السعودية مرتفع يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، وأخلاقيات الوظيفة العامة) في فاعلية الجامعات الحكومية السعودية.

دراسة الطشة (2007)

هدفت الدراسة التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء استبانة للتعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية. تكونت الاستبانة من (66) فقرة. وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات ولأداة ككل. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح الذكور. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنسية، وأن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات وآليات العمل.

دراسة أبو كريم (2005)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة فهم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير ثلاثة استبانات: الأولى للتعرف على درجة فهم الشفافية، والثانية لدرجة ممارسة الشفافية، والثالثة لدرجة فاعلية الاتصال الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٦ فرداً، تم اختيارهم عشوائياً من رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله عالٍ، إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد الدراسة. أن الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية تمارس الشفافية بدرجة متوسطة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة الشفافية تعزى إلى نوع الكلية لصالح الكليات العلمية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى الإداري لصالح الرئيس/ نائب الرئيس ثم العميد ثم رئيس القسم، وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة بين مجالات فاعلية الاتصال الإداري وممارسة الشفافية، وفاعلية الاتصال الإداري. وأوصت الدراسة برفع درجة تطبيق الشفافية في الجامعة.

دراسة ارتيمة (2005)

هدفت الدراسة 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. وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية تكونت من (٦٠٠) 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 مرؤوسيهم ضعيفة. إن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم. وإن واقع شفافية التقييم في الوزارة دون المستوى المطلوب. لا يوجد ثقة بمصداقية عملية التقييم، فهناك قناعة لدى الموظفين بأن عملية تقييم الأداء تعتمد على الصداقات الشخصية.

دراسة دعبس (2004)

هدفت الدراسة التعريف بمفهوم الشفافية وأهميته في مراكز الوزارات الأردنية، ومعرفة واقع التطبيق لمبدأ الشفافية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٣٠٠) استبانة، أعيد منها (٢٣٦) استبانة على مجموعة من العاملين تم اختيارهم عشوائياً من المديرين الإشرافيين والتنفيذيين في مراكز الوزارات الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية. أن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف، ولا يتم إعطاء المعلومات اللازمة وبطريقة يستطيع المواطن فهمها، كما أن المواطن لا يشارك في إعطاء آرائه للدائرة. أن هناك فساداً في الإجراءات الحكومية تستدعي الانتباه. وجود الكثير من المعوقات التي تعرقل تبني وتطبيق الشفافية، تتمثل في: عدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية، كثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية المراد تنفيذها من قبل الموظفين.

دراسة الدويري (2002)

هدفت الدراسة التعرف على واقع عملية المساءلة في الإدارة العامة في الوزارات الحكومية في الأردن، من حيث إدراك المديرين لمفهوم المساءلة وآليات ممارستها وآرائهم حيال ايجابيات تفعيلها ومعوقاتهما، إضافة لآرائهم نحو دور المواطن في تفعيلها، والتغيرات الطارئة على عملية المساءلة تبعاً لشراكة القطاعين العام والخاص في مجال تقديم الخدمات العامة. ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين (في ديوان المحاسبة، ديوان الخدمة المدنية، ديوان الرقابة والتفتيش الإداري، وزارة التنمية الإدارية، مديرية رقابة الشركات في وزارة الصناعة والتجارة) البالغ عددهم (١٠٢)، وقد اعتبرت الدراسة مجتمع الدراسة نفسه عينة الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة وجود معوقات لتفعيل المساءلة وإجماع المديرين على ذلك وكان أهمها وجود ولاءات اجتماعية تؤدي لممارسة المحسوبية والواسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية، وقلة دعم القيادات/ الإدارة العليا، وضعف التخطيط الشامل، وضعف الحماية الممنوحة للعاملين في أجهزة الرقابة وعدم وجود معايير محددة للمساءلة. هناك أهمية لدور المواطن في تفعيل المساءلة وذلك من خلال استعانهه بممثليه في البرلمان واستخدام وسائل الإعلام المختلفة على شكل انتقادات وشكاوي.

2.3.2 الدراسات الانجليزية:

دراسة مونجوا ببدي ودسو (Mungiu-pippidi and Dusu,2011)

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

دراسة إرتوانج أورسه (Irtwang Orsaah,2010)

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر المجموعات على نمط الإدارة المتعلقة بحاكمية الجامعات في جامعة الزراعة في واكوردي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة كأداة. وشملت عينة الدراسة 85 عضو هيئة تدريس من أصل 250 عضو هم مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن هناك علاقة إيجابية بين نمط الإدارة التي يتبعها نائب رئيس الجامعة وبعض تأثيرات المجموعات والمشكلات المتعلقة بحاكمية الجامعات، وأن نائب رئيس الجامعة بنفسه أو كفرد في المجموعة مسؤول عن نمط الإدارة المتبع، وعن المشكلات المختلفة التي قد تُفسد العمل الجامعي، وأن مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة كانت فاعلة في جودة مخرجات الجامعة.

دراسة موك (Mok,2010)

هدفت الدراسة 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 عضوا أكاديميا 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. وإن معظم الأكاديميين مازالوا يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات الجامعة بدلاً من الإحساس بـ "التمرد" أو "السلطة". وعلى الرغم من هذه الحقيقة إلا أن حكومة سنغافورة وماليزيا حاولتا تبني أفكار وممارسات الليبرالية لتمويل حاكمية الجامعات، لأن الأكاديميين يرون أن الدولة لم تزل غير مقتدرة على مراقبة الجامعات والتعليم العالي.

دراسة ليوسجر- مامشيلا (Luescher-Mamashela 2010)

هدفت الدراسة التعرف الى التطبيقات الناتجة عن ازدياد المشاركات الإدارية للطلبة في الجامعات التي تطبق الحوكمة، واستكشفت هذه التطبيقات نظرياً من خلال اقتراح مصفوفة من النوع المثالي لحاكمية الطلبة، وقد اتضح ذلك من خلال دراسة حالة طلبة جامعة "كيب تاون" التي تتبنى الحاكمية في قيادتها.

خلصت الدراسة إلى أنه بعد فترة من انتقال الجامعة إلى الديمقراطية واجهت ارتقاءً إدارياً وأكاديمياً انعكس أثره إيجابياً على العلاقة مابين الطالب والجامعة، وبخاصة بعد تطبيق الحاكمية فيها، وهذه التغييرات تم ملاحظتها على مستويات مختلفة مثل: ظهور نشاطات طلابية مضادة للسياسة، وظهور الخطابات السياسية للطلبة، بحيث أصبحوا أكثر مشاركة في الأنشطة بعامة وأكثر شفافية، وكان تجاوبهم مع المساءلة بروح ديمقراطية عالية.

دراسة وانج (Wang,2010)

هدفت دراسة 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 واداة الاستبانة واستقصت الدراسة استقلالية الجامعة من خلال دراسة القواعد والأقسام التنظيمية والآراء للمستجيبين عن الاستبانة وعلاقتها بالدولة، وبحثت في آليات سيطرة الحكومة والحزب الشيوعي الصيني على التعليم العالي. وقد تمت مناقشة تحول هوية الجامعة وأثرها على استقلالية الجامعة. وطبقت الدراسة على عينة من 55 جامعة من اصل 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.

دراسة (Svensson,2007)

تناولت هذه الدراسة البيئة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في السويد، وهدفت إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية. وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة النصوص القانونية.

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

دراسة (Bashiti & Rabadi,2006)

هدفت الدراسة 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 وتوفير المعلومات، والتي لا 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 ميكانيكيات للحوكمة المؤسسية في الدراسات في المستقبل.

2.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة, فإنه يمكننا إجمال الملاحظات الآتية:

1- أغلب الدراسات التي تتحدث عن الحوكمة كانت حول حوكمة الشركات والمؤسسات الخاصة والأهلية والمدنية, وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في الإطار النظري والأدب التربوي والمنهجية والاستبانة ومقارنة بعض النتائج التي قد تتشابه مع الدراسة في بعض الجوانب ومن هذه الدراسات: دراسة (ارتيمة, 2005) ودراسة (الدويري, 2002) ودراسة (الشواورة, 2009) ودراسة (Svensson,2007) ودراسة (Bashiti & Rabadi,2006) .

2- أما في المجال التربوي فقد انصبت الحوكمة كدراسة متخصصة في مجال التعليم العالي وحوكمة الجامعات على الأخص وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في الإطار النظري والأدب التربوي والمنهجية والاستبانة ومقارنة بعض النتائج التي قد تتشابه مع الدراسة في بعض الجوانب, ومن هذه الدراسات: ودراسة (أبو كريم, 2005) ودراسة (ارتيمة, 2005) ودراسة (ناصر الدين, 2012) ودراسة (حلاوة وطه, 2011) ودراسة (الشمري, 2004) ودراسة (العنبيي, 2008) ودراسة (الشواورة, 2009) ودراسة (Mungiu-pippidi and Dusu,2011) ودراسة (Irtwang Orsaah,2010) ودراسة (Wang,2010) ودراسة (Svensson,2007) .

3- لم يجد الباحث خلال بحثه واطلاعه وحسب معلوماته, دراسات تتحدث عن الحوكمة في وزارات التربية والتعليم, ولكنه وجد 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 الباحث بها في مجال الاستبانة والمنهجية ومقارنة بعض النتائج التي قد تتشابه مع الدراسة في بعض الجوانب. وهذه الدراسات هي: (الطشة, 2007) ودراسة (ارتيمة, 2005) .

4- وبما أن وزارة التربية والتعليم هي جزء من القطاع العام الحكومي (الوزرات) فقد استعان الباحث ببعض الدراسات التي تعرضت للقطاع الحكومي والوزرات بشكل عام وتشابه الهيكلية المؤسسية بين وزارة التربية والتعليم والوزرات الأخرى، وقد استعان الباحث بها في مجال الاستبانة والمنهجية ومقارنة بعض النتائج التي قد تتشابه مع الدراسة في بعض الجوانب. ومن هذه الدراسات : دراسة(دعيبس, 2004) ودراسة (الدويري, 2002) ودراسة (السبيعي, 2010) ودراسة (الطراونة والعصايلة, 2010).

5- بعض الدراسات تناولت ارتباط الحوكمة بمكافحة الفساد, وقد استعان الباحث فيها في وضع الاستبانة حيث افرد لها مجالاً من مجالات الحوكمة في الاستبانة ومن هذه الدراسات: دراسة (السبيعي, 2010) ودراسة (الشواورة, 2009) .

6- اتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات من حيث المنهجية والأدب التربوي وبعض مجالات الاستبانة والتحليل الإحصائي ومن هذه الدراسات: دراسة (ناصر الدين, 2012) ودراسة (السبيعي, 2010) ودراسة (الشمري, 2009) ودراسة (الشواورة, 2009).

