

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية

دراسة حالة: المعاهد الأزهرية في فلسطين

انتصار عيد العجرمي

رسالة ماجستير

القدس \_ فلسطين

2020/1442

واقع الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية

دراسة حالة: المعاهد الأزهرية في فلسطين

إعداد

انتصار عيد العجرمي

بكالوريوس تربية إسلامية/ جامعة القدس المفتوحة

المشرف / الدكتور طارق أبو حجير

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة -  
وبناء المؤسسات - معهد التنمية المستدامة - عمادة الدراسات العليا - جامعة  
القدس

٢٠٢٠/١٤٤٢



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

واقع الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية  
دراسة حالة: المعاهد الأزهرية في فلسطين

اسم الطالب: انتصار عيد العجرمي

الرقم الجامعي: ٢١٨١١٦٧٣

المشرف: الدكتور طارق أبو حجير

توقعت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ٢٣/١٢/٢٠٢٠م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتوافقهم:

التوقيع.....  
التوقيع.....  
التوقيع.....

١- رئيس لجنة المناقشة: د. طارق أبو حجير

٢- ممتحناً داخلياً: د. محسن عدس

٣- ممتحناً خارجياً: د. اشرف ممش

القدس \_ فلسطين

١٤٤٢ / ٢٠٢٠م

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى المبعوث رحمة للعالمين نبينا وحبیبنا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم

وإلى الأسرى القابعين في سجون الاحتلال.

وإلى من ضحوا بأرواحهم فداءً فلسطينا الحبيبة إلى أرواح الشهداء الأكرم منا جميعاً

إلى روح والداي رحمهما الله

إلى من وقف بجانبني وساعدني إلى زوجي العزيز اللواء إسماعيل عودة الغلبان

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم وكل من وقف بجانبني

إلى زملاء العمل والدراسة، وأصدقائي وكل من ساعدني ولو بكلمة تشجيع إليهم جميعاً

أهدي ثمرة عملي هذا

انتصار عيد العجرمي

إقرار:

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

التوقيع : .....

انتصار عيد العجومي

التاريخ: ٢٣/١٢/٢٠٢٠م

بسم الله الرحمن الرحيم

## الشكر والعرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، ولك الشكر أن يسرت لي السبل ووفقتني لإتمام هذا العمل.

والشكر لمعلم البشرية الخير فهو الرحمة المهداة جاء مبشراً ونذيراً ، و لأكرم الأخلاق مُتَمِّمًا يدعو لأحسنها ويمحو المنكر، صلى عليه الله في ملكوته و جازاه الله عنا بما هو أهله.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساهم معي لإتمام هذه الرسالة ، وأخص بالشكر الدكتور / طارق أبو حجير المشرف على هذه الرسالة، الذي لم يتأخر عن تقديم المساندة والدعم والنصائح طوال فترة إعدادي للرسالة بشكل كبير .

والشكر الجزيل لجامعة القدس أبو ديس الجامعة التي أفخر بأن أكون إحدى طلابها والشكر موصول لمنسقة البرنامج الدكتورة / تهاني جفال على تشجيعها لي طيل فترة الدراسة ولم تأل جهداً في دعمها لي ولجميع الزملاء .

انتصار العجرمي

## مصطلحات الدراسة

١. **المؤسسة التعليمية:** عرفتها الحلايقة (٢٠١٧) تعتبر المؤسسة التعليمية المكان الذي يتلقى فيه الأفراد التعليم من مختلف الأعمار، وتتضمن تلك المؤسسة العديد من الفروع كرياض الأطفال ورعاية الطفولة، والمدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية، إضافة للأكاديميات التعليمية على اختلافها والمعاهد والكليات والجامعات، حيث توفر المؤسسة التعليمية بيئات ومساحات تعليمية متنوعة وشاملة.

**التعريف الإجرائي:** مؤسسة التعليميّة هي عبارة عن مكان أو موقع يتم فيه التقاء فئات مجتمعيّة مختلفة الأعمار، ويتم فيها تعليمهم وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة والمهارات والخبرات حسب نوع هذه المؤسسة التعليميّة، وتتكون المعاهد الأزهرية بـفلسطين كأى مؤسسة تعليمية من أعضاء الهيئة التدريسيّة أو المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، والهيئات الإداريّة.

٢. **المعاهد الأزهرية في فلسطين:** وتجدر الإشارة إلى أن المعاهد الأزهرية في فلسطين مؤسسة دينية علمية ثقافية مستقلة تتبع أكاديمياً ومنهجياً الأزهر الشريف بالقاهرة حيث يمدّها الأزهر بالقاهرة بالمقررات والكتب الدراسية والخطط وأسئلة الامتحانات التي تصحح هناك بالقاهرة وتصدر النتائج والشهادات معتمدة ومصدقة من الأزهر الشريف بالقاهرة وهي تعادل الثانوية بـفلسطين حيث يستطيع الحاصل عليها الالتحاق بكل جامعات العالم وإكمال دراسته الجامعية حيث يقوم الأزهر الشريف بالقاهرة بتقديم ٦٠ منحة جامعية سنوياً لخريجي المعاهد الأزهرية شاملة الكليات العملية والنظرية. (دائرة شؤون الموظفين للمعاهد الأزهرية، ٢٠٢٠)

٣. **حوكمة التعليم:** هو مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق الغايات المؤسسة التعليمية وأهدافها الاستراتيجية كما أنها تعني كافة الإجراءات المنظمة التي لها تأثير مباشر في الأداء كما تشمل تحقيق الاستدامة وتحديد مسؤولياتها والجهة المسؤولة (خورشيد وآخرون، ٢٠٠٩)

**التعريف الإجرائي:** على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء داخل المعاهد الأزهرية عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المعاهد. وبذلك فإنها تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المعاهد على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية".

٤. **الحوكمة:** هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات ويحدد من خلاله الحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف التي تضمن المساءلة والرقابة والشفافية، واتخاذ القرار، حكم القانون "القوانين والأنظمة" التمكين والتحويل، الكفاءة والفعالية، التنافسية، المساواة، عن طريق استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل لتحقيق أهداف المنظمة، ورؤيتها الاستراتيجية بشكل فاعل، في إطار الالتزام بالقوانين والأنظمة الداخلية (محمد، ٢٠١١: ٤٦).

**التعريف الإجرائي:** مجموع الممارسات الإدارية داخل المعاهد الأزهرية التي تحقق المفاهيم الخاصة بالشفافية، والمساءلة والمشاركة، والعدل والمساواة، والتمكين، والإدامة، عن طريق استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل لتحقيق أهدافها، ورؤيتها الاستراتيجية بشكل فاعل، في إطار الالتزام بالقوانين والأنظمة.

٥. **المساءلة:** يعرفها مولجان بأنها: العملية التي من خلالها تقوم الهيئة ذات السلطة بسؤال الأشخاص عن أفعالهم أو هي عملية تقدم التبريرات عن قيام بعمل ما (مولجان، ٢٠٠٨)

**التعريف الإجرائي:** تحمل إدارة المعاهد العاملين مسؤولية إنجاز أعمالهم وتطالبهم بإعطاء إجابات وتوضيحات حول المخرجات والنتائج المتوقعة من خلال معايير واضحة ومحددة.

٦. **الشفافية:** يعرفها (الشيخلي، ٢٠٠٦: ٣٥٧) بأنها الوضوح والصدق والعلنية، عند القرارات الإدارية بحيث يعلم الشعب ما يجري وما سيجري

**التعريف الإجرائي:** ممارسة إدارية قائمة على الوضوح، والعلنية والتدقيق المستمر والدقيق للمعلومات، والافصاح عنها في مواقيتها على مختلف المستويات الإدارية داخل المعاهد الأزهرية.

٧. **المشاركة:** يعرفها البدري بأنها عملية نفسية سلوكية تساعد المرؤوسين على إشباع حاجاتهم، إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، وتجعل الفرد يشعر بالأهمية (البدري، ٢٠٠٥: ٥٩)

**التعريف الإجرائي:** الإسهام في وضع الخطط والسياسات والأهداف واتخاذ القرار في المعاهد الأزهرية بمشاركة فعالة من العاملين والمجتمع المحلي.

٨. **العدالة والمساواة:** مفهوم من المفاهيم المهمة سواء بالنسبة للمعلمين أم للتلاميذ فالمعلم الذي يشعر أنه يعامل بعدالة في المدرسة سوف يشعر بالانتماء للمدرسة والإخلاص لها وبذل كل جهد ممكن لتطويرها (علاونة وأبو غزال، ٢٠١٠: ٢٨٧)

**التعريف الإجرائي :** تعتبر القوانين واللوائح الداخلية والقيم والمبادئ مرجعية لجميع العاملين في المعاهد الأزهرية، والعدالة تطبيق هذه القوانين على الجميع دون تحيز.

٩. **جودة التعليم:** يقصد بها مجموعة المعايير والإجراءات والقرارات التي يهدف تنفيذها إلى تحسين البيئة التعليميّة، بحيث تشمل هذه المعايير المؤسسات التعليميّة بأطرها وأشكالها المختلفة، والهيئة التدريسيّة والإداريّة وأحوال الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظومة التعليميّة (السعو، ٢٠١٧).

**التعريف الإجرائي لتحسين جودة التعليم:** تنمية جودة ومهنية المعلمين يشكل الدافع الأهم في تحسين أداء الطلاب، وأن علاقة المعلمين بعضهم ببعض وتعلمهم وتعاونهم الجمعي لا بد أن يكون اللبنة الأولى في بناء طواقم تدفع بالتنظيم نحو الجودة العالية في المعاهد تنطوي بالأخص على تطوير أداء المعلمين بما يضمن التأثير الإيجابي على مهارات التعليم؛ المعرفة والتمكن، وتشرك المعلمين في عملية من البحث والاستكشاف لمناهج ومهارات تعليم وتعلم مختلفة ومتنوع.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية في فلسطين من وجهة نظر مدرسي المعاهد الأزهرية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، ووزعت أداة الدراسة الاستبانة على مدرسي المعاهد الأزهرية في قطاع غزة، البالغ عددهم (١٠٠) مدرساً ومدرسةً ، وتم استرداد (٩٠) استبانة.

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط يساوي (٠,٧٨٥) ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين واقع حوكمة التعليم وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية من وجهة نظر المدرسين، حيث أظهرت النتائج أن ممارسة حوكمة التعليم في المعاهد الأزهرية كان بدرجة منخفضة بشكل عام، وهي متوافرة بنسبة (٤٣,٧%). كما كشفت الدراسة أن جودة الخدمة التعليمية في المعاهد الأزهرية كانت متوفرة بنسبة (٥٨%) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات جودة الخدمة التعليمية بشكل عام.

وخلصت الدراسة إلى بعض توصيات أهمها، ضرورة تبني معايير الحوكمة في المؤسسات التعليمية لتحقيق التعليم الجيد، وتقديم خدمة تعليمية متميزة ، كما أوصت الدراسة بتعزيز مبدأ العدالة والمساواة من قبل الإدارة والبعث عن المحسوبية والمحاباة، ومشاركة الجميع في اتخاذ القرار، وضرورة توفير استراتيجيات جديدة في بناء المقررات الدراسية بناءً على معايير الجودة، وإدخال التكنولوجيا والأساليب الحديثة في المنظومة التعليمية، الاعتماد على المهارات العملية والتطبيقية بشكلٍ أساسي في التعليم.

# **The Reality of Governance and Its Role in Improving the Quality of Educational Services**

**Study Case : Al–Azhar institutes in Palestine**

**Prepared by: Entesar Ede Al Agrami**

**Supervised by :Dr. Darek Abo Hujaier**

## **Abstract:**

This study aims to identify the reality of Governance and its role in achieving educational services quality in Al–Azhar institutes in Palestine from the the educational services teachers' point of view of Al–Azhar institutes. To achieve this goal, the researcher used the descriptive–analytical approach and distributed questionnaire to the teachers of Al–Azhar institutes in the Gaza Strip, who are 100 teachers. Ninety questionnaires have been retrieved.

The results showed that the correlation coefficient is (0,785). This indicates that there is a statistically significant relationship at the level of indication (0.05) between the reality of Governance education and improving the educational services quality at Al–Azhar Institutes from the teachers' point of view, where the results showed that the practice of governance of education at Al–Azhar Institutes was generally low. It is (43.7%) and the study revealed that the educational service quality at Al–Azhar the Institutes was (58%). This means that there is moderate approval by the sample members for the educational service quality in general.

The study has some recommendations. The most important is the need to adopt the standards of governance in educational institutions to achieve a good education and to provide a distinguished educational service. It also

recommended the principle of justice and equality by management and excluding favoritism and nepotism, the participation of all in decision-making, providing new strategies in the construction of the courses based on quality standards, including modern technology and methods in the educational system, and relying mainly on practical and applied skills in education.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### ١.١ مقدمة الدراسة

لقد بات إصلاح منظومة التربية والتكوين من القضايا الرئيسية التي تترك بال المسؤولين الحكوميين في شتى أنحاء العالم إيماناً منهم بأن تكوين الرأسمال البشري يعد الدعامة الأساسية لكل نهضة اقتصادية واجتماعية وتنمية مجتمعية مستدامة. وقد ترجم هذا في تبني العديد من المقاربات وتجريب الكثير من وصفات الإصلاح، قصد الوصول بالتعليم إلى أعلى المستويات وانعكاس ذلك على جودة التكوين والتأهيل للموارد البشرية لتمكينها من الاندماج في محيط عالمي يتميز بالتنافسية في جميع المجالات ومواكبة التطورات والتحوليات التي يشهدها العصر مع تنامي اقتصاديات المعرفة وتحديات العولمة، غير أن إصلاح التعليم يحتاج إلى نظرة شمولية تعم كافة الجوانب والمجالات، فالإصلاح يجب أن يكون شمولياً و مبنياً على النوعية و الجودة في مختلف مكونات المنظومة التربوية (سليم، ٢٠١٥)، لهذا اختارت بعض الدول الرائدة في مجال التعليم اعتماد نظام الجودة في إصلاح منظوماتها التربوية، نظام أبان عن نجاعته و فعاليته في تحقيق النتائج المرجوة، تبدأ منظومة اصلاح التعليم بحوكمة المؤسسات التعليمية يوفر العدل وتكافؤ الفرص والشفافية واستقلالية المؤسسات التعليمية ومبدئ المشاركة والفرصة للجميع مع المحافظة على مصادر العالم المحدودة وقدرتها على التحمل والتنمية القابلة للاستمرار، ويتطلب هذا وضع مخططات تنموية بالاستناد إلى الحكم الرشيد الذي يعتمد على مبدأ الشراكة والتخطيط طويل الامد في جميع الحقول ويتوخى قدر من العدالة والمساءلة والشفافية، لذا فإن تعبير الجودة ليس تعبيراً جديداً في ثقافتنا العربية الإسلامية، وخير دليل على ذلك ما ورد من آيات قرآنية وأحاديث للنبي صلى الله عليه وسلم ، تؤكد ذلك، حيث قال تعالى في كتابه الكريم: " صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَّ كُلَّ شَيْءٍ " (النمل: ٢٧، ٨٨). "وكذلك قال تعالى في محكم تنزيله " إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا " (الكهف: ٢٩، ٣٠). وعن الرسول صلى الله عليه وسلم أنه قال :- "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (رواه مسلم). ونفهم من ذلك أن الجودة هي الإتقان والعمل الحسن، أما الجودة الشاملة فهي مفهوم إداري يقصد به:- عملية تركز على منظومة قيمية تستمد قدرتها على الحركة وديناميكيته من البيانات والمعلومات المستمدة من نشاط العاملين بقصد الاستثمار الأفضل لكل طاقات العاملين وتوظيفها بشكل إبداعي في مختلف مستويات المنظمة التعليمية لصالح أفضل نتاج إبداعي ممكن الوصول إليه.

لقد ارتبط مفهوم جودة العمل المؤسسي بالحوكمة ارتباطاً وثيقاً، فقد انتشر مفهوم الحوكمة في السنوات الأخيرة انتشاراً واسعاً شمل مختلف المجالات والميادين المتعلقة بتسيير الشأن العام، وأصبح أحد المؤشرات الأساسية في قياس مدى رشادة الحكم. ولم يستثنى قطاع التعليم من الأمر بالنظر إلى أهميته البالغة وعلاقته الوطيدة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من المجالات. فأصبح تقدير فعالية وكفاءة مؤسسة التعليم، فيما يتعلق بالتكوين أو البحث العلمي يخضع لمبادئ الحوكمة، التي عرفت بدورها تطوراً كبيراً بما يناسب خصوصيات قطاع التعليم، ومنها بالدرجة الأولى العمل على ضمان جودة التعليم. وتعد المعاهد الأزهرية في فلسطين هي إحدى المؤسسات التعليمية في قطاع غزة بفلسطين، تدار من قبل مجلس إدارة مركزي في مدينة غزة، يناط له مهمة رسم السياسات الاستراتيجية للمعاهد بالإضافة إلى مهام أخرى يتكون مجلس الإدارة من عميد المعاهد الأزهرية ومدراء إداريين وإدارة تنفيذية، تسعى هذه الإدارة جاهدة لتحسين عملها لتعزيز الإنتاجية والانتماء وتحقيق رغبات وتوقعات الفئة المستهدفة من طلاب وأولياء أمور ومجتمع محلي .

من خلال دراسة ما كتب في موضوع حوكمة المؤسسات التعليمية وما لها من دور في تعزيز جودة الخدمات التعليمية من قبل الباحثين، ترى الباحثة أن حوكمة المؤسسات التعليمية هي اللبنة الأساسية لتحقيق جودة التعليم، ولا يمكن تحقيقهما إلا في دولة تحترم القانون، وتقدر قيمة الإنسان.

## ١.٢ مشكلة الدراسة

انتقل مفهوم الجودة الى ميدان التربية في السنوات الأخيرة إذ أصبح لزاماً عليها مواكبة التغيرات العالمية الجديدة في التكنولوجيا المتقدمة والمعلوماتية والتنافسية والشراكة والتحويلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي شكلت ما يعرف بالنظام العالمي الجديد الذي يصف النظام الحالي بلا ثبات والتغير المستمر والتحول الجذري وذلك على أساس أن التعليم هو أداة تكوين الموارد البشرية(عبد الله، ٢٠١٢ :٦٤)، واصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم حقيقة واقعية حينما أعلن (رونالد براون) عام ١٩٩٣، ان جائزة مالكولم في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم الى جانب المنظمات الأمريكية العملاقة (الشافعي، ٢٠١٢: ٩٣).

وارتبط مفهوم الجودة بالحوكمة ارتباطاً وثيقاً وأجريت العديد من الدراسات العربية لمعرفة مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية ما لها من دور في تحسين الخدمات التعليمية، فدراسة (كسر، ٢٠١٨) التي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة بمعامل الارتباط (٠,٦٠%) بين معايير الجودة المؤسسية وتفعيل الحوكمة الإدارية، ودراسة (الجوزي، ٢٠١٢) التي اسفرت نتائجها عن أن انخفاض مستوى جودة مؤسسات

التعليم العالي في الجزائر يعود في المقام الأول الى عدم وجود الإستقلالية والمساءلة في إدارة هذه المؤسسات، حيث جاءت المتوسطات العامة لمدى ممارسة الاستقلالية ومدى وجود سياقات للمساءلة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ضمن الموافقة الضعيفة فيقدر المتوسط للاستقلالية ب (٢.٥٧)، أما المتوسط العام للمساءلة بقدر (٢.٤١) حيث تتوقف جودة مؤسسات التعليم على جودة الطالب والأستاذ، والبرنامج وقواعد البيانات ومصادر المعلومات، وعلى جودة التشريعات واللوائح وأساليب الرقابة، وتقييم الأداء ونظم القبول، كما تتوقف جودة التعليم على مدى قدرة الإدارة الراشدة على استغلال الموارد الخاصة بالمؤسسة التعليمية، ومدى كفاية الموارد المالية لتغطية نفقات المؤسسة.