7- 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 ان بعض الدراسات تناول بعض المبادئ للحوكمة مثل الشفافية أو المساءلة أو المشاركة في التربية والتعليم, ولكنها لم تتناول الحوكمة ككل وبتخصص في التربية والتعليم.
- مجتمع 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.
- 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) فاجتماع هذه المجالات مجتمعة لم ترد في أي من الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهج الدراسة وإجراءاتها

- 1.1 المقدمة
- 1.2 منهج الدراسة
- 1.3 مجتمع الدراسة
- 1.4 عينة الدراسة
- 1.5 أداة الدراسة
- 1.6 صدق الأداة
- 1.7 ثبات الأداة
- 1.8 إجراءات الدراسة
- 1.9 متغيرات الدراسة
- 1.10 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها

3.1 مقدمة:

يشمل هذا الفصل مجتمع الدراسة وعينتها , وأداة الدراسة من حيث إعدادها, وتطويرها, واستخراج معاملي الصدق والثبات, وإجراءات الدراسة, والمعالجة الإحصائية للبيانات لاستخلاص النتائج, والمتغيرات التابعة والمستقلة.

3.2 منهج الدراسة:

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي.

3.3 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 الدراسي 2013/2014 (1038) مديرا وإداريا, منهم (524) مديرا ومديرة موزعين بواقع 134 مديرا ومديرة في مديرية الخليل و97 مديرا ومديرة في مديرية شمال الخليل و192 مديرا ومديرة في مديرية جنوب الخليل و101 مديرا ومديرة في مديرية بيت لحم. في حين بلغ عدد الموظفين الإداريين في المديريات الأربع (514) إداريا منهم (133) إداريا في مديرية الخليل و(108) إداريين في مديرية شمال الخليل و(161) إداريا في مديرية جنوب الخليل و(112) إداريا في مديرية بيت لحم وذلك في العام الدراسي 2013\2014.

3.4 عينة الدراسة:

اختار الباحث العينة بالطريقة الطبقيّة 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 ما تم توزيعه على عينة الدراسة بحيث بلغت نسبة الاستجابة على أسئلة الدراسة (97.5%) من أصل (319) تم توزيع الاستبانة عليهم في مديريات التربية في محافظتي بيت لحم والخليل مجتمع الدراسة, وبذلك تكون العينة (311) من مجموع المجتمع البالغ (1038) مديراً وإدارياً أي ما نسبته تقريباً (30%) وهي نسبة مقبولة لأغراض الدراسة والبحث العلمي.

جدول (3.1): أعداد أفراد عينة الدراسة التي تم توزيع الاستبانة عليهم قبل المرتجع حسب متغيري المديرية والمسمى الوظيفي.

المجموع	مديرية بيت لحم	مديرية جنوب الخليل	مديرية شمال الخليل	مديرية الخليل	المديرية المسمى الوظيفي
155	34	49	32	40	الإداريون
164	38	57	29	40	المديرون
319	72	106	61	80	المجموع

يتبين من الجدول (3.1) أن مجموع أعداد الإداريين بلغ 155 والمديرين بلغ 164, في حين بلغ عدد المستجيبين في مديرية الخليل 80 وشمال الخليل 61 وجنوب الخليل 106 وبيت لحم 72.

3.5 توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة.

بعد فرز الاستبانات المرتجعة والتأكد من صلاحيتها للتحليل, تم تحديد خصائص الأفراد المستجيبين, يعرض الجدول رقم (3.2) توزيع أفراد عينة الدراسة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب متغيراتها بعد المرتجع.

جدول (3.2): توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	172	55.3%
	أنثى	139	44.7%
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%

يبين الجدول رقم (3.2) أن أفراد عينة الدراسة كانت حسب متغير الجنس يظهر أن نسبة الذكور بلغت 55.3% ونسبة الإناث 44.7%. أما متغير المديرية فقد أظهر الجدول أن نسبة أفراد العينة من مديرية

الخليل بلغت 25.0% ومديرية شمال الخليل 20.3% ومديرية جنوب الخليل 34.1% ومديرية بيت لحم 20.6%. في حين اظهر متغير سنوات الخبرة أن نسبة الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات بلغت 28.3% وما بين 10 - 20 سنة 45% وأكثر من 20 سنة 26.7%. وأخيرا اظهر متغير المسمى الوظيفي أن نسبة المديرين بلغت 51.9% والإداريين 48.9%.

3.6 أداة الدراسة :

طوّر الباحث استبانته بالاستعانة والاسترشاد باستبانات الباحثين المستخدمة في معايير المؤسسة الفلسطينية الائتلاف من اجل النزاهة والشفافية (أمان) والدراسات السابقة، وهي دراسة (الطشة، 2007) ودراسة (أبو كريم، 2005) ودراسة (دعيبس، 2004) ودراسة (ناصر الدين، 2012) ودراسة (حلاوة وطه، 2011) ودراسة (العتيبي، 2008) ودراسة (Mungiu-pippidi and Dusu, 2011) ودراسة (Irtwang Orsaah, 2010)

حيث تعرف الباحث من خلال هذه الدراسات على الاستبانات المستخدمة، والمجالات التي تم تناولها، وصياغة بعض الفقرات، وإمكانية تطبيق البعض منها بعد تعديلها لأغراض الدراسة. وأعاد صياغة بعض الفقرات وأضاف 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.

وقد تكونت الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول:

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

الجزء الثاني:

وتكون من (50) فقرة موزعة على مجالات الحوكمة وهي:

1- مجال النزاهة، وتغطيه الفقرات من 1- 10.

2- مجال الشفافية, وتغطيه الفقرات من 11-18.

3- مجال المساءلة, وتغطيه الفقرات من 19-31.

4- مجال المشاركة في صنع القرار, وتغطيه الفقرات من 32-39.

5- مجال مكافحة الفساد, وتغطيه الفقرات من 40-50.

وتمت الاستجابة على فقرات الاستبانة وفق توزيع خماسي حسب مقياس ليكارت وهو:

(موافق بشدة, موافق, محايد, غير موافق, غير موافق بشدة).

3.7 صدق الأداة:

لاختبار صدق الأداة, اعتمد الباحث صدق المحكمين حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في الميدان التربوي والإداري , وذوي الخبرة في مجال الحوكمة, حيث بلغ عدد المحكمين (18) محكما من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير في الإدارة والتربية وخبراء الحوكمة كما هو في الملحق رقم (10), من اجل إبداء الرأي في هذه الفقرات من حيث انتماء الفقرات إلى مجالاتها, وكونها تقيس ما وضعت من أجله, وتعديل وحذف وإضافة ما يروونه مناسبة ويخدم أهداف الدراسة.

وبعد استرداد الاستبانات من المحكمين, راجع الباحث جميع الملاحظات التي أبداه المحكمون, وقام بإجراء التعديل المطلوب والذي اقترحها عليه أكثر من 80% من المحكمين. وكانت عدد فقرات استبانة التحكيم 45 فقرة كما هو في الملحق رقم (11), في حين أصبح عدد فقرات الاستبانة بعد التعديل 50 فقرة موزعة على المجالات الخمسة السالفة الذكر ملحق رقم (11), بعد إضافة 10 فقرات وحذف 5 فقرات وتعديل 23 فقرة وكانت على النحو الآتي:

الفقرات التي تم حذفها من استبانة التحكيم هي:

فقرة 5: تُطبق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز.

فقرة 9: يوجد قوانين وأنظمة واضحة فيما يخص المشتريات والعطاءات وتتميز بالنزاهة والشفافية.

فقرة 22: يُشارك ممثلون من المجتمع المحلي وأولياء الأمور في وضع قواعد المساءلة.

فقرة 38: تسعى المديرية إلى الارتقاء بسمعتها الإدارية و الأكاديمية.

فقرة 43: لا توفر المديرية نظاما ماليا وإداريا متطورا.

الفقرات التي تم إضافتها في الاستبانة النهائية:

فقرة 14: تصح المديرية عن سبب أي عقوبة يتم اتخاذها بحق أي موظف فيها.

فقرة 15: تصح المديرية للموظف الذي يتم نقله من مكان وظيفته عن سبب نقله.

فقرة 30: يُسمح للموظف التظلم والاعتراض على تقرير أدائه الوظيفي.

فقرة 34: يشارك الموظفون في وضع الخطط والسياسات والتطوير.

فقرة 35: يشارك الطلبة في وضع الخطط والسياسات والتطور.

فقرة 36: يشارك الموظفون في تقييم أداء المديرية.

فقرة 37: يشارك المجتمع المحلي في تقييم أداء المديرية.

فقرة 40: تقتقر الترقيات في المديرية لتكافؤ الفرص للجميع.

فقرة 42: تشجع الإجراءات والممارسات على مكافحة الفساد وملاحقة الفاسدين.

فقرة 47: تشجع الإجراءات والممارسات على مكافحة الفساد وملاحقة الفاسدين.

الفقرات التي تم تعديلها كما جاءت في الاستبانة النهائية:

فقرة 2: تساهم الإجراءات والممارسات في المديرية في منع تضارب المصالح بين مصلحة الموظف

والمصلحة العامة.

فقرة 3: تضمن إجراءات التوظيف في المديرية تكافؤ الفرص بين الجميع.

فقرة 4: تضمن إجراءات التنسيب للمشاركات الخارجية بما يضمن تكافؤ الفرص.

فقرة 5: يشرف على التعيين لجنة تتميز بالنزاهة.

فقرة 7: تحول الأنظمة والقوانين دون استخدام الموظفين لموارد وممتلكات المديرية لإغراضهم ومصالحهم

الشخصية.

فقرة 10: تخضع الإجراءات والممارسات في المديرية لمراقبة ديوان للرقابة العامة الإدارية والمالية.

فقرة 11: تقوم المديرية بتعريف الجمهور بالخدمات المقدمة والتقارير المالية والإدارية عبر موقعها الإلكتروني.

فقرة 12: توزع المنح بشكل شفاف يسمح بتكافؤ الفرص.

فقرة 13: تنطبق المديرية سياسات وتعليمات واضحة لنشر المعلومات وحق المواطن في الحصول عليها.

فقرة 16: تنشر المديرية التقارير المالية والإدارية التفصيلية دوريا وتفصح به للجمهور.

فقرة 23: تخضع الممارسات والإجراءات لمدقق حسابات قانوني من خارج الوزارة.

فقرة 24: تخضع إجراءات وممارسات المديرية لنظام التدقيق الداخلي.

فقرة 27: نظام تقييم أداء الموظفين نظاما عادلا.

فقرة 29: توجد أنظمة وتعليمات واضحة لتقييم الأداء للموظفين .