وبحكم عمل الباحثة في مجال التعليم، ومن خلال عملها في معهد غزة الديني، أحد المعاهد الأزهرية بفلسطين، وبالنظر الى ما تطمح اليه المؤسسة من تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمة التعليمية، وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة بكفاءة عالية، ومن واقع احتياج كل من المعلمين والاداريين للحصول على المزيد من الحقوق كالمشاركة والعدالة وحقوق مالية ومكافآت تشجيعية، كذلك ما تعانيه البيئة المدرسية من نقص احتياجات مادية وبنى تحتية، و ترى الباحثة أن حوكمة المؤسسات التعليمية تعتبر الأساس في بناء مؤسسات تعليمية ذات جودة عالمية، قادرة على مواكبة كل المستجدات والتحديات للحصول على أعلى درجات الكفاءة والفعالية، لتحقيق درجة عالية من التنافسية على أعلى المستويات.

وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالإجابة عن السؤال التالي:

**ما واقع الحوكمة وما دورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين؟**

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع تطبيق الحوكمة في المعاهد الأزهرية بفلسطين ؟
٢. ما مستوى جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين حوكمة التعليم وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين ؟
٤. ما مقدار التغير في جودة الخدمات التعليمية نتيجة حوكمة التعليم في المعاهد الأزهرية محل الدراسة ؟

٥. هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الحوكمة في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجه نظر المدرسين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي عدد سنوات الخدمة، التخصص العلمي)؟

٦. هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجه نظر المدرسين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، التخصص العلمي)؟

### ١.٣ مبررات الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال توضيح أهمية الحوكمة في المؤسسات التعليمية وما لها من دور كبير في التأثير على أجيال هم عماد هذا الوطن، ومعرفة مدى تأثير ممارسة الحوكمة على تحسين جودة الخدمات التعليمية وترسيخ مبادئ العدالة والمساواة والمشاركة والصدق وهي مبادئ ثابتة في الشريعة الإسلامية، وفي المعاهد الأزهرية حيث تدرس هذه المبادئ ضمن مناهجها الدراسية، تأتي هذه الدراسة دافعا مهما لتطوير المخرج التعليمي من إطاره النظري إلى التطبيق العملي على أرض الواقع.

### ١.٤ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

التعرف على واقع حوكمة المؤسسات التعليمية في المعاهد الأزهرية ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية .

كما ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وهي كالتالي:

١. التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المعاهد الأزهرية بفلسطين.

٢. بيان مستوى جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين.

٣. معرفة طبيعة العلاقة بين حوكمة التعليم وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين.

٤. تحديد التغير في جودة الخدمات التعليمية نتيجة حوكمة التعليم في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجه نظر المدرسين.

٥. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع تطبيق الحوكمة في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجه نظر المدرسين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي عدد سنوات الخدمة، التخصص العلمي).

٦. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجه نظر المدرسين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، التخصص العلمي).

## ١.٥ أهمية الدراسة

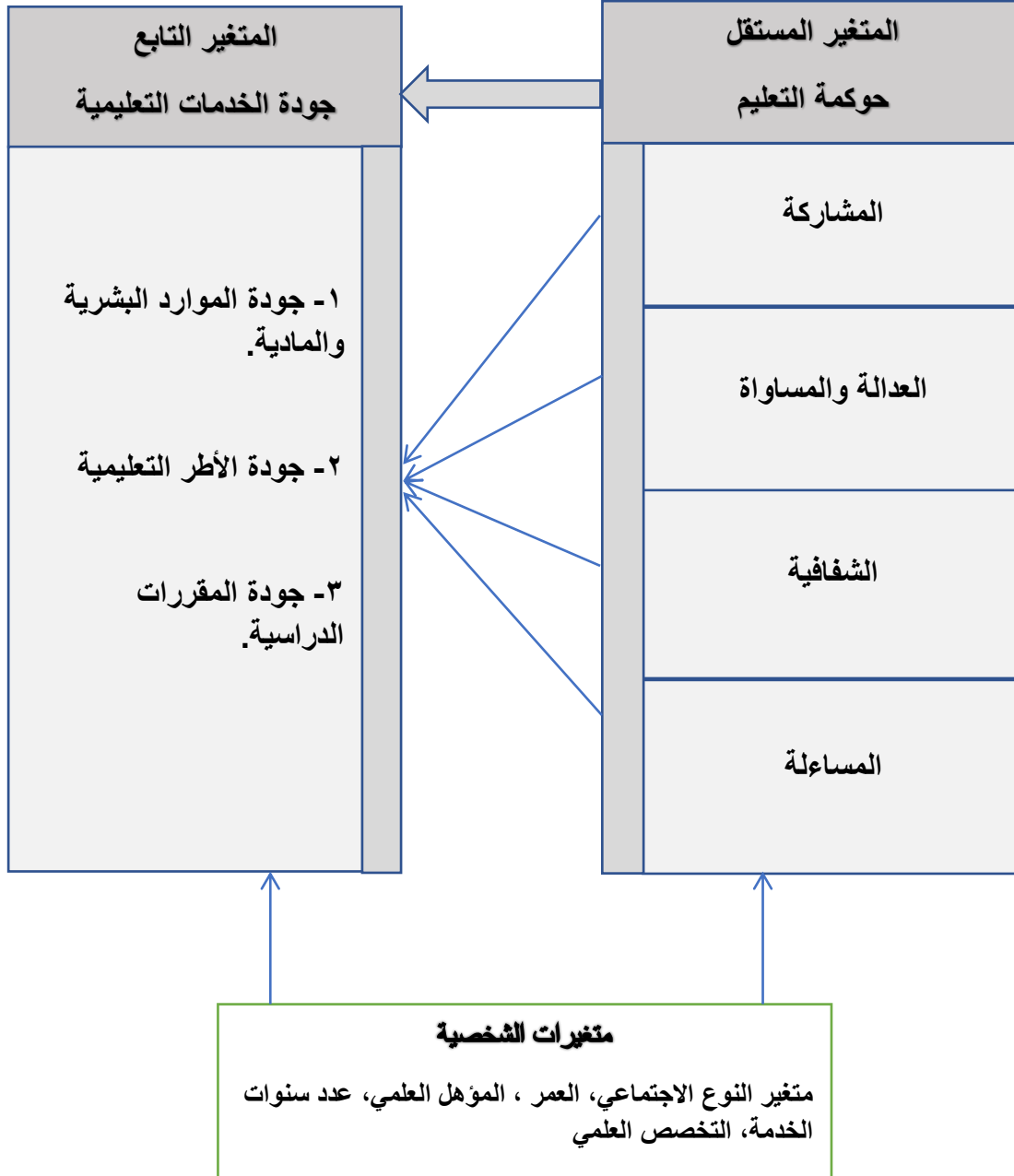
### أولاً: الأهمية النظرية:

١. تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي المتوقع أن تضيفه في مجال حوكمة المؤسسات حيث توضح الدراسة أثر الحوكمة في رفع مستوى الخدمات التعليمية.
٢. تعطي إضاءات فكرية حول مضمون حوكمة المؤسسات التعليمية وكيفية تطبيقها كأداة حضارية لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقها.
٣. توضح مفهوم جودة الخدمات التعليم، والمعايير العالمية التي من خلالها تستطيع المعاهد الأزهرية أن تقيس مستوى تطبيقها لهذه المعايير.

### ثانياً: الأهمية العملية:

١. من خلال هذه الدراسة تستطيع المعاهد الأزهرية في قطاع غزة معرفة مدى تطبيقهم لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر مدرسي المعاهد.
٢. لفت نظر الإدارة في المعاهد الأزهرية لأهمية ممارسة حوكمة المؤسسات التعليمية.
٣. إرشاد المعلمين إلى الآلية التي من خلالها يمكن المساهمة في تحسين أدائهم الوظيفي.
٤. تستطيع المعاهد الأزهرية من خلال نتائج الدراسة معرفة القصور لديها والتي تحول دون تقديم خدمات تعليمية بمستوى الجودة المطلوبة.

## نموذج الدراسة



شكل ١.١: متغيرات الدراسة

صمم بواسطة الباحثة بالاعتماد إلى الدراسات سابقة مثل دراسة

الجوزي (٢٠١٢)، مسلم (٢٠١٨)

## ١.٦ فرضيات الدراسة

بناء على ما تناولته مقدمة ومشكلة الدراسة يمكن تقريب مشكلة الدراسة للواقع بصياغة الفرضيات تبعاً للمتغيرات المستقلة المتمثلة في حوكمة التعليم (المشاركة، الشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة) والمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات التعليمية في ظل وجود المتغيرات الديموغرافية، قامت الباحثة بتحديد أربع فرضيات رئيسة وذلك على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع حوكمة التعليم وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجه نظر المدرسين.

ويقرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المشاركة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين.

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الشفافية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين

٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المساءلة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين.

٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العدالة والمساواة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد حوكمة التعليم في تحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الحوكمة في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجهة نظر المدرسين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي).

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول تحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجهة نظر المدرسين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، التخصص العلمي).

## ١.٧ حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع الحوكمة ودورها في تحسين الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بقطاع غزة.

**الحد البشري:** معلمي ومعلمات المعاهد الأزهرية.

**الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة في ثلاث مناطق من قطاع غزة، محافظة غزة و محافظة خانينوس ومحافظة الشمال.

**الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة من بداية شهر فبراير/ ٢٠٢٠ حتى شهر سبتمبر/ ٢٠٢٠.

## ١.٨ محددات ومعوقات الدراسة

تتمثل محددات ومعوقات الدراسة:

١. تشتمل هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المعاهد الأزهرية.

٢. عدم الشفافية في تعبئة الاستبيان.

٣. عدم الشعور بمدى أهمية وقيمة المعلومات من قبل المبحوثين.

## ١.٩ المساهمة المعرفية

تمثلت المساهمة المعرفية للدراسة في:

من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في العديد من المخرجات، وأهمها معرفة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وارتباطها بتحسين جودة الخدمات التعليمية، وتهيئة بيئة تعليمية جيدة تتمتع بموارد مالية وبشرية تمكنها من تطبيق الأنظمة والقوانين بفعالية، وإعداد الخطط والبرامج وتطويرها باستمرار للوصول إلى الجودة المطلوبة، لإحداث تغيير في مجال التعلم، وتحسين مهارات الطلاب في مجال البحث والابتكار، وتساعدهم في حل المشكلات، وكيفية تذليل العقبات، وتزودهم بالخبرات والمعارف والاتجاهات الضرورية للمحافظة على الموروث الثقافي والحضاري ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي وتحقيق التوازن بين الماضي والحاضر والمستقبل لمعرفة حقوق الأجيال القادمة الاقتصادية والاجتماعية وما عليهم من واجبات واتجاه مواطنهم وأمتهم الإسلامية.

#### ٢.١ الحوكمة

شهد العالم اليوم عدداً من المتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، رافقت الثورة التكنولوجية الهائلة إلى ميلاد مرحلة جديدة اتسمت بالتبادل السريع للمعارف العلمية المتقدمة والمعلومات عبر شبكات تواصل نافذة ومتنامية، ونتج عن هذه الثورة المعلوماتية اهتمام مكثف بالعنصر البشري وتميمته واستثمار قدراته الذهنية باعتباره أساساً لكل تقدم، وشهدت الأنظمة التربوية في العالم تحولاً عميقاً في الأنماط الإدارية لتحقيق المزيد من الجودة في أداء المؤسسة التربوية.

وتشير الحوكمة في مفهومها العام إلى ترشيد العمل الإداري في كافة جوانبه من خلال مجموعة من المبادئ كالشفافية، ووضوح آليات المساءلة والمحاسبية وإتاحة الفرصة أمام جميع الأطراف وأصحاب المصالح للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وتقييم النتائج، وبالرغم من ظهور الحوكمة في بادئ الأمر في المجال الاقتصادي لكنها انتقلت بعد ذلك إلى العديد من المجالات والمؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية، من خلال مجموعة من النظم، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المنافسة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة التعليمية، صياغة السياسات وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد التعليمية وتطبيق الإصلاحات ورصد تنفيذها. (المليجي، ٢٠١١: ٢٥٢)، كما تهدف الحوكمة في المؤسسات التعليمية إلى وضع أسس العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح أو المستفيدين طلبة، أولياء أمور، معلمين، ومجلس أمناء، ومجتمع محلي وغير ذلك (عطوة، وآخرون، ٢٠١٢: ٤٢٢) الأمر الذي يسهم في إيجاد جو من الثقة بين هذه الأطراف، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة وكفاءتها وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي وقد أشارت نتائج المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) إلى أن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والشفافية، لتوفيرها بيئة تنظيمية قادرة على المنافسة ومواجهة التحديات. (برقعان والقرشي، ٢٠١٢)

لذلك فرض هذا العصر على جميع المنظمات ومنها المنظمات التربوية، مدارس وجامعات، تغيير ممارساتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها لربط التعليم العام والعالي بالتنمية، وإعادة النظر في معايير الكفاءة الداخلية لها بغية تحقيق أعلى درجات الكفاءة الخارجية لهذه المنظمات التربوية من خلال تطوير الأداء وتوفير مخرجات ملائمة لسوق العمل، وبالتالي تطوير المجتمع، لذلك فإن مواجهة التحديات في مسيرة المنظمات التربوية يفرض عليها الأخذ بمفاهيم قيادية إدارية محوراً التحول من منظمات تقليدية إلي منظمات تعلم. (سلطان وآخرون، ٢٠١٠: ١٤)

لقد شاع خلال الفترة الماضية وتحديداً بعد بداية عقد التسعينات وعلى امتداد بداية الألفية الجديدة استخدام لافق لمصطلح الحوكمة أو الإدارة الرشيدة حيث يرتبط مفهومها بالدرجة الأولى بقواعد العدالة والشفافية والمشاركة واستثمار الموارد البشرية والمادية. (عطوة وآخرون، ٢٠١٢: ٢٥١)

### ٢.١.١. مفهوم الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح Corporate Governance، فالحوكمة الرشيدة تهتم بكيفية ممارسة عملية صنع واتخاذ القرار والقيادة داخل المدرسة بطريقة من شأنها إتاحة الفرصة أمام أصحاب المصلحة الأساسيين للمشاركة الكاملة في اتخاذ القرار، وهي تتعلق أيضاً بكيفية ممارسة القيادة والعلاقات داخل المدرسة على أساس من مبادئ الشفافية، والمساءلة والالتزام بالقانون: من سيتخذ القرار؟ كيف سيتخذ القرار، وكيف سيتم مساءلة متخذي القرارات، (دليل المدرب، ٢٠٠٢: ٢١) وبالتالي فنظام الحوكمة الرشيدة يحقق إدارة أفضل للموارد المتاحة في المدرسة وأقصى درجة ممكنة من مشاركة المجتمع المحلي والمعنيين ورسم السياسات العامة في المدرسة، ومساحة أكبر من الشفافية، وإتاحة الفرصة بداخل المدرسة لحرية الرأي وتكوين وجهات نظر مختلفة، وممارسة الديمقراطية على أسس صحيحة مما يتيح للأولياء الأمور بالمشاركة في العملية التعليمية، وتوزيع المسؤوليات والسلطات وتعريف حدودها مما يؤدي إلى زيادة فعالية التواصل وزيادة جو من الثقة يجعل الطالب قادر على القيادة والإبداع (الزبون، ٢٠١٧).

الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساءلة والرقابة الشفافية والنزاهة والمشاركة لكافة الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية" (محمد، ٢٠١١: ٤٦).

والحوكمة مجموعة من العلاقات، والقواعد الرسمية وغيرها، التي تؤدي إلى صنع السياسات واللامركزية في اتخاذ القرارات، كما تتضمن بعض التفاعلات والتشابكات بين الأعضاء المشاركين في الهيئة الحكومية، والتي تؤدي إلى صنع السياسات التعليمية، واتخاذ القرارات بشأن قضية معينة" (فاروق، ٢٠١٠).

### ٢.١.٢. تاريخ الحوكمة:

تعود جذور حوكمة الشركات إلى بيريل ومينيس اللذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة، وذلك في عام ١٩٣٢، لكن التفكير الجاد في هذا الموضوع جاء بعد انفجار أزمة أسواق المال في شرق آسيا عام ١٩٩٧، حيث اهتمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بباريس بمبادئ ومعايير الحوكمة، إذ أصدرت مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعزز التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحوكمة. وقد تم اعتماد هذه المبادئ من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي عام ١٩٩٩ تحت اسم (الإدارة الرشيدة) سواء للشركات أو الاقتصاد بصورة عامة. (فتحي، ٢٠١٢)

كما تبنت لجنة بازل، معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأصدرت وثيقة حول تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية في عام ١٩٩٩. لكن التطبيق الجاد لها بدأ بعد انهيار وإفلاس شركة أنيرون الأمريكية للطاقة عام ٢٠٠١، بالتواطؤ مع أكبر مكاتب المحاسبة في العالم في ذلك الحين (آرثر أندرسون) والذي انهار هو أيضاً، وعلى إثر هذه الفضيحة، وضع الكونجرس الأمريكي قانون (ساربينز أوكسلي) الذي يوجب على الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة (فتحي، ٢٠١٢).

### ٢.١.٣. أسباب احتياج المؤسسات للحوكمة:

هناك الكثير من الأحداث الاقتصادية السلبية والتي استحوذت على اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي، والمؤسسات المالية الدولية مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي، وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة، والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركات، وغيرها من حالات الفشل الاقتصادي الذريع في بعض دول آسيا والدول النامية، والاقتصاديات المتحولة والأسواق الناشئة، وبالتأكيد ما تتعرض له بعض الممارسات الاقتصادية في البلاد العربية من فساد وسوء إدارة يؤدي بها في النهاية إلى الإخفاق وفقد قدرتها التنافسية والقضاء على المكاسب الاقتصادية والاجتماعية، فالمستثمرون يرفضون سداد فاتورة الفساد وسوء الإدارة، وبالتالي فهم يلجئون إلى طلب إثبات أن الشركات التي سوف يساهمون بها تدار وفق ممارسات سليمة تقلل إلى أدنى حد احتمالات الفساد وسوء الإدارة، ولذا فإنهم يبحثون عن الشركات التي بها هياكل سليمة لحوكمة الشركات (فتحي، ٢٠١٢).