فقرة 31: توجد إجراءات وسياسات واضحة حول آلية التعامل مع شكاوي الجمهور.

فقرة 32: تنطبق المديرية أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات والسياسات السليمة.

فقرة 33: تُشرك المديرية ممثلين من المجتمع المحلي في وضع الخطط والسياسات.

فقرة 38: تشجع الإجراءات في المديرية على إبداء الرأي والرأي الآخر.

فقرة 41: لدى المديرية الجدية في حل المشكلات التي تواجه العاملين في المديرية.

فقرة 43: تتجنب المديرية فصل أي موظف فيها بشكل تعسفي.

فقرة 44: ضع مدراء المدارس ميزانيتهم بوضوح وشفافية.

فقرة 45: تسمح الإجراءات والممارسات في المديرية بالإبلاغ حول عروض الهدايا والرشاوى وممارسات

الفساد.

فقرة 48: تفتقر المديرية لقوانين وأنظمة واضحة لمكافحة الفساد المالي والإداري.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضا بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات

الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداء واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، ويبين

الجدول رقم(3.3).

جدول رقم (3.3): مصفوفة تبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.

رقم الفقرة	معامل ارتباط (R)	مستوى الدلالة (α)	رقم الفقرة	معامل ارتباط (R)	مستوى الدلالة (α)
1	0.62	0.000	26	0.81	0.000
2	0.75	0.000	27	0.70	0.000
3	0.71	0.000	28	0.77	0.000
4	0.69	0.000	29	0.77	0.000
5	0.77	0.000	30	0.80	0.000
6	0.74	0.000	31	0.79	0.000
7	0.75	0.000	32	0.75	0.000
8	0.83	0.000	33	0.72	0.000
9	0.72	0.000	34	0.77	0.000
10	0.82	0.000	35	0.68	0.000
11	0.75	0.000	36	0.65	0.000
12	0.69	0.000	37	0.57	0.000
13	0.82	0.000	38	0.75	0.000
14	0.72	0.000	39	0.53	0.000
15	0.74	0.000	40	0.25	0.000
16	0.66	0.000	41	0.75	0.000
17	0.76	0.000	42	0.84	0.000
18	0.84	0.000	43	0.77	0.000
19	0.82	0.000	44	0.78	0.000
20	0.84	0.000	45	0.76	0.000
21	0.75	0.000	46	0.84	0.000
22	0.76	0.000	47	0.73	0.000
23	0.70	0.003	48	-0.17	0.003
24	0.79	0.000	49	0.78	0.000
25	0.73	0.000	50	0.71	0.000

يتبين من جدول رقم (3.3) أن معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ وبالتالي فإن المقياس يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

3.8 ثبات الأداة:

قام الباحث 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 الصفية باستخدام معامل سيبرمان - براون حيث بلغ معدل الثبات بهذه الطريقة (0.94), مما يعطي ويعزز الثقة بأداة الدراسة.

كذلك قام الباحث بإيجاد معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Alpha لكل مجال من مجالات الحوكمة, حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.88) و (0.95) كما يبينه الجدول رقم (3.4) أدناه.

جدول رقم (3,4): قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الحوكمة والدرجة الكلية.

المجال	معامل الثبات (الفا)
1- النزاهة	93. 0
2- الشفافية	0.91
3- المساءلة	0.95
4- المشاركة في صنع القرار	0.92
5- مكافحة الفساد	0.88
الدرجة الكلية	0.98

يلاحظ من جدول رقم (3.4) أعلاه أن قيمة معامل الثبات للأداة وكذلك للمجالات المختلفة قد كان مرتفعاً.

3.9 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة

(1) الجنس وله مستويان: أ. ذكر ب. أنثى.

(2) المديرية وله أربعة مستويات:

أ. الخليل ب. شمال الخليل ج. جنوب الخليل د. بيت لحم.

(3) سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات:

أ. أقل من (10 سنوات) ب. بين (10-20 سنة) ج. أكثر من 20 سنة.

(4) المسمى الوظيفي وله مستويان: أ. مدير مدرسة ب. إداري.

ثانياً: المتغيرات التابعة

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

3.10 إجراءات أداة الدراسة:

← بعد أن تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على عدد من المحكمين وذوي الخبرة في الميدان التربوي والإداري والحوكمة, والتأكد من ثباتها,

← قام الباحث بتقسيم مجتمع الدراسة إلى عينة طبقية عشوائية من ثماني طبقات حسب متغيري الجنس والمديرية.

← قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة بعد الحصول على كتاب موجه من الجامعة كما هو في الملحق رقم (1، 2، 3، 4), يفيد بأن الباحث يقوم بعمل دراسة بعنوان (تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها). لتسهيل مهمته.

- ◀ قام الباحث بمراجعة المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة كما هو موجود في الملحق رقم (6، 7، 8، 9)، والسماح له بتوزيع الاستبانة على موظفي المديريتين، وبعدها تم توزيع الاستبانة من قبل الباحث، وذلك بزيارة مواقع العمل.
- ◀ حصر الباحث الاستبانات التي جمعها.
- ◀ حصر الباحث الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ورمزها وإدخالها إلى الحاسوب لتحليلها.
- ◀ قام الباحث بالمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

3.11 المعالجة الإحصائية:

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتوزيع خصائص أفراد العينة، وللإجابة عن سؤالي الدراسة استخدم الباحث 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.
 - وقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا وكذلك معامل سبيرمان- براون لقياس درجة ثبات الأداة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

4.1 المقدمة

4.2 عرض نتائج الدراسة

4.2.1 النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول

4.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

4.1 المقدمة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة مرتبة حسب سؤالي الدراسة وفرضياتها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات حسب المقياس الوزني الموضحة في الجدول التالي رقم (4.1).

جدول رقم(4.1): تبيان المقياس الوزني لتحديد الدرجات لتطبيق الحوكمة.

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67 – 2.34
عالية	3.68 فأعلى

يبين الجدول (4.1) أن درجة تطبيق الحوكمة من وجهة نظر المبحوثين تكون منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي 2.33 فأدنى، وتكون الدرجة متوسطة إذا تراوح المتوسط الحسابي للاستجابات بين (2.34 – 3.67)، بينما تكون الدرجة مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي 3.68 فأعلى.

4.2 عرض نتائج الدراسة

4.2.1 النتيجة المتعلقة بالسؤال 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 فقد 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، والجداول ذات الأرقام (4.2, 4.3) تبين هذه النتائج

جدول رقم (4.2): 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 تنازليا.

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 (4.2) 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).

كما تشير نتائج الجدول في ملحق رقم (12) إلى أن الفقرات ذات الأرقام 19، 8، 28، 10، 30 قد حازت على أعلى درجات تطبيق الحوكمة، وهي عبارة عن تقديم المديرية التقارير الدورية للوزارة، وجود أنظمة وقوانين مطبقة بنزاهة وشفافية للإدارة المالية للمديرية، السماح للموظف بالاطلاع على تقرير أدائه الوظيفي، السماح للموظف بالتظلم والاعتراض على تقرير أدائه الوظيفي، خضوع الإجراءات والممارسات في المديرية لمراقبة ديوان الرقابة العام. في حين حازت الفقرات 36، 37، 35، 39، 16 على أقل درجات تطبيق الحوكمة وهي عبارة عن مشاركة الموظفين في تقييم أداء المديرية، مشاركة المجتمع المحلي في تقييم أداء المديرية، مشاركة الطلبة في التطوير ووضع الخطط والسياسات وقد كانت درجات هذه الفقرات متدنية، في حين مشاركة المجتمع المحلي في المديرية في المساءلة الإدارية والمالية، ونشر المديرية التقارير المالية والإدارية التفصيلية دورياً والإفصاح بها للجمهور كانت درجاتها متوسطة.

ويستدل من الجدول أن المستوى العام من تطبيق الحوكمة بشكل عام متوسط.

4.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

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

فحص الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) 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 الجنس. ولفحص هذه الفرضية قام بإجراء اختبار (ت) (t-test) للعينات المستقلة. وقد كانت النتائج كما الجدول رقم (4.3).

جدول رقم (4.3): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق بين موسطات لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم وفقاً لمتغير الجنس.

الدالة الإحصائية (α)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	مجالات تطبيق الحوكمة
0.23	1.26	0.829	3.082	ذكر	النزاهة
		0.894	2.959	أنثى	
0.11	0.86	0.802	2.811	ذكر	الشفافية
		0.875	2.728	أنثى	
0.50	1.63	0.89	3.023	ذكر	المساءلة
		0.930	2.863	أنثى	
0.32	0.82	0.802	2.558	ذكر	المشاركة في صنع القرار
		0.861	2.481	أنثى	
0.09	0.70	0.732	2.892	ذكر	مكافحة الفساد
		0.804	2.831	أنثى	
0.22	1.2	0.755	2.900	ذكر	الدرجة الكلية
		0.820	2.793	أنثى	

تشير النتائج في الجدول رقم (4.3) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى إلى جنس حيث بلغت قيمة (t=1.2) وهي قيمة غير دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

حيث كان مستوى الدلالة (0.22) وهو أكبر من (0.05). كما تبين من الجدول السابق رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق الحوكمة في جميع المجالات ما عدى مجال المساءلة تعزى لمتغير الجنس وعليه فقد تم قبول الفرضية الأولى.

فحص الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) 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 المديرية.

ولفحص هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ثم قام بإجراء تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق ذات الدلالة لدرجات تطبيق الحوكمة واختبار دلالة الفروق. وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة وفقا لمتغير المديرية.

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الخليل	78	2.553	0.83
شمال الخليل	63	3.003	0.719
جنوب الخليل	106	2.743	0.703
بيت لحم	64	3.052	0.766

ويتبين لنا من الجدول رقم (4.4) وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين والإداريين حول الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها.

ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول رقم (4.5).

جدول رقم (4.5): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم وحسب متغير المديرية.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	د.ح	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
* 0.00	10.67	720.55	3	2161.65	بين المجموعات	النزاهة
		67.54	307	20735.66	داخل المجموعات	
			310	22897.31	المجموع	
* 0.00	9.09	376.50	3	1129.51	بين المجموعات	الشفافية
		41.41	307	12711.53	داخل المجموعات	
			310	13841.04	المجموع	
* 0.00	9.64	1246.9	3	3740.74	بين المجموعات	المساءلة
		129.39	307	39721.91	داخل المجموعات	
			310	43462.65	المجموع	
* 0.00	7.81	321.83	3	965.48	بين المجموعات	المشاركة في صنع القرار
		41.21	307	12652.33	داخل المجموعات	
			310	13617.81	المجموع	
* 0.00	12.38	789.40	3	2368.20	بين المجموعات	مكافحة الفساد
		63.75	307	19571.42	داخل المجموعات	
			310	21939.61	المجموع	

* توجد فروق ذات الدلالة

يتبين من الجدول السابق رقم (4.5) انه 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 فقد تم رفض الفرضية الثانية.

وللتعرف على مصدر تلك الفروق قام الباحث بإجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم(4.6).

جدول رقم (4.6): 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 ($\alpha=0.05$)

تشير النتائج في الجدول رقم (4.8) 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 أيضا بين (شمال الخليل وجنوب الخليل) لصالح شمال الخليل، ولم تكن الفروق دالة بين مديريات (الخليل وجنوب الخليل) وبين (شمال الخليل وبيت لحم).

فحص الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) 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 سنوات الخبرة.

ولفحص هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ثم قام بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة درجات تطبيق الحوكمة واختبار دلالة الفروق. وقد كانت النتائج كم في الجدولين رقم (4.7) ورقم (4.8).

جدول رقم (4.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجات تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من (10سنوات)	88	2.886	0.690
بين(10-20) سنة	140	2.913	0.843
من 20 سنة فأكثر	83	2.172	0.770

ويتبين لنا من الجدول رقم (4.7) وجود فروق ظاهرة في تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها حسب متغير سنوات الخبرة. ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول رقم (4.8).

جدول رقم (4.8): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وبيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	د.ح	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات تطبيق الحوكمة
* 0.17	1.77	129.75	2	259.51	بين المجموعات	النزاهة
		73.50	308	22637.80	داخل المجموعات	
			310	22897.31	المجموع	
* 0.17	1.81	80.48	2	160.96	بين المجموعات	الشفافية
		44.42	308	13680.07	داخل المجموعات	
			310	13841.03	المجموع	
* 0.27	1.33	186.07	2	372.13	بين المجموعات	المساءلة
		139.90	308	43090.52	داخل المجموعات	
			310	43462.65	المجموع	
* 0.11	2.26	98.55	2	197.10	بين المجموعات	المشاركة في صنع القرار
		43.57	308	13420.70	داخل المجموعات	
			310	13617.80	المجموع	
* 0.22	1.53	107.69	2	215.38	بين المجموعات	مكافحة الفساد
		70.53	308	21724.23	داخل المجموعات	
			310	21939.61	المجموع	

* توجد فروق ذات دلالة

تشير النتائج في الجدول رقم (4.8) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (ف = 1.84) وهي قيمة غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات خبرة الموظف في متوسطات تقديرات الباحثين حول درجة تطبيق الحوكمة وذلك عن جميع مجالات الحوكمة لأن جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من $(\alpha \leq 0.05)$, وعليه فقد تم قبول الفرضية الثالثة.

فحص الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) 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 الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ثم قام بإجراء اختبار (ت) (t-test) للعينات المستقلة على فرض تساوي التباين. وقد كانت النتائج كما الجدول رقم (4.9).

جدول رقم (4.9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) (t-test) 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 (4.9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى 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 ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (309) حيث كان مستوى الدلالة (0.03) وهو أقل من (0.05). وعليه فقد تم رفض الفرضية الرابعة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 المقدمة

5.2 مناقشة نتائج الدراسة

5.2.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

5.2.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

5.3 التوصيات

5.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث ومقارنتها بالدراسات السابقة، ثم يتبعها التوصيات التي يوصي بها الباحث بناء على النتائج التي توصل إليها في دراسته.

5.2 مناقشة نتائج الدراسة

5.2.1 مناقشة نتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

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

تشير نتائج جداول في الملحق رقم (12) والمتعلقة بدرجة تطبيق الحوكمة حسب مجالات الحوكمة المختلفة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم إلى أن درجة تطبيق الحوكمة من وجهة نظر المدراء والإداريين في المديريات كانت بشكل عام متوسطة في جميع مجالات الدراسة.

يرى الباحث 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 ومنها مؤسسة الائتلاف من اجل النزاهة (أمان). ويعزو الباحث 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 المديریات والمدارس. أما سبب حصول مجال المشاركة في صنع القرار على أدنى نتيجة فان الباحث يرجع ذلك إلى شعور المديرين والإداريين بعدم إشراكهم في صناعة القرار ونظرتهم لوجود نوع من الانفراد في صناعة القرار في المديریات 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 (الشمري, 2009) ودراسة (Mungiu-pippidi and Dusu, 2011).

بينما خالفت نتيجة هذا السؤال نتائج الدراسات الآتية: دراسة (أبو كريم, 2005) ودراسة (دعيبس, 2004) ودراسة (الدويري, 2002) ودراسة (ناصر الدين, 2012) ودراسة (العتيبي, 2008) ودراسة (غرابة, 2010) ودراسة (Deboer, Huissman and Meister-Scheytt 2010).

5.2.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف وجهات النظر لدى مديري المدارس والإداريين في مديريات التربية والتعليم حسب متغير الجنس والمديرية وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي؟
وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضيات الأربعة التالية:

مناقشة نتيجة 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 لمتغير الجنس.

تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى إلى جنس حيث بلغت قيمة ($t=1.2$) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (309) حيث كان مستوى الدلالة (0.22) وهو أكبر من (0.05).

يعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة في متوسطات وجهات نظر المستجيبين حول تطبيق الحوكمة حسب متغير الجنس إلى أن الجنسين يحملان نفس مستوى الثقافة حول الحوكمة، بالإضافة إلى كون الجنسين يحملان نفس وجهة النظر نحو تطبيق الحوكمة ومبادئها وقد يعود ذلك إلى أن الجنسين يواجهان نفس الظروف والمناخات وكذا الممارسات والإجراءات الإدارية والمالية في المديريات، وبالتالي كانت لهما نفس الانطباعات ووجهات النظر نحو تطبيق الحوكمة في المديريات وعليه فلم يحصل فروق ذات دلالة في متوسطات وجهات النظر بينهما.

مناقشة نتيجة 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 المديرية.

تشير النتائج في الجدول رقم (4.7) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المديرية التي يعمل بها الموظف حيث بلغت قيمة ($F=10,93$) وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$) وعليه فقد تم رفض الفرضية الثانية. كما تشير النتائج في الجدول رقم (4.8) أن الفروق كانت دالة بين كل من مديريات (الخليل وشمال الخليل) لصالح شمال الخليل، وكانت الفروق دالة بين (الخليل وبيت لحم)

لصالح بيت لحم وقد كانت دالة أيضا بين (شمال الخليل وجنوب الخليل) لصالح شمال الخليل، ولم تكن الفروق دالة بين مديريات (الخليل وجنوب الخليل) وبين (شمال الخليل وبيت لحم).

يرى الباحث أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات النظر في تطبيق الحوكمة حسب متغير المديرية يعزى 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 المديرية الأخرى مما كون 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 إليهما وإلى تطبيقها، أضف إلى ذلك اختلاف طبيعة البيئة في كل مديرية، فكل مديرية تنتمي إلى منطقة ذات عادات وتقاليد وموروث تربوي وثقافي يختلف عن المديرية الأخرى وهذا يؤثر على طريقة نظرتهم إلى مبادئ الحوكمة وتطبيقها. وأخيرا فإن حجم المديرية قد يكون له اثر في اختلاف درجة تطبيق الحوكمة كون كبر حجم المديرية يعني كبر وكثرة مشاريعها وبرامجها وخططها وميزانياتها وهذا يؤثر على درجة تطبيق النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة ومكافحة الفساد، وبالتالي إيجاد فروق ذات دلالة بين متوسطات وجهات النظر.

وأما النتائج التي أشارت إلى أن الفروق كانت دالة بين (الخليل وبيت لحم) لصالح بيت لحم، ويعزو الباحث ذلك أن البيئة الانفتاحية لمديرية بيت لحم من عادات وتقاليد وموروث ثقافي لدى سكانها هو أكثر انفتاحا منه في الخليل، ولذلك فإن ثقافة الحوكمة لدى كوادر مديرية بيت لحم أعلى منه عند كوادر مديرية الخليل مما اثر على نظرتهم في درجة تطبيق الحوكمة أو ممارستها بنفسهم. كما أشارت النتائج إلى أن هناك فروقا دالة بين (شمال الخليل وجنوب الخليل) لصالح شمال الخليل. ويرجع الباحث ذلك إلى كبر حجم مديرية الجنوب وضخامة مشاريعها ونشاطاتها وكثرة العاملين فيها مما يجعل درجة تطبيق الحوكمة اقل مما هو عليه في مديرية شمال الخليل صغيرة العدد والأنشطة والمشاريع. أما النتائج التي أشارت إلى انه لم تكن الفروق دالة بين مديريات (الخليل وجنوب الخليل) من جهة وبين (شمال الخليل وبيت لحم) من جهة أخرى. فيرجعه الباحث إلى كون هذه المديرية متشابهة

في الحجم وعدد العاملين والطبيعة السكانية والعادات والتقاليد فيما بينهم. أضيف إلى ذلك أن كوادر هذه المديرية متشابهة في درجة ثقافتهم للحوكمة ومبادئها ونظرتهم إليها وإلى درجة تطبيقها.

مناقشة نتائج فحص الفرضية الثالثة:

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. تشير نتائج الجدول رقم (4.10) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة ($F = 1,84$) وهي قيمة غير دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) وعليه قبلت الفرضية الثالثة.

يرى الباحث 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 الممتحنين بالنسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة لان الواقع الإداري الموجود في المديرية يدرك من خلال التعايش معه لفترة قصيرة. وهذا يدل على ان النظرة إلى درجة تطبيق الحوكمة وصلت مرحلة لا تختلف سلبيًا أو إيجابيًا 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. أضيف 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، أضيف 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.

مناقشة نتيجة فحص الفرضية الرابعة.

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 المسمى الوظيفي.

تشير النتائج في الجدول رقم (4.11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح الموظف، حيث بلغت قيمة ($t=5.58$) وهي قيمة دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (309) حيث كان مستوى الدلالة (0.03) وهو أقل من (0.05) وعليه فقد تم رفض الفرضية الرابعة.

تبين من الجدول رقم (4.12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق الحوكمة في المجالات (النزاهة، والشفافية، والمساءلة، ومكافحة الفساد) في حين لا توجد فروق دالة فيما يتعلق بمجال المشاركة في صنع القرار وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث 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 والاجراءات الادارية والمالية بشكل مختلف عما كونه مديرو المدارس، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة قرب الإداريين من المناخات الإدارية والمالية السائد في المديريات بحكم تواجدهم اليومي فيها بعكس طبيعة تواجد المدراء غير المنتظم في المديرية التي ينتمي اليها 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 فان وجهة نظر الموظف عن نفسه قدر تكون أعلى من وجهة نظر الآخرين عنه لان الطبيعة البشرية لا تعترف بقصورها وفسادها وهذا قد يجعل وجهة نظر الموظف الإداري في المديرية أعلى منها من المدير.