وقد اهتمت العديد من الدول المتقدمة والنامية كالولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا وأستراليا، وكندا واليابان وكوريا الجنوبية والمكسيك، وشيلي وغيرها بتطبيق نظام الحوكمة الرشيدة في مدارسها لتجويد وتطور أدائها، وإفساح المجال للقطاع الخاص والمؤسسات التعليمية ومساءلتها ومحاسبتها. (Fazekas and Bums, 2012)

**وترى الباحثة** ان الفساد المستشري في العديد من المؤسسات في فلسطين والوطن العربي، سواء كانت مؤسسات حكومية أو غير حكومية يجعل من الضرورة ان يتحمل كل فرد مسؤوليته في مجال عمله كل حسب تخصصه، لمحاربة الفساد بجميع أشكاله والسعي لتطبيق مبادئ الحوكمة التي حث عليها الدين الإسلامي، والعودة للقيم والأخلاق التي سار عليها السلف الصالح، و اتباع كل ما هو موروث لدينا من قيم ومبادئ، فالنماذج في العالم اليوم كثيرة لدول تحترم القانون وحقوق الإنسان، مما يجعلنا كمسلمين نشعر بالخجل من أنفسنا، لأننا أولى منهم في محاربة الفساد وتحقيق مبادئ العدالة والديمقراطية، ولأن الباحثة تعمل في مؤسسة تعليمية ومن واقع الايمان بضرورة حوكمة المؤسسات، اجرت الباحثة هذه

الدراسة لعلها تساهم في ارشاد المسؤولين لضرورة تطبيق مبادئ حوكمة التعليم لما لها من دور في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

#### ٢.١.٤. أهداف الحوكمة في المؤسسات التعليمية

يمكننا عرض أهداف الحوكمة وأهميتها ومبادئها على النحو التالي (فتحي، ٢٠١٢):

- ١- تحقيق الشفافية والعدالة في كل وحدات المؤسسة التعليمية لضمان توافر حوكمة فعالة وسليمة للمؤسسة.
- ٢- الاهتمام بالتوازن بين الصالح العام للمؤسسة التعليمية ومصالح العاملين بها.
- ٣- محاربة استغلال السلطة للمؤسسة التعليمية، واستثمار موارد المؤسسة الاستثمار الأمثل وتنمية مدخراتها.
- ٤- تقويم أداء المؤسسة التعليمية من أجل تعظيم القدرة التنافسية لها.
- ٥- تأهيل قيادات المؤسسة التعليمية وإمامهم بفلسفة الحوكمة، ووضع أهدافها الاستراتيجية وتحديد انشطتها وعلاقتها.
- ٦- تقديم النصح والإرشاد والتوجيه من خلال تكوين القدوة في المؤسسة التعليمية والتركيز على منظومة القيم والمبادئ العليا والأعراف المهنية وميثاق شرف المهنة.
- ٧- توافر نظام رقابي فعال بالمؤسسة التعليمية يدعم المحاسبية للحد من الممارسات الخاطئة وتنمية عوامل الأمان، من خلال الالتزام بضوابط البيئة التشريعية التي تعمل في إطارها، وتدعيم المراجعة الداخلية والخارجية في إطار المعايير القومية والعالمية.
- ٨- حسن توظيف الموارد المتاحة من خلال الحفاظ على جودة المؤسسة التعليمية، ووضع سياسة الأجور والمكافآت لتتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية المؤسسة التعليمية.
- ٩- وضع هيكل إداري للمؤسسة التعليمية يحدد مسؤوليات كل العاملين بها ويحدد الاختصاصات والصلاحيات لكل فرد فيها.

#### ٢.١.٤.١. إسهامات تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية:

سيؤدي تطبيق الحوكمة على المؤسسات التعليمية إلى رفع مستوى الأداء ومن ثم تحقيق جودتها، وذلك من خلال تحقيق أهداف الحوكمة والتي يمكن حصرها في النظام التعليمي ومؤسساته تحت ثلاثة مستويات كما يلي (السنبل وآخرون، ٢٠١٠):

**الأول/ المستوى العلمي:** تطوير المنهاج بما يتماشى مع المتغيرات والتطورات الحديثة محلياً وعالمياً وإعداد برنامج تربوية وتعليمية تخدم البيئة المحلية والمجتمع والتقدم في نظم جودة التعليم واعتماد مؤسساته.

**الثاني/المستوى الإداري والمؤسسي :** إيجاد الهيكل الذي يتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ، بحيث تتحول مسئولية الرقابة إلى الأطراف المعنية خاصة المتعلمين وأولياء الأمور والمعلمين والمجتمع وتقديم أداة الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة ونشر ثقافة العمل كفريق ووضع خطوط واضحة للسلطة و المسؤولية، وإقرار شفافية الإدارة بما يخدم أصحاب المصالح (الطالب، والمعلم، والإدارة المدرسية، وولي الأمر، والمجتمع بصفة عامة ) والتعامل بموضوعية ونزاهة واستقلال لإنجاح العمل بالإضافة إلى إسهام العاملين وغيرهم من المستفيدين (المتعلمين، وأولياء الأمور، المجتمع المحلي بهيئاته المختلفة) في إنجاح المؤسسة وتحسين وجودة أدائها على المدى الطويل.

**الثالث/ المستوى الاجتماعي :** إمكانية مشاركة أولياء الأمور والمتعلمين والمجتمع المحلي بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسة (تطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية) والشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في التعامل والأداء والمساعدة على رفع درجة ثقة المجتمع مما قد يؤثر في التعاملات وروح التعاون بين المجتمع ككل .

#### ٢.١.٤.٢. العناصر لحوكمة المؤسسات التعليمية:

من أجل تطبيق الحوكمة التي تعمل على تحسين جودة التعليم فإنه ينبغي توافر العناصر التالية:

١- القيادة الإدارية الفعالة: لا يمكن لحوكمة تتشد تحقيق تنمية دون وجود القيادات الإدارية الفاعلة التي تتبنى أهداف المؤسسة فتكون قادرة على فهمها وتنفيذها بالشكل الصحيح، ولأنه لم يعد ينظر للإرادة على أنها عملية إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين فقط، وإنما أعيدت صياغة تعريفها ليشير إلى أن الإدارة في المستوى الكلي للمجتمع تعني "عملية التحكم في الموارد المتاحة في مجتمع ما وذلك قصد تقديم مستوى معيشي معين، لكيفية اختيار القيادات الإدارية، أصبح هناك تأثير على الإدارة وبرامجها المختلفة، فمن المفترض أن عنصر الكفاءة والخبرة هو المعيار الأساس لاختيار القيادات الإدارية لأية منظمة أو مؤسسة ترمي إلى تحقيق الكفاءة في أدائها لمهامها، دون تغليب لبعض الاعتبارات الأخرى كالولاء السياسي أو الاعتبارات الاجتماعية لأن ذلك يهزم الأهداف الحقيقية للمنظمة أو المؤسسة على الأمد الطويل (بعيرة، ٢٠٠٤).

يمكن تصور عدة مواصفات يجب أن تتوفر في القيادة لكي تتحقق الحوكمة ومن هذه المواصفات (حامد وعمر، ٢٠١٠).

أ. الكفاءات الشخصية العالية، والقدرة على تحمل المسؤولية، ومعالجة المشكلات والتعامل مع الآخرين.

ب. الولاء لأهداف المؤسسة العامة والإيمان والقناعة بتلك الأهداف.

ج. رغبة حقيقية في أداء العمل العام وليس مجرد رغبة في تحقيق أهداف ومكاسب شخصية نتيجة تولي المناصب القيادية، فالحوكمة لا يمكن أن تحقق عن طريق أناس يقاتلون بمختلف الوسائل

المشروعة وغير المشروعة للوصول إلى المنصب العام ليخنفوا بعد ذلك عن أعين الجماهير في مكاتب مموهة حتى لا يصل إليهم الناس.

د. كسب الدعم والحصول على الثقة العامة من الجماهير، ومن قبل المؤسسات التشريعية في الدولة. هـ. تفاهم مشترك بين القيادات في المواقف المختلفة، ويلعب أسلوب اختيار القيادات والتنسيق بينها والاستمرار في تدريبها وتطويرها دوراً في هذا الشأن.

ويشير عطوة وعلي (٢٠١١) إلى مجموعة من العناصر الحوكمة تتمثل في التالي:

١- إصلاح الهياكل الإدارية: إن ما أصطلح على تسميته بالإصلاح الإداري يعتبر مدخلاً رئيساً من مداخل المجتمع ككل.

٢- إصلاح الهياكل الإدارية الرقابية: وذلك بإعادة هيكلة المؤسسات الرقابية التي يتمثل دورها في مكافحة الفساد من خلال تطوير التشريعات التي يمكنها من ممارسة دورها بشكل كامل ومستقل ويحقق سرعة المحاسبة والردع والتقييم.

٣- الشفافية الكاملة في العمل الإداري: ففي خلال السنوات القليلة الماضية أصبحت قضايا الشفافية والتصرف بشكل أخلاقي في الأداء الإداري بصورة عامة، تشغل بال المجتمع الدولي، وذلك لما لهذا الأداء من انعكاسات كبيرة على مصائر وحياة الشعوب.