أما عدم وجود فروق دالة فيما يتعلق بمجال المشاركة في صنع القرار, فإن الباحث يعزو ذلك إلى كون المديرين والإداريين لا يشعرون بأن الإدارة المطبقة عليهم هي إدارة ديمقراطية تسمح للعاملين بالمشاركة في صناعة القرار, ولا تخولهم الصلاحيات الإدارية وهذا أثر في نظرتهم حول مجال المشاركة. وهذا يعني أن المناخ السائد لدى الجميع هو مناخ غير ديمقراطي لا للمديرين ولا للإداريين من وجهة نظر المستجيبين.

5.3 التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحث يوصي 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.
5. يوصي الباحث المؤسسات المعنية بمتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة في فلسطين بإجراء الدراسات والتحقيقات الميدانية للتحقق من مدى تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها.
6. تدريس الإطار النظري للحوكمة وتضمينه للأدب التربوي في دراسات الإدارة التربوية للمساهمة في رفع مستوى ثقافة الحوكمة.
7. تبني مبادئ الحوكمة السياسية التي تعنى بالسياسات العامة للدولة الفلسطينية المنشودة, فبدونها لن تكون هناك حوكمة في مؤسسات الدولة إذا كان القرار السياسي ضارياً عرض الحائط للحوكمة والحكم الرشيد.

المراجع:

المراجع العربية:

القرآن الكريم.

إبراهيم، يحيى والطحلاوي، محمد وحسن، نبيلة. (2010). الإدارة العصرية وجامعة المستقبل، بحث غير منشور، كلية التجارة، جامعة أسيوط. 2014/9/14. نقلا عن الموقع الإلكتروني. <http://site.iugaza.edu.ps/melfarra/files/2010/>

ابن عاشور، الشيخ محمد الطاهر. (2001). مقاصد الشريعة الإسلامية. ط2. عمان: دار النفائس للنشر والتوزيع.

ابن منظور. (2008). لسان العرب. بيروت: دار المعارف للنشر والتوزيع.

أبو كريم، أحمد. (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.

أرثيمة، ماجدة. (2005). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارات التربية والتعليم " دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك. اردن، الاردن.

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 2001/3/22.

بزأوية، عبد الحكيم وسالمي، عبد الجبار (2011). جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات. الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي 3-4/10/2011.

- البشير ، محمد. (2003). *التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات*. المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين ، عمان ، 24-25 أيلول
- حجي، أحمد. (2000). *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 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.
- حلاوة، جمال ودار طه، نداء (2011). *واقع الحوكمة في جامعة القدس*. جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة. القدس، فلسطين: دار العلوم التنموية.
- الخضيري، محسن. (2005). *حوكمة الشركات*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- خليل، والعشماوي. (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.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2008). *تحديات الواقع ورؤى المستقبل*. دور الطلبة والإصلاح التشريعي في إدارة الجامعة. ورشة عمل نظّمها منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الاسكندرية. 2008/10/8.
- دعيبس، منال. (2004). *مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الدويري، أحمد. (2002). *المساءلة في الإدارة العامة في الأردن، دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المديرين في وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الاردن.
- ديوب، زهاء. (2010). *الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المؤسسات السورية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق. دمشق، سوريا.

- الراشدي، علي. (2007). الإدارة بالشفافية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي. (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. أطروحة دكتوراه. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. قسم العلوم الإدارية. الرياض.
- سراج الدين، إسماعيل. (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية.
- السن، عادل عبدالعزيز. (2009). مكافحة أعمال الرشوة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (أعمال المؤتمرات): القاهرة. ص: 447.
- السيد، إسماعيل محمد. (2006). الإدارة التراكمية والحوكمة. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- شلي، صبري احمد. (2013). دور الحوكمة في الإصلاح الإداري دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان أنموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية القانون والسياسة، الدنمارك.
- الشرييني، الهلالي. (1998). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 1(137)، ص: 250-285.
- 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.
- الشمري، سالم. (2009). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، والصعوبات التي تواجهها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن

الشواورة, فيصل محمود. (2009). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة الأردنية. دمشق: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية, 25(2), ص: 120-155.

صافي, إمام موسى. (2000). إستراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم في نطاق الفكر والنظريات. بغداد: دار العلوم للطباعة والنشر.

صالح, محمد غرابة. (2010), مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجاح الوطنية, نابلس, الضفة الغربية.

صلاحات, رافع يوسف. (2012). واقع بيئة النزاهة والشفافية والمساءلة في الجامعات الفلسطينية. سلسلة تقارير 52. الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة (أمان). رام الله, فلسطين.

الطائي, علي وحمد, علاء. (2010). أبعاد الحاكمية المحليّة في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية. مجلة كلية بغداد الاقتصادية. 0(25), ص: 41-68.

الطراونة, رشا نايل حامد والعضايلة, محمد. (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد ٦(١), ص 63-94.

طربيه, خالد. (2010). حوكمة الشركات. 2014/1/15, نقلا عن الموقع الالكتروني www.nazaha.iq/search_web/edare/g.dockh.fturabi@yahoo.com,khaled_kai@yahoo.com

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 وأثار النمو الاقتصادي والتنمية " في " الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ". ط1. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

العتيبي, راشد غازي. (2008). أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة, الاردن.

عزت, احمد. (2010). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. عمان، الأردن. بتاريخ 2014/1/22, نقلا عن الموقع الالكتروني. <http://old.qadaya.net>.

علي ، أسامة عبد المنعم (2008). أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الاردن.

عمر محمد عبد الحليم. (2005). حوكمة الشركات «تعريف مع إطلاله إسلامية. ورقة عمل أساسية، الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، السبت 14 ربيع الأول 1426هـ الموافق 23 أبريل 2005م، ص2.

العمر, فؤاد عبد الله. (2008). العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي. العهد الإسلامي للبحوث والتدريب. الكويت: البنك الإسلامي للتنمية.

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

الفرجاني, عبد الفتاح محمد علي. (2008). واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز امن المجتمع الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية قسم إدارة الأعمال. غزة، فلسطين.

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

فوزي، سامح. (1999). المساءلة والشفافية : إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير. القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام.

الكعبي, جبار محمد علي؛ عبدالحميد, ياسر عمار. (2008). شفافية الضريبة وفاق تطبيقها في الهيئة العامة للضرائب. بحث مقدم لمؤتمر / نحو إستراتيجية وطنية شاملة لمواجهة الفساد وتعميم ثقافة النزاهة المقدم الى هيئة النزاهة. بغداد. بتاريخ 2008/5/11.

الخضيرى, محسن. (2005). حوكمة الشركات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

المخلافي, عبد الواسع عبد الغني. (2006). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق. دمشق, سوريا.

مرعي, محمد. (2009). الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي. المؤتمر العلمي حول: «الحوكمة الأكاديمية». جامعة الكسليك, لبنان. بتاريخ 2009/10/5.

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

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

المعهد العالي للتنمية الإدارية. (2005). دورة منهجيات الإصلاح والتنمية الإدارية. دمشق: منشورات المعهد العالي للتنمية الإدارية.

المقري, عبد الرزاق. (2005). الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد. الجزائر, البصيرة: مكتبة جويلية.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2010). التعليم العالي. مصر: وزارة التعليم العالي.

مخائيل, أشرف. (2005). تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات. المؤتمر العربي الأول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 24-26 سبتمبر.

منيع, جعفر حسين. (2005). تأثير الفساد على مناخ الاستثمار في الجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد (16)، ص: 210.

ناصر الدين, يعقوب عادل. (2012 أ). 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 الالكتروني 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 مقدّمة إلى ملتقى الإصلاح المجتمعي الشامل - هيئة الإغاثة الأردنية. نقلا عن الموقع الإلكتروني لجامعة الشرق الأوسط, بتاريخ 2014/6/20

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), ص: 220-250.

النحال, محمد. (2012). النزاهة والشفافية والمساءلة في قطاع التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة. تقرير رقم 69. من منشورات الائتلاف من اجل 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: الاردن

يوسف, محمد حسن. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة لنمط تطبيقها في مصر. مصر: بنك الاستثمار القومي.

ويكيبيديا الموسوعة الحرة. (2014). محافظة الخليل. بتاريخ 2014/12/1. نقلا عن الموقع الإلكتروني.

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%84%D9%8A%D9%84

ويكيبيديا الموسوعة الحرة. (2014). محافظة بيت لحم. بتاريخ 1/ 2014/12. نقلا عن الموقع الإلكتروني.

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A9_%D8%A8%D9%8A%D8%AA_%D9%84%D8%AD%D9%85

Alamgir, M. (2007). **Corporate Governance: A Risk Perspective**. paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. A Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7 – 8, Cairo, p:03.

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),

Brayton, J. and Bayer, A.(1999). **Faculty Misconduct in Collegiate Teaching, Baltimore**. MD: John Hopkins, University press.

Gerald, Caiden. (1994). Administrative reform "**In Randall baher**",comparative public management . West port: prager.

Graham, jone & Plumptre Tim. (2003). "**principles for Good Governance in the 21st century** "Wheelen Thomas and David Hunger , "Strategic Management "9th edition ,Prentice- Hall, New JERSEY.

Hitt, A., &Ireland R Duane &Robert E. Hokinson (2003). **Strategic Management**, competitiveness and Globalization , THOMSON , south-western, fifth edition .

Irtwange, S. V. & Orsaah, S.(2010). Assessment of Groups Influence on Management Style as Related to University Governance. **Educational Research and Reviews**, 5 (2) p46-63.

Jan Cattrysse. (2008). Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors Roularta Media Group, [on line], **Available at www.papers.ssrn.com**, (20/10/2008), P:04.

Khassawneh, Anis. (1994). Obstacles to administrative reform and development IN CENTRAL Government Organization in Jordan. **Mu'tah journal for research and studies**, 14(3), PP: 260-290

Mok, Ka Ho. (2010). When State Centralism Meets Neo-Liberalism: Managing University Governance Change in Singapore and Malaysia. Higher Education:

The International Journal of Higher Education and Educational Planning, 60 (4) p419-440.

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), p526-540.

Svensson, Goran. (2007). Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions, Oslo School of management, **International Journal of Public Sector Management**, 20 (2), pp. 118-133, Emerald Group Publishing limited, Oslo, Norway.

Wang, Li. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. **Globalisation, Societies and Education**, 8 (4) p477-495.

الملاحق

ملحق رقم (1): كتاب تسهيل مهمة جامعة القدس الى مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل.

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2014/5/17

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين ،،

جنوب الخليل ،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب: هشام حميدان الشرياتي ورقمه الجامعي (21210029)، باجراء دراسة بعنوان :

" تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته والتعاون معه .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمد عابدين
منسق برنامج الإدارة التربوية

ملحق رقم (2): كتاب تسهيل مهمة جامعة القدس الى مديرية التربية والتعليم/الخليل

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2014/5/17

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين ،،
الخليل ،،

الموضوع: تسهيل مهمة


تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب: هشام حميدان الشرياتي ورقمه الجامعي (21210029)، بإجراء دراسة بعنوان :

" تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته والتعاون معه .

شاكرين لكم حسن تعاونكم


أ.د. محمد عابدين
منسق برنامج الإدارة التربوية
التعليم/

ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة جامعة القدس الى مديرية التربية والتعليم/بيت لحم

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2014/5/17

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين ،،

بيت لحم ،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب: هشام حميدان الشرباتي ورقمه الجامعي (21210029)، باجراء دراسة بعنوان :

" تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته والتعاون معه .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمد عابدين
منسق برنامج الادارة التربوية

ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة من جامعة القس إلى مديرية التربية والتعليم / شمال الخليل

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2014/5/17

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين ،،

شمال الخليل ،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب: هشام حميدان الشرياتي ورقمه الجامعي (21210029)، باجراء دراسة بعنوان :

" تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته والتعاون معه .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د.محمد عابدين
منسق برنامج الادارة التربوية

ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم العالي إلى مديريات التربية والتعليم الأربعة / الخليل وبيت لحم



الرقم : وت/ع/٤٦/٢٠١٤
التاريخ : ٢٠/٥/٢٠١٤م
الموافق : ١٤/٥/٢٠١٤م


السيد أ.د. محمد عابدين المحترم
منسق برنامج الإدارة التربوية/ جامعة القدس
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة
الإشارة: كتابكم بتاريخ 2014/5/17م

الدرجة المتوي الحصول عليها: الدكتوراة الماجستير مشروع تخرج بحث خاص

لا مانع من قيام الطالب " هشام حميدان الشرياتي" بإجراء دراسته الميدانية بعنوان تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها "، وتوزيع الإستبانة المعدة لهذا الغاية على مديري ومديرات والإداريين في مدارس مديريات التربية والتعليم الآتية: (الخليل، وشمال الخليل، وجنوب الخليل، وبيت لحم)، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام،،،


د. جهاد فوزي زكارنة
الوكيل المساعد
رئيس مركز المناهج



نسخة/ السيد مدير عام التخطيط التربوي المحترم
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين
(الخليل، وشمال الخليل، وجنوب الخليل، وبيت لحم)
الرجاء تسهيل المهمة

نسخة / الملف

ع-٥٦

ملحق رقم (6) كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم / الخليل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education/ Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم الخليل

الرقم: ت.ع. / خ. / ع. / ٤ / ٤٦ / ٢٠١٤
التاريخ: ٢٦ شعبان، ١٤٣٥
الموافق: الثلاثاء، ٢٤ حزيران، ٢٠١٤

حضرات مديري المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: دراسة ميدانية

نهديكم أطيب التحيات، ويرجى تسهيل مهمة الطالب "هشام حميدان الشرياتي" بتطبيق استبانته المرفقة بعنوان "تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

مع الاحترام

أ. بسام مدحت طهوب

مدير التربية والتعليم



١.ع.ع.خ/التعليم العام

ص ب ٣

تلفون (٢٢٢٧٨٦٣ + ٢٢٢٦٤٢٩) الإشراف (٢٢١٥١٧٥-٤) فاكس (٢٢٢٨٩٩٠)

ملحق رقم (8) كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم / شمال الخليل

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education /North Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / شمال الخليل

الرقم: ت.ش.خ. / ٣٠ / ١ / ٢٦٤٤

التاريخ: ٢٦ / ٠٦ / ٢٠١٤ م

الموافق: ٢٨ / ٠٨ / ١٤٣٥ هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين.

الموضوع: تسهيل مهمة / (تعينة استبيان)

نُهديكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه، أرجو من مدير/ة المدرسة تعبئة الدراسة المرفقة بعنوان " تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والاداريين فيها".

مع الاحترام

ملاحظة: تعاد الاستبانة إلى قسم التعليم العام في موعد أقصاه ١٠ / ٧ / ٢٠١٤ م

سلمي كامل مروة
مدير التربية والتعليم



ح.م.ع (التعليم العام)

ملحق رقم (9) كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم / بيت لحم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education \Bethlehem



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم/بيت لحم

الرقم: 1915/11

التاريخ: 2014/06/25

الموافق: 27 شعبان 1435

الزملاء رؤساء الأقسام والموظفين المحترمين

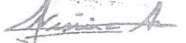
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

لا مانع من تسهيل مهمة الطالب: هشام حميدان الشرياتي تخصص إدارة تربية ومساعدته في تعبئة استبيانه بعنوان تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والاداريين فيها". علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

مع الاحترام

أ. نسرين ياسر عمرو


مديرة التربية و التعليم



- التعليم العام
ن-ح/وسط

هاتف (02-2741271/2) Tel - فاكس (02-2744392) Fax - بيت لحم من شب : (168) P.O.Box Bethlehem

ملحق رقم (10): قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

الرقم	أسم المحكم	المؤهل العملي	مكان العمل/الخبرة والاختصاص
1	د. محود أبو سمرة	دكتورة	إدارة تربية/ القدس
2	د. محسن عدس	أستاذ دكتور	أساليب تدريس/ القدس
3	د. غسان سرحان	دكتورة	أساليب تدريس/ القدس
4	د. زياد قباجة	دكتورة	أساليب تدريس/ القدس
5	د. محمد الجعبري	دكتورة	إدارة إعمال/ جامعة الخليل
6	د. راتب الجعبري	دكتورة	قانون إداري/ جامعة الخليل
7	د. كمال مخامرة	دكتورة	إدارة تربية/ جامعة الخليل
8	معن مناصرة	ماجستير	أصول تربية/ جامعة الخليل
9	د. جمال أبو مرق	دكتورة	إدارة تربية/ جامعة الخليل
10	د. انتصار عاودة	دكتورة	إدارة تربية/ جامعة الخليل
11	د. عادل ريان	دكتورة	أساليب تدريس/ القدس المفتوحة الخليل
12	ا.د محمد شاهين	أستاذ دكتور	أساليب تدريس/ القدس المفتوحة الخليل
13	د. خالد كتلو	دكتورة	قياس وتقويم/ القدس المفتوحة الخليل
14	د. فضل عيدة	دكتورة	إدارة أعمال/ القدس المفتوحة الخليل
14	د. محمد عمرو	دكتورة	إدارة أعمال/ القدس المفتوحة الخليل
15	عبير مصلح	ماجستير دراسات دولية	منسقة البحث والتطوير في الائتلاف من اجل النزاهة والشفافية(أمان)
16	بلال البرغوثي	ماجستير قانون	مستشار قانوني في الائتلاف من اجل النزاهة والشفافية(أمان)
17	عصام حج حسين	ماجستير ديمقراطية وحقوق إنسان	مدير البرامج في الائتلاف من اجل النزاهة والشفافية(أمان)
18	محمد خليفة	ماجستير اقتصاد	باحث في معهد الحوكمة الفلسطيني

ملحق رقم (11): استبانة التحكيم.

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج التربية / تخصص إدارة تربوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تحية طيبة ولعد,

يقوم الباحث بدراسة بعنوان

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

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. وحيث أنكم اختصاصيون في مجال البحث العلمي وفي هذا المجال، فإنني أتوجه إليكم بطلب تحكيم الاستبانة المرفقة وإبداء رأيكم المهني والعلمي من حيث:

- شمولية الأداء
 - مدى سلامة العبارات ووضوحها.
 - انتماء الفقرات للمجالات التابعة لها.
 - حذف أو إضافة أو تعديل فقرات المجال.
- هذا وسأخذ ملاحظاتكم وآرائكم بمحمل الجد وعين الاعتبار. شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: هشام حميدان الشرباتي

المشرف: الدكتور محمد شعيبات

وقبل الانتقال إلى الإجابة عن فقرات الاستبانة يرجى الإجابة عما يلي:

أولاً: البيانات الأولية:

الجنس : ذكر أنثى
المديرية: الخليل شمال الخليل جنوب الخليل بيت لحم

سنوات الخبرة:

اقل من (10 سنوات) بين (10 - 20) أكثر من (20 سنة)

المسمى الوظيفي: مدير مدرسة إداري

فقرات الاستبانة

ملاحظات المحكم	الفقرة	
المجال الأول: النزاهة		
	يوجد في المديرية مدونة للسلوك معروفة ومطبقة.	1.
	تساهم الأنظمة والقوانين في منع تضارب المصالح بين مصلحة الموظف والمصلحة العامة	2.
	يوجد إجراءات واضحة للتعيينات بما يضمن تكافؤ الفرص	3.
	توجد سياسات واضحة للتنسيب للمشاركات الخارجية للدورات بما يضمن تكافؤ الفرص.	4.
	جميع التعيينات في المديرية بعيدة عن المحسوبية والواسطة.	5.

	6. تُطبق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز.
	7. يشرف على التعيين لجنة تتميز بالنزاهة والشفافية
	8. يطلع الموظفون المديرية بأية أعمال يقومون بها خارج نطاق الوظيفة سواء بأجر أو بدون اجر.
	9. يوجد قوانين وأنظمة واضحة فيما يخص المشتريات والعطاءات وتتميز بالنزاهة والشفافية
	10 تعمل الأنظمة والقوانين على منع الموظفين والمسؤولين من استخدام موارد وممتلكات المديرية لأغراضهم ومصالحهم الشخصية.
	11 يوجد أنظمة وقوانين ومطبقة بنزاهة وشفافية للإدارة المالية في المديرية.
	12 يوجد إجراءات تسمح بالإفصاح عن الذمم المالية للمسؤولين الإداريين في المديرية.
	13 تخضع المديرية لديوان للرقابة العامة الإدارية والمالية.
المجال الثاني: الشفافية	
	14 توفر المديرية المواقع الالكترونية لتعريف الجمهور بالخدمات المقدمة والتقارير المالية والإدارية الدورية.
	15 تقدم المنح الداخلية والخارجية بشكل شفاف يسمح بتكافؤ الفرص.