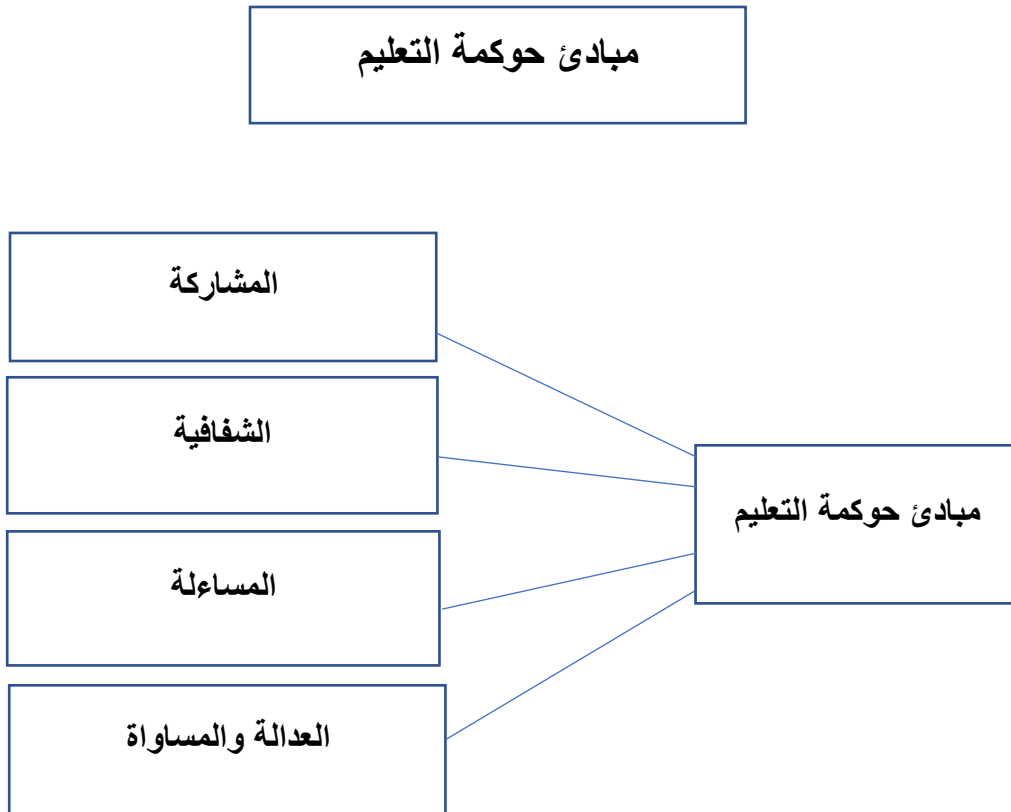
٤- التخطيط: حيث يجب تحديد رؤية ورسالة لما نود القيام به مع مراعاة الشمولية في السياسات وبرامج التخطيط ومراعاة واقع وظروف المجتمع الفلسطيني والاستفادة من البرامج الناجحة في هذا مجال، وللاهتمام بإعداد وتأهيل العناصر البشرية والاهتمام بأولويات البيئية.

من خلال ما تقدم يتضح للباحثة: أن حوكمة التعليم من مهامها الأساسية توفير البيئة اللازمة لإحداث تنمية حقيقية على المستوى الإداري والأكاديمي في المؤسسات التعليمية، لا يقتصر دور الحوكمة على وضع القواعد وتطبيقها ومراقبة تنفيذها، بل لابد من تضافر الجهود والتعاون الوثيق بين كل من الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي كي تتحول مؤسساتنا التعليمية، من منظمات تقليدية إلى منظمات متطورة في ظل هذا التغيير الديناميكي السريع لتشجيع مبدأ الحوار والشفافية والعدالة والتعلم التعاوني الجماعي وتطوير أنظمة المشاركة وتشجيع الأفراد حول رؤية جماعية وربط المدرسة ببيئتها وإيجاد قيادة استراتيجية واضحة، هدفها خدمة الطالب الفلسطيني، لصناعة قادة ومفكرين وعلماء، فالمؤسسة الناجحة المؤثرة ذات قيادة الحكيمة تسير في الطريق الصحيح، على اعتبار أن التعليم هو محاولة لتمكين المتلقي من المقاييس المحكّمة في الموضوعات المدروسة، من أجل إعداد وتربية جيل وفق نموذج يسعى القائمون على ترسيخه لدى فئات تختلف باختلاف تركيبها النفسية والفسولوجية وطباعها وكذا تنشئتها الاجتماعية.

## ٢.١.٥ . مبادئ الحوكمة التعليمية:

لا شك أن الحوكمة تجعل إدارة المؤسسة التعليمية مسؤولة مسؤولية كاملة أمام أفرادها بحيث توجه جميع تصرفات العاملين نحو أهداف المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى تحديد صلاحيات مجلس إدارتها، مع تحديد الدور الرقابي والإشرافي لهم، وتحديد خصائص ومواصفات أعضاء إدارتها، مع التأكيد على ترشيد ممارسات مدير المؤسسة التعليمية، والحرص على تحقيق مصالح كافة الأطراف التي تتعامل معها، وتحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة التعليمية، مع التأكيد على زيادة الثقة بين المؤسسة التعليمية والمستفيدين من خدماتها. توجد مجموعة من المبادئ تنطلق منها الحوكمة، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي

(الزبون، ٢٠١٧)



شكل ٢.١: مبادئ حوكمة التعليم

صمم بواسطة الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة مثل (الزطمة، ٢٠١٦)، (كسر، ٢٠١٨)

## ٢.١.٥.١ . المشاركة:

تعتمد رؤية استراتيجية المؤسسة التعليمية في التعامل مع البيئة المحيطة من خلال مشاركة فعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني، وهذه المشاركة تضمن التبادل المشترك بين المدرسة والمجتمع المحلي حيث أن العلاقة بينهما علاقة تشاركية تكاملية، وهذا يحتاج إلى قيادة حكيمة تستطيع أن تقود مشاركة فعالة لها رؤية استراتيجية حكيمة، فبدون مشاركة مجتمعية لا تتحقق أهداف المؤسسة ، ويتم ذلك من خلال مشاركة المعلمين في التخطيط الاستراتيجي وفي وضع رؤية ورسالة المدرسة، وفي وضع الخطط الإجرائية، وفي قيادة اللجان المدرسية، واللقاءات التربوية وورش العمل، كل ذلك يعطى للمعلمين تعزيز بقدراتهم لتحقيق أهداف المدرسة (الزبون، ٢٠١٧)

وترى الباحثة أن المدير الناجح لابد أن يكون قائداً ناجحاً يعتمد على مشاركة الطلاب في قيادة اللجان المدرسية، وتفعيل دورهم في الوساطة الطلابية وفي البرلمان الطلابي ومجلس الفصل، لأن ذلك يشعر الطلبة بأن مشاركتهم تعمل على خلق قيادات للمستقبل.

### ٢.١.٥.١.١ . المشاركة في اتخاذ القرار في الإسلام:

تري الباحثة: أن مبادئ الحوكمة التي أقرتها الأمم المتحدة ليست اكتشافاً جديداً، والحقيقة أنها جزء لا يتجزأ من مبادئ الإسلام، بل هي دعوة كل الديانات السماوية التي تتفق جميعها على كلمة لا اله الا الله والتحلي بمكارم الأخلاق التي هي جزء من عقيدة المسلم، فالإيمان بالله يقتضي العمل بكل ما جاءت به الشرائع، والمشاركة هي نظام جسده النبي صلى الله عليه وسلم في دولة المدينة في تعامله مع أصحابه، في السلم والحرب فالسيرة النبوية خير شاهد على ذلك، كان النبي صلى الله عليه وسلم يطبق الشورى على نفسه وينزل عن رأيه في أمور كثيرة، حينما كان المسلمون في غزوة تبوك وهي آخر غزوات النبي صلى الله عليه وسلم، حيث قَلَّتْ ركائب المسلمين من الإبل، واشتد الجوع بالصحابة الكرام في الجيش لأن تبوك كانت على حدود أرض الروم آنذاك وهي جنوب شبه الجزيرة العربية "السعودية" الآن، وهي أبعد مكان ذهب إليه النبي صلى الله عليه وسلم غازياً، و لقد اقترح بعض الصحابة رضوان الله عليهم على النبي صلى الله عليه وسلم أن يذبحوا من الإبل ما يكفي لإطعام الجيش حتى لا تضعف قوى الجيش والجند، فوافق النبي صلى الله عليه وسلم على ذلك، ولكن كان لعمر بن الخطاب رضي الله عنه رأي آخر، حيث قال: " يا رسول الله لو أننا ذبحنا الإبل قَلَّتْ نواضحنا ولا نجد ما يكفي لحمل الجيش إلى القتال، وأشار عمر على النبي صلى الله عليه وسلم أن يأمر الناس في الجيش فيحضر كل واحد منهم ما يزيد عن حاجته على نطعٍ واحد أي مفرش واحد، ثم يدعو النبي صلى الله عليه وسلم بالبركة على هذا الطعام و لا يذبحون الركائب يعني الإبل، فنزل النبي صلى الله عليه وسلم على رأي ومشورة عمر بن الخطاب وأمر الجند بجمع ما يزيد عن حوائجهم من الطعام ودعا بالبركة ثم قسمه بينهم في أوعيتهم

وأوانبيهم، فامتأأت عن أأرها وبقي من الطعم الكأئر الفأئض عن الأأة و ذلك بفصل المشورة، وأهم من ذلك ان النبي صلى الله عليه وسلم لم يستألف من بعده أليفة للمسلمين بعد موته صلى الله عليه وسلم رغم مطالبه الصحابة رضي الله عنهم له بذلك قرابة الشهر قبل وفاته ولكنه رفض ذلك صلى الله عليه وسلم حتى يجمع المسلمون ويأأاروا من بينهم من يرضون عنه وبه أاكماً عليهم لتصفوا النفوس وتسلم الصدور ويأأسبون على أأيارهم ويأأسبونه في نفس الوقت. (أامل، ٢٠١٤)

## ٢.١.٥.١.٢. أهمية المشاركة:

تعد المشاركة في تقييم الأداء مفهوماً مهماً وتتمثل أهميتها كما ذكرها أرتيمة (٢٠٠٥) فيما يلي:

١- **المشاركة في التخطيط:** عملية التخطيط تتطوي على مشاركة متساوية نسبياً بين المدير والموظف، وهما يتناقشان من منطلق وجود قاسم مشترك من الأهتمام بينهما وهو النجاح.

٢- **المشاركة بوضع معايير تقديم مقترحات:** إن الإدارة الذكية هي التي تدعو الموظف لتقديم مقترحات صريحة مباشرة حتى ولو كان هناك خارطة عمل، فإنها تشجع الأفراد على تعديلها إذا لم تكن معقولة.

٣- **المشاركة بوضع معايير في تقييم الأداء:** إن المشاركة الموظف في وضع المعايير التي تقيم أداءه مهمة في قبوله لها والتزامه بها، وفي هذا الصدد يجب أن تكون هناك المعايير محددة وواضحة لا غموض فيها وأن يكون هناك قبول ورضا من قبل العاملين ضمن هذه المعايير.

٤- **المشاركة في تقييم الأداء:** حرصاً على عدم جعل الموظف في موقف دفاعي، فلا بد بهذا الصدد من إشراك الموظف في تطوير أدائه من الأهمية في بداية أي نقاش بشأن الأداء، أن توضح أنك وموظف تشتركان في المسؤولية، وأن تعيد طمأنينته.

٥- **المشاركة في تشخيص الأداء:** ان تشخيص الأداء هو الحل الأمثل لحل المشكلات المتعلقة بأداء الأفراد وتتطلب جهداً جماعياً، وباستطاعة المدير المباشر التعرف على المشكلات عن طريق موظفيه.

**وترى الباحثة:** أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار يساعد في منح الموظف الثقة والإحساس بالمسؤولية، فالمدبر الناجح هو من يتيح لمرؤوسيه مجال لمشاركته في حل المشكلات ووضع الاستراتيجيات والتخطيط ورسم السياسات، ليشعر أنه جزء من المؤسسة وبالتالي يعزز من انتماءه لها، والمؤسسات التربوية الناجحة يكون العمل فيها تشاركي بين العاملين والطلبة والمعلمين وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

## ٢.١.٥.٢. المساءلة:

يعتبر المبدأ الثاني من مبادئ الحوكمة حيث أن القائد الحقيقي هو القائد الذي يوظف المساءلة في مؤسسته، من خلال توظيف المساءلة الذكية والإدارية، فمبدأ المساءلة يرتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، أو يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين، وتطبق على جميع العاملين كبيرهم وصغيرهم دون تمييز، على أن يمارس هذا المبدأ بإيجابية بعيداً عن السلبية بغرض تحقيق مخرجات وجودة العمل وصولاً إلى التعليم الجيد، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على المستوى الاستراتيجي البعيد. (الزبون، ٢٠١٧)

جاء في التقرير العالمي لرصد التعليم (٢٠١٧ / ٢٠١٨) يتطلب المضي قدماً في هذا الطريق تحديد المسؤوليات تحديداً واضحاً ومعرفة متى وأين يتم الإخلال بها وما هو الإجراء الواجب اتخاذه في هذا الصدد، وهذا هو معنى المساءلة التي تشكل محور التقرير العالمي لرصد التعليم، والاستنتاج واضح. فغياب المساءلة يعني تقويض التقدم نحو الهدف المنشود، والسماح للممارسات الضارة بالتوغل والتجذر في صميم النظم التعليمية. ويرتبط غياب خطط تعليمية مصممة بوضوح من جانب الحكومة ارتباطاً وثيقاً بغياب المساءلة. فعدم وضوح الخطط التعليمية يؤدي إلى عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات. وعدم وضوح هذه يعني أن المساءلة باتت صعبة إن لم تكن مستحيلة، وعندما تحقق النظم العامة في توفير تعليم جيد، يأتي القطاع الخاص بمؤسساته الربحية ليملاً الفراغ ولكن بدون تنظيم أو ضابط وعلى حساب الفئات المهمشة، وتحمل الحكومات المسؤولية الرئيسية في ضمان الحق في التعليم، غير أن هذا الحق غير قابل للمقاضاة عند الإخلال به في نصف البلدان في العالم تقريباً، وبذلك يخسر أصحاب الشكاوى والمظالم إمكانية اتخاذ حتى الخطوة الأولى على طريق إنصافهم واسترجاع حقهم. (بوكوفا، ٢٠١٧)

### ٢.١.٥.٢.١. فوائد المساءلة التربوية:

لا ينبغي أن ننظر إلى المساءلة التربوية على أنها مصدر الخوف والقلق، ولا أداة التهديد بقدر ما هي أسلوب مراجعة الأداء وتحسينه، وتطوير مهارات العاملين في المؤسسات التربوية. إن الممارسة الإيجابية الفاعلة للمساءلة التربوية تنطوي على فوائد عدة، يمكن إيجازها فيما يلي عن طريق المسائلة تتركز الطاقة الكلية للمؤسسة التربوية. (حويل، ٢٠١٢)

- ١- تؤدي إلى تنسيق جهود الفرق والأفراد في المؤسسة التربوية.
- ٢- تحدد الفجوات في الأداء وتعمل على إصلاحها.
- ٣- تعزز أشكال الدعم والشراكة فيما بين الأفراد.
- ٤- تقدم للعاملين في المؤسسة التربوية صورة واضحة عن النتائج المتوقعة والمرغوبة لأعمالهم.
- ٥- تدعم التفكير الاستراتيجي على مستوى الأفراد والجماعات.

٦- تعزز العلاقات الرشيدة بين المديرين و العاملين، حيث معرفة كل طرف بالتزاماته وواجباته، والدعم المطلوب، وصولاً في النجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها.

٧- تجعل التركيز الأكبر على نواتج تعليم الطلبة.

٨- تعطي دافعية أكبر لتطوير المناهج.

١٠- ترفع مستوى التوقعات وبالتالي ترفع مستوى التحصيل.

١١- تدفع التربويين إلى تحسين الوسائل المستخدمة في التعليم والتقييم.

١٢- تزيد من مستوى الاهتمام عند كل المشاركين في العملية التربوية، وكذلك المؤثرين فيها، وتساعد المعلم على التركيز على تعلم الطلبة.

فالقائد التربوي الناجح هو الذي يستخدم مبدأ "المحاسبة" بهدف تصحيح الأخطاء، والحوكمة المؤسسية للمدارس تهدف إلى تفعيل نظم المحاسبة والمساءلة التعليمية لكل من الطلبة وأولياء الأمور والعاملين من قبل الإدارة المدرسية وبالتعاون مع إدارة التعليم، وكل ذلك يؤدي إلى تفريد نوعية التعليم والمحافظة على جودته وبالتالي فإن تطبيق مبادئ الحوكمة بالمدارس يؤدي إلى تحقيق التعليم الجيد، وتقديم خدمة تعليمية متميزة، والحصول على مخرج تعليمي جيد، فلو تم تطبيق مبادئ الحوكمة بالمدارس بشكل علمي يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف، ويؤدي كذلك إلى تخريج طلبة يمتلكون المهارات والكفايات، وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة على المستوى الاستراتيجي البعيد. (الزبون، ٢٠١٣)

**وترى الباحثة:** أن المساءلة مفهوماً أساسياً في الإسلام لتنظيم العلاقة بين الأشخاص، وتبدأ المسؤولية من الالتزام المباشر بين العبد وخالقه - عز وجل - والإسلام نظم العلاقة بين الأفراد، كما وضع قواعد لتنظيم العلاقة بين الإنسان وبقية مكونات الحياة وسيسأل عن أفعاله. والأدلة من القرآن الكريم والسنة الشريفة عديدة وتتناول مختلف مناحي الحياة، قال تعالى "فوربك لنسألنهم أجمعين، عما كانوا يعملون" (سورة الحجر: رقم ٩٢/٩٣). فالمساءلة لها دور كبير في ضبط العملية التعليمية، وتنظيم العلاقة بين الإدارة المدرسية والعاملين، ضمن لوائح وقوانين، فالمساءلة تمنع الفوضى والتجاوزات والاستهتار، وتساعد الجميع على الانضباط لتطوير العمل والإبداع من أجل تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.

### ٢.١.٥.٣. الشفافية:

يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات، وما يقابلها من الإفصاح عنها، ويعنى المفهوم من زاوية أخرى العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام. (عبد الحكيم، ٢٠١١: ٣٢)

على مدار نحو عشرين عاماً أظهر نشاط وعمل الشفافية الدولية أن الفساد يدمر الحياة ويعيق محاولات التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وهذه المقولة صحيحة تماماً فيما يخص قطاع التعليم الذي تتعرض خدماته للإعاقة والتشويه بسبب الفساد. وفي " تقرير الفساد العالمي " الذي يركز على قضية التعليم يشر إلى أن دورة التعليم من التعليم الابتدائي إلى التعليم العالي، ليست محصنة في أي من مراحلها في مواجهة الفساد ، كما يلقي التقرير الضوء أيضاً على مناهج مبتكرة لمحاربة الفساد في التعليم وضمان عدم تقويض فرص التعليم، وذلك بهدف تعزيز النزاهة لدى الطلاب من أجل بناء مستقبل من خلال إعداد برامج متباينة متعلقة بدمج مبادرات محاربة الفساد في المناهج والأنشطة الدراسية .(التربويون الجدد ٢٠١٦،

يعرض "تقرير الفساد العالمي للتعليم (٢٠١٣) بشكل تفصيلي خطوات عملية عديدة لمنع إساءة استخدام السلطة، والرشوة، والتعاملات السرية، من أن تؤدي إلى تآكل وتخريب التجربة التعليمية. يدعو التقرير الحكومات والمنظمات الدولية ومؤسسات الأعمال التجارية والمجتمع المدني إلى ضمان تعزيز الحكم الرشيد في السياسات التعليمية في شتى أنحاء العالم.