	تتوفر في المديرية سياسات وتعليمات واضحة لنشر المعلومات وحق المواطن في الحصول عليها	16
	تنشر المديرية التقارير المالية والإدارية التفصيلية دورياً وتصح به للجمهور والمجتمع المحلي ولكل من يطلبه .	17
	تعلم المديرية الموظف عن سبب فصله في حالة فصل الموظف من وظيفته.	18
	تُراعي المديرية مبادئ الشفافية والوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على العاملين فيها.	19
المجال الثالث: المساءلة		
	تقدم المديرية التقارير الدورية للوزارة وفقاً للقانون	20
	تُطبّق المديرية نظاماً للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي.	21
	يُشارك ممثلون من المجتمع المحلي وأولياء الأمور في وضع قواعد المساءلة.	22
	يوجد في المديرية نظاماً للشكاوي خاص بالموظفين والطلبة.	23
	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة و قوانين عادلة.	24
	يوجد في المديرية مدقق حسابات قانوني خارجي من خارج الوزارة.	25

	تتبع المديرية لنظام التدقيق الداخلي.	26
	تنتشر المديرية تقاريرها الدورية متضمنة مصادر التمويل وكيفية إدارتها وصرفها.	27
	تقوم المديرية بعمل تقييم ذاتي دوري لأدائها من الجهات التي يتم إشراكها في البرامج والمشاريع.	28
	نظام تقييم أداء الموظفين نظام نزيه	29
	يسمح للموظف الاطلاع على تقرير أدائه الوظيفي.	30
	توجد أنظمة وتعليمات واضحة للتقييم.	31
	توجد إجراءات وسياسات واضحة حول آلية التعامل مع شكاوي الجمهور والمجتمع المحلي.	32
المجال الرابع: المشاركة في صنع القرار		
	يوجد في المديرية مجلس للحوكمة (يطبق مبادئ النزاهة والشفافية والمسائلة ومكافحة الفساد والمشاركة في اتخاذ القرار)	33
	تتبع المديرية أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات والسياسات.	34
	تُشرك المديرية ممثلين من المجتمع المحلي والإداريين والطلبة في وضع خطط التطوير فيها.	35
	تشجع الإجراءات على إبداء الرأي.	36
المجال الخامس: مكافحة الفساد		

	لدى المديرية الجديّة في حل المشكلات.	37
	تسعى المديرية إلى الارتقاء بسمعتها الإدارية و الأكاديميّة.	38
	لا تتعسف المديرية بفصل أي موظف فيها.	39
	يضع رؤساء الأقسام ومدراء المدارس ميزانيتهم بوضوح وشفافية.	40
	توجد أنظمة تسمح بالإبلاغ حول عروض الهدايا والرشاوى وممارسات الفساد	41
	تضع المديرية قواعد صرف الميزانية بما يُحقّق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	42
	لا توفر المديرية نظاما ماليا وإداريا متطورا.	43
	لا توجد في المديرية قوانين وأنظمة واضحة لمكافحة الفساد المالي والإداري.	44
	يوجد أنظمة وقوانين واضحة ومحددة تسمح وتحمي الموظف بالإبلاغ عن حالات الفساد الإداري والمالي.	45

وشكرا لتعاونكم
الباحث: هشام الشرباتي

ملحق رقم (11): الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج التربية / تخصص إدارة تربوية

استبانة للرأي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها). وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. لذا أرجو التفضل بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة عليها، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها من خلال هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونك

الباحث: هشام حميدان الشرباتي

المشرف: الدكتور محمد شعيبات

وقبل الانتقال إلى الإجابة عن فقرات الاستبانة يرجى الإجابة عما يلي:

أولاً: البيانات الأولية:

- 1- الجنس : أ- ذكر ب- أنثى
- 2- المديرية: أ- الخليل ب- شمال الخليل ج- جنوب الخليل
- د- بيت لحم

3- سنوات الخبرة:

- أ- أقل من (10 سنوات) ب- بين (10 - 20) ج- أكثر من (20 سنة)
- 4- المسمى الوظيفي: أ- مدير مدرسة ب- إداري

مصطلحات تساعد على فهم الفقرات

الحوكمة : هي مجموعة الإجراءات والأنظمة التي تضمن تطبيق مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار ومكافحة الفساد.

فقرات الاستبانة

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: النزاهة						
1	يوجد في المديرية مدونة للسلوك معروفة ومطبقة.					
2	تساهم الإجراءات والممارسات في المديرية في منع تضارب المصالح بين مصلحة الموظف والمصلحة العامة					
3	تضمن إجراءات التوظيف في المديرية تكافؤ الفرص بين الجميع					
4	تضمن إجراءات التنسيب للمشاركات الخارجية بما يضمن تكافؤ الفرص.					
5	يشرف على التعيين لجنة تتميز بالنزاهة					
6	يطلع موظفو المديرية بالوظائف ولأعمال التي يقومون بها خارج نطاق الوظيفة سواء بأجر أو بدون اجر.					
7	تحول الأنظمة والقوانين دون استخدام الموظفين لموارد وممتلكات المديرية لإغراضهم ومصالحهم الشخصية.					
8	يوجد أنظمة وقوانين ومطبقة مطبقة بنزاهة وشفافية للإدارة المالية في المديرية.					
9	يوجد إجراءات تسمح بالإفصاح عن الذمم المالية للمسؤولين الإداريين في المديرية.					
10	تخضع الإجراءات والممارسات في المديرية لمراقبة					

ديوان للرقابة العامة الإدارية والمالية.					
المجال الثاني: الشفافية					
					تقوم المديرية بتعريف الجمهور بالخدمات المقدمة والتقارير المالية وإدارية عبر موقعها الإلكتروني.
				46	توزع المنح بشكل شفاف يسمح بتكافؤ الفرص.
					تطبق المديرية سياسات وتعليمات واضحة لنشر المعلومات وحق المواطن في الحصول عليها
				47	تفصح المديرية عن سبب أي عقوبة يتم اتخاذها بحق أي موظف فيها.
				48	تفصح المديرية للموظف الذي يتم نقله من مكان وظيفته عن سبب نقله
				49	تنشر المديرية التقارير المالية والإدارية التفصيلية دورياً وتفصح به للجمهور .
				50	تُعلم المديرية الموظف عن سبب فصله في حالة فصل الموظف من وظيفته.
				51	تُراعي المديرية مبادئ الشفافية في التطبيق الكامل للقوانين ولأنظمة والتعليمات.
المجال الثالث: المساءلة					
				52	تقدم المديرية التقارير الدورية للوزارة وفقاً للقانون
				53	تُطبّق المديرية نظاماً للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي.
				54	يوجد في المديرية نظاماً للشكاوي خاص بالموظفين والطلبة.
				55	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة و قوانين عادلة.
				56	تخضع الممارسات والإجراءات لمدقق حسابات قانوني من خارج الوزارة.
				57	تخضع إجراءات وممارسات المديرية لنظام التدقيق

					الداخلي.	
					58	تنشر المديرية تقاريرها الدورية متضمنة مصادر التمويل وكيفية إدارتها وصرفها.
					59	تقوم المديرية بعمل تقييم ذاتي دوري لأدائها من قبل الجهات التي يتم إشراكها في البرامج والمشاريع.
					60	نظام تقييم أداء الموظفين نظاما عادلا
					61	يسمح للموظف الاطلاع على تقرير أدائه الوظيفي
					62	توجد أنظمة وتعليمات واضحة لتقييم الأداء للموظفين .
					63	يُسمح للموظف التظلم والاعتراض على تقرير أدائه الوظيفي
					64	توجد إجراءات وسياسات واضحة حول آلية التعامل مع شكاوي الجمهور.
المجال الرابع: المشاركة في صنع القرار						
					65	تطبق المديرية أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات والسياسات السليمة.
					66	تُشرك المديرية ممثلين من المجتمع المحلي في وضع الخطط والسياسات.
					67	يشارك الموظفون في وضع الخطط والسياسات والتطوير
					68	يشارك الطلبة في وضع الخطط والسياسات والتطور
					69	يشارك الموظفون في تقييم أداء المديرية
					70	يشارك المجتمع المحلي في تقييم أداء المديرية
					71	تشجع الإجراءات في المديرية على إبداء الرأي والرأي الآخر
					72	يشارك المجتمع المحلي في المديرية في المساءلة الإدارية والمالية

المجال الخامس: مكافحة الفساد						
					7	تفتقر الترقيات في المديرية لتكافؤ الفرص للجميع
					7	لدى المديرية الجدية في حل المشكلات التي تواجه العاملين في المديرية.
					7	تشجع الإجراءات والممارسات على مكافحة الفساد وملاحقة الفاسدين
					7	تتجنب المديرية فصل أي موظف فيها بشكل تعسفي.
					7	يضع مدراء المدارس ميزانيتهم بوضوح وشفافية.
					7	تسمح الإجراءات والممارسات في المديرية بالإبلاغ حول عروض الهدايا والرشاوي وممارسات الفساد
					7	تضع المديرية قواعد صرف الميزانية بما يُحقّق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
					8	لا تتعسف المديرية بنقل أي موظف من مكان وظيفته
					8	تفتقر المديرية لقوانين وأنظمة واضحة لمكافحة الفساد المالي والإداري.
					8	يوجد أنظمة وقوانين واضحة ومحددة تسمح وتحمي الموظف بالإبلاغ عن حالات الفساد الإداري والمالي.
					8	يوجد في المديرية مجلس للحوكمة (يطبق مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد والمشاركة في اتخاذ القرار)

شكرا لتعاونكم

الباحث : هشام حميدان الشرباتي

ملحق رقم (12):

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة أفراد الدراسة لدرجات تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها ومرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
19	تقدم المديرية التقارير الدورية للوزارة وفقا للقانون	3.34	1.08	1	متوسطة
8	يوجد أنظمة وقوانين ومطبقة بنزاهة وشفافية للإدارة المالية في المديرية.	3.30	1.18	2	متوسطة
28	يسمح للموظف الاطلاع على تقرير أدائه الوظيفي	3.30	1.27	3	متوسطة
30	يُسمح للموظف التظلم والاعتراض على تقرير أدائه الوظيفي	3.27	1.26	4	متوسطة
10	تخضع الإجراءات والممارسات في المديرية لمراقبة ديوان للرقابة العامة الإدارية والمالية.	3.27	1.21	5	متوسطة
7	تحول الأنظمة والقوانين دون استخدام الموظفين لموارد وممتلكات المديرية لأغراضهم ومصالحهم الشخصية.	3.22	1.17	6	متوسطة
44	يضع مديرو المدارس ميزانيتهم بوضوح وشفافية.	3.18	1.29	7	متوسطة
24	تخضع إجراءات وممارسات المديرية لنظام التدقيق الداخلي.	3.12	1.10	8	متوسطة
46	تضع المديرية قواعد صرف الميزانية بما يُحقّق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	3.10	1.19	9	متوسطة
2	تساهم الإجراءات والممارسات في المديرية في منع تضارب المصالح بين مصلحة الموظف والمصلحة العامة	3.08	1.03	10	متوسطة
48	تفتقر المديرية لقوانين وأنظمة واضحة لمكافحة الفساد المالي والإداري.	3.05	1.10	11	متوسطة
20	يوجد في المديرية نظاما للشكاوي خاص بالموظفين والطلبة.	3.04	1.13	12	متوسطة

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة أفراد الدراسة لدرجات تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها ومرتبة تنازليا.