وقالت هوجيت لابليل رئيسة الشفافية الدولية: حتى تُعلّم المدارس جيل المستقبل من مكافحي الفساد، يجب أن تتخلص هي نفسها من الفساد. إن مدارسنا وجامعاتنا من دون جرعة قوية من النزاهة فسوف تخفق في إمداد قادة المستقبل بالأدوات الأساسية المطلوبة للنجاح، والأهم: لمكافحة التعاملات الفاسدة. بما أن نحو خمس تعداد سكان العالم بين ١٥ و ٢٤ عاماً، فإن بإمكان الشباب والنشء وقف الفساد، كمواطني اليوم وقادة الغد"، غير أن الفساد أدى إلى تقويض سمعة قطاع التعليم في بلدان عدّة. هناك شخص من كل خمسة أشخاص تقريباً في العالم دفع العام الماضي رشايي للحصول على خدمات تعليمية، طبقاً لمقياس الفساد العالمي (٢٠١٣) الصادر عن الشفافية الدولية. وفي أفقر دول العالم، تصل النسبة إلى شخص من كل ثلاثة، يلقي "تقرير الفساد العالمي: التعليم" الضوء على عدة أشكال وأساليب للممارسات الفاسدة في قطاع التعليم، سواء كانت اختلاس أموال التعليم الحكومية، أو وجود نفقات مدرسية خفية، أو شراء وبيع شهادات مزيفة، من أجل منع تحوّل الفساد إلى ظاهرة مألوفة ومقبولة، فإن تعزيز النزاهة في أوساط الشباب والنشء أمر لا غنى عنه من أجل بناء مستقبل أفضل. من تشيلي إلى المغرب وإلى تايلاند، أثبتت العديد من فروع الشفافية الدولية أن تطوير برامج واسعة النطاق تدمج مبادرات مكافحة الفساد بمقررات المدارس والأنشطة المدرسية أمر أساسي في إنهاء الفساد في التعليم. (تقرير الشفافية الدولية، ٢٠١١)

### ٢.١.٥.٣.١ . الشفافية الإدارية :

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، وقد دعا الكثير من رواد الفكر الإداري، إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية كالفساد الإداري، والروتين، والملل، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في ممارسات الإدارية والسياسات في أجهزة الإدارة المختلفة (اللوزي، ٢٠٠٢: ١٤١).

### ٢.١.٥.٣.٢ . أهمية الشفافية الإدارية (الرحاحلة، ٢٠١٠):

- ١- تحارب الفساد بكافة أنواعه وأشكاله وتعزز الرقابة الذاتية والاستقلالية، وتعد ركن مهم لنجاح التنمية المستدامة، وتسهم في جعل العاملين أكثر إيماناً بتجربتهم على التأثير في نتائج الأعمال.
- ٢- تعمل على تحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وإطلاع المستفيدين على الخيارات المتاحة.
- ٣- تعزيز فهم الصدق والانفتاح والالتزام مما يساعد المؤسسة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- ٤- تسهم في نجاح خطط التطوير والتغيير في التغلب على العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات، وتقلص مقاومة العاملين للتغيير بما فيها من علنية ووضوح.

وبالتالي يجب على القائد الحقيقي أن يوظف مبدأ الشفافية في مؤسسته لتكون واضحة للجميع.

**وترى الباحثة:** أن مبدأ الشفافية يجعل من بيئة العمل التعليمي بيئة صحية تقوم على إرضاء المتعلم، والعاملين في المؤسسة التربوية، فبث روح الفريق الواحد، والإفصاح والمشاركة، تمنع الانحراف والفساد. حيث يتحقق الرضا حينما تتاح المعلومات في وقتها للجميع بوضوح، ويحول دون انتشار الممارسات الخاطئة. فالشفافية هي حق لكل من ينتسب للمؤسسة التعليمية.

### ٢.١.٥.٤ . العدالة والمساواة:

ويعنى ذلك أن المجتمع لا بد أن يقوم على ضمان أن كل الأعضاء يشعرون أنهم يدعمون، ولا يشعرون بالإقصاء من المجتمع، وهذا يتطلب من كل المجموعات وخاصة المهشمة الفرص التي تحقق أمانهم. (محمد، ٢٠١١: ٨٥)

لقد ظهر مفهوم العدالة في كتابات علم الفلسفة والاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات في المجتمعات المختلفة، فالعدالة قاعدة إجتماعية أساسية لإستمرار حياة البشر مع بعضهم البعض، لذا فإن احترام العدالة هي واحدة من العوامل التي تؤثر على بقاء المؤسسات والحفاظ على وجودها على المدى الطويل.

وتعتبر الحلقة الأولى من التعليم الأساسي هي أساس مراحل التعليم، حيث يلعب معلم هذه المرحلة في تكوين شخصية الطفل وتنمية قدراته حتى توّله لمرحلة التعليم الإعدادي، ومن هذا المنطلق جاء أهمية الدور الذي يقوم به المعلم داخل المدرسة ولن يتم هذا الدور إلا بشعوره بالرضا تجاه عمله من خلال قيادة عادلة تشعره بالعدالة في بعض ممارستها مثل تقييم أدائه وتحفيزه وإدارة الصراعات التي قد تحدث بين المعلمين وبعضهم ، ولذلك يتطلب من قيادات التعليم أن تُغيّر نظام تقييم الأداء وتحفيز المعلمين بما يتناسب مع احتياجاتهم، وتوفر لهم مناخًا يسوده الحب والعمل والمنافسة والعدل حتى يتمكن المعلمون من تحقيق أهداف هذه المرحلة. (رضوان، ٢٠١٨)

#### ٢.١.٥.٤.١. العدالة في الإسلام:

حرص الإسلام على إقامة مُجتمعٍ إسلاميٍّ تسوده المحبّة والتماسك والترابط، وفي سبيل تحقيق ذلك فقد نظم العلاقات الاجتماعية التي تربط أبناء المجتمع المسلم على أساس العدالة التي تسيطر على مظاهر العلاقات والسلوك بين كل أبناء المجتمع مهما كان دينهم أو مُعتقدهم، وتعرف العدالة بأنها تمتّع جميع أفراد المُجتمع بحقوقهم، والتزامهم بواجباتهم، بغضّ النظر عن دينهم، أو عرقهم، أو لونهم، أو مكانتهم الاجتماعية، والعدالة في الإسلام لا تُطبّق فقط على المُسلمين، وإنّما جُعِلت لجميع أفراد المُجتمع من، مظاهر العدل في الإسلام الحكم: بتبني سياسة عادلة في شتى مجالات الحكم، وفي مُختلف أنماط الحياة. النظام الأسري: بتنظيم الأسرة على أسس من العدل في العلاقات التي تنظّم علاقات الزوجين ببعضهم البعض، وعلاقتهم بأبنائهم ضمن منظومة الحقوق والواجبات التي تُمثّل الطابع المميّز للأسرة المسلمة. (العبيدي، ٢٠١٦)

لا شك بأنّ هناك منهجاً واضحاً في الإسلام يضمن تحقيق العدالة الاجتماعية بين الناس، ومن أبرز ما يتضمنه هذا المنهج: التأكيد على المساواة بين الناس في الحقوق والواجبات، فكلّ المسلمين أمام الشريعة الإسلامية والقانون سواء لا فضل لغنيّ على فقير، ولا لقويّ على ضعيف، ولا لصاحب سلطة ونفوذ على من ليس له سلطان، ذلك أنّ معيار التفاضل في الشريعة هو التقوى فقط، وإنّ من شأن الإيمان بهذا الاعتقاد أن يزيل الفوارق الاجتماعية بين الناس ويحقّق العدالة بينهم، الفرائض والأركان التي وضعتها الشريعة الإسلامية وأكّدت عليها لتحقيق العدالة الاجتماعية، وعلى رأسها فريضة الزكاة، فالزكاة هي فريضة كتبها الله كحقيّ معلوم للفقراء والمحتاجين في أموال الأغنياء، وإنّ من شأن تطبيق فريضة الزكاة

أن تحقّق العدالة الاجتماعيّة في المجتمع فلا ترى تلك الفوارق الاقتصاديّة الهائلة بين النّاس، وما يتبعها من تصنيفاتٍ اجتماعيّة باطلة. (مشعل، ٢٠١٨)

إنّ من أهم عوامل سرعة انتشار الإسلام، هو منظومة العلاقات التي تقوم على العدل والمساواة والأخلاق الرفيعة، فوجد بلداناً قد دخلت في الإسلام من غير قتال أو إكراه، وأنّما فقط من أخلاق التجار المسلمين في معاملاتهم القائمة أصلاً على العدل والمساواة والصدق والرحمة والإخلاص، ولو نظرنا اليوم إلى تصرفات بعض الفئات المحسوبة على الإسلام لوجدنا أنها تعطي صورة منفرة عن الإسلام، لأسباب عديدة عنوانها الرئيسي الجهل. (العبيدي، ٢٠١٦)

#### ٢.١.٥.٤.٢. أهمية العدالة في المؤسسات التعليمية:

يعتبر مبدأ العدالة والوضوح من أهم مبادئ الحوكمة والتي من خلالها يجب أن يشعر العاملين بأنه يوجد عدالة شاملة في المجتمع المدرسي لأن العدالة والمساواة والبعد عن المحسوبية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة الناجحة أن توظف مبدأ العدالة والوضوح والشمولية لتستطيع أن تحقق أهداف المدرسة من خلال رؤية ورسالة وخطة واضحة المعالم، المساواة التعليمية أو المساواة في التعليم هي دراسة وإنجاز العدالة في مجال التعليم، تعتمد العدالة التعليمية على عاملين رئيسيين: الأول هو الإنصاف، ويعني أن العوامل الخاصة بظروف الفرد الشخصية، لا يجب أن تتداخل مع إمكانات النجاح الأكاديمي، العامل الثاني المهم هو الشمول، والذي يشير إلى معيار شامل ينطبق على الجميع في نظام تعليمي معين. يرتبط هذان العاملان ارتباطاً وثيقاً ببعضهما، ويعتمدان على بعضهما من أجل نجاح النظام التعليمي. (id.loc.gov، ٢٠١٩).

#### ٢.١.٥.٤.٣. أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في المدارس:

لقد أدرك الباحثون في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية أهمية العدالة التنظيمية، خاصة في مجال الإدارة التربوية، فاتباع المدير مبدأ العدالة التنظيمية هو ذاته قدوة وتوجيه لكل من في المدرسة لاتخاذ العدالة منهاج وسلوك وعمل. (محرمة، ٢٠٠٠)

وتطبيق مدير المدرسة