متوسطة	13	1.22	3.03	توجد أنظمة وتعليمات واضحة لتقييم الأداء للموظفين	29
متوسطة	14	1.20	3.03	تتجنب المديرية فصل أي موظف فيها بشكل تعسفي.	43
متوسطة	15	1.17	3.02	تُعلم المديرية الموظف عن سبب فصله في حالة فصل الموظف من وظيفته.	17
متوسطة	16	1.16	3.02	تفصح المديرية عن سبب أي عقوبة يتم اتخاذها بحق أي موظف فيها.	14
متوسطة	17	1.08	3.01	تضمن إجراءات التوظيف في المديرية تكافؤ الفرص بين الجميع	3
متوسطة	18	1.05	2.99	يشرف على التعيين لجنة تتميز بالنزاهة	5
متوسطة	19	1.02	2.96	لدى المديرية الجدية في حل المشكلات التي تواجه العاملين في المديرية.	41
متوسطة	20	1.06	2.96	يوجد في المديرية مدونة للسلوك معروفة ومطبقة.	1
متوسطة	21	1.09	2.95	يطلع موظفو المديرية بالوظائف والأعمال التي يقومون بها خارج نطاق الوظيفة سواء بأجر أو بدون اجر.	6
متوسطة	22	1.06	2.94	تطبق المديرية سياسات وتعليمات واضحة لنشر المعلومات وحق المواطن في الحصول عليها	13
متوسطة	23	1.12	2.89	لا تتعسف المديرية بنقل أي موظف من مكان وظيفته	47
متوسطة	24	1.13	2.86	توجد إجراءات وسياسات واضحة حول آلية التعامل مع شكاوي الجمهور.	31
متوسطة	25	1.00	2.86	تطبق المديرية أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات والسياسات السليمة.	32
متوسطة	26	1.14	2.85	يوجد أنظمة وقوانين واضحة ومحددة تسمح وتحمي الموظف بالإبلاغ عن حالات الفساد الإداري والمالي	49
متوسطة	27	1.05	2.85	تقوم المديرية بعمل تقييم ذاتي دوري لأدائها من قبل الجهات التي يتم إشراكها في البرامج والمشاريع.	26

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة أفراد الدراسة لدرجات تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها ومرتبة تنازليا.

متوسطة	28	1.05	2.81	ثُرَاعِي المديرية مبادئ الشفافية في التطبيق الكامل للقوانين ولأنظمة والتعليمات.	18
متوسطة	29	1.10	2.81	يوجد إجراءات تسمح بالإفصاح عن الذم المالية للمسؤولين الإداريين في المديرية.	9
متوسطة	30	1.01	2.80	تشجع الإجراءات والممارسات على مكافحة الفساد وملاحقة الفاسدين	42
متوسطة	31	1.13	2.78	تسمح الإجراءات والممارسات في المديرية بالإبلاغ حول عروض الهدايا والرشاوى وممارسات الفساد	45
متوسطة	32	1.05	2.77	تنشر المديرية تقاريرها الدورية متضمنة مصادر التمويل وكيفية إدارتها وصرفها.	25
متوسطة	33	1.18	2.77	يوجد في المديرية نظاما للشكاوي خاص بالموظفين والطلبة	21
متوسطة	34	1.05	2.77	تخضع الممارسات والإجراءات لمدقق حسابات قانوني من خارج الوزارة.	23
متوسطة	35	1.08	2.76	تقوم المديرية بتعريف الجمهور بالخدمات المقدمة والتقارير المالية ولادارية عبر موقعها الالكتروني.	11
متوسطة	36	1.04	2.73	تُشرك المديرية ممثلين من المجتمع المحلي في وضع الخطط والسياسات.	33
متوسطة	37	1.13	2.72	تفصح المديرية للموظف الذي يتم نقله من مكان وظيفته عن سبب نقله	15
متوسطة	38	1.09	2.70	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة و قوانين عادلة.	22
متوسطة	39	1.01	2.68	تضمن إجراءات التنسيب للمشاركات الخارجية بما يضمن تكافؤ الفرص.	4
متوسطة	40	1.06	2.68	يشارك الموظفون في وضع الخطط والسياسات والتطوير	34

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة أفراد الدراسة لدرجات تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها ومرتبة تنازليا.

متوسطة	41	1.06	2.61	تشجع الإجراءات في المديرية على إبداء الرأي والرأي الآخر	38
متوسطة	42	1.12	2.60	نظام تقييم أداء الموظفين نظام عادل.	27
متوسطة	43	0.97	2.57	توزع المنح بشكل شفاف يسمح بتكافؤ الفرص.	12
متوسطة	44	1.09	2.45	يوجد في المديرية مجلس للحوكمة (يطبق مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد والمشاركة في اتخاذ القرار)	50
متوسطة	45	1.11	2.43	تتقرر الترقيات في المديرية لتكافؤ الفرص للجميع	40
متوسطة	46	0.98	2.36	تنشر المديرية التقارير المالية والإدارية التفصيلية دوريا وتفصح به للجمهور .	16
متوسطة	47	1.07	2.36	يشارك المجتمع المحلي في المديرية في المساءلة الإدارية والمالية	39
متوسطة	48	0.98	2.33	يشارك الطلبة في وضع الخطط والسياسات والتطور	35
منخفضة	49	1.02	2.32	يشارك المجتمع المحلي في تقييم أداء المديرية	37
منخفضة	50	1.01	2.30	يشارك الموظفون في تقييم أداء المديرية	36
متوسطة	39.28	142.62	الدرجة الكلية		

الفهارس

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	أعداد افراد عينة الدراسة التي تم توزيع الاستبانة عليهم قبل المرتجع حسب متغيري المديرية والمسمى الوظيفي	جدول رقم (3.1)
40	توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب متغيرات الدراسة.	جدول رقم (3.2)
45	مصفوفة تبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة	جدول رقم (3.3)
46	قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الحوكمة والدرجة الكلية	جدول رقم (3.4)
50	تبيان المقياس الوزني لتحديد الدرجات لتطبيق الحوكمة.	جدول رقم (4.1)
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لجميع مجالات تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم والإداريين فيها ومرتبة تنازليا.	جدول رقم (4.2)
53	نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق بين متوسطات لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم وفقا لمتغير الجنس.	جدول رقم (4.3)
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة وفقا لمتغير المديرية	جدول رقم (4.4)
55	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابة أفراد عينة	جدول رقم

	الدراسة حول تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وبيت لحم وحسب متغير المديرية.	(4.5)
56	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجات تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين حسب متغير المديرية.	جدول رقم (4.6)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجات تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وبيت لحم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.	جدول رقم (4.7)
58	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وبيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة.	جدول رقم (4.8)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) (-t) (test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجات تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وبيت لحم وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.	جدول رقم (4.9)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
76	كتاب تسهيل مهمة جامعة القدس الى مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل.	ملحق رقم (1)
77	كتاب تسهيل مهمة جامعة القدس الى مديرية التربية والتعليم/ الخليل	ملحق رقم (2)
78	كتاب تسهيل مهمة جامعة القدس الى مديرية التربية والتعليم/ بيت لحم	ملحق رقم (3)
79	كتاب تسهيل مهمة جامعة القدس الى مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل	ملحق رقم (4)
80	كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس الى وزارة التربية والتعليم العالي	ملحق رقم (5)
81	كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم / الخليل	ملحق رقم (6)
82	كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم / جنوب الخليل	ملحق رقم (7)
83	كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم / شمال الخليل	ملحق رقم (8)
84	كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم / بيت لحم	ملحق رقم (9)
85	قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة	ملحق رقم 10
86	استبانة التحكيم	ملحق رقم 11
92	الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحكيم	ملحق رقم 12
98	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة أفراد الدراسة لدرجات تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها ومرتبة تنازليا.	ملحق رقم (13)

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الموضوع
أ	إقرار	
ب	الشكر والعرفان	
ج	الملخص	
د	Abstract	
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميته	1
2	المقدمة	1.1
6	مشكلة الدراسة	1.2
7	أسئلة الدراسة	1.3
7	فرضيات الدراسة	1.4
8	أهمية الدراسة	1.5
8	أهداف الدراسة	1.6
8	مصطلحات الدراسة	1.7
9	حدود الدراسة	1.8
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	2
12	المقدمة	2.1
12	الإطار النظري	2.2
12	تشأة مفهوم الحوكمة	2.2.1
13	مفهوم الحوكمة	2.2.2
14	أهداف الحوكمة	2.2.3
14	أهمية الحوكمة	2.2.4
15	مبادئ الحوكمة.	2.2.5
18	أبعاد الحوكمة.	2.2.6
19	نظام الحوكمة.	2.2.7
20	مجالات الحوكمة	2.2.9
20	الحوكمة في الفكر الإسلامي	2.2.10

21	الحوكمة في الجامعات.	2.2.11
23	الحوكمة في مؤسسات التربية والتعليم.	2.2.12
24	تعقيب الباحث.	2.2.13
26	الدراسات السابقة	2.3
26	الدراسات العربية	2.3.1
32	الدراسات الانجليزية	2.3.2
35	التعقيب على الدراسات السابقة	2.3.3
37	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة والمنهجية	3
38	المقدمة	3.1
38	المنهجية	3.2
38	مجتمع الدراسة	3.3
38	عينة الدراسة	3.4
39	توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة.	3.5
41	أداة الدراسة	3.6
42	صدق الأداة	3.7
46	ثبات الأداة	3.8
47	متغيرات الدراسة	3.9
47	إجراءات الدراسة	3.10
48	المعالجات الإحصائية	3.11
49	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	4
50	المقدمة	4.1
50	عرض نتائج الدراسة	4.2
51	النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول	4.2.1
52	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	4.2.2
61	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	5
62	المقدمة	5.1
62	مناقشة النتائج	5.2

62	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول	5.2.1
63	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	5.2.2
68	التوصيات	5.3
69	المراجع	
69	المراجع العربية	
76	المراجع الانجليزية	
78	الملاحق	
104	فهرس الجداول	
106	فهرس الملاحق	
108	فهرس المحتويات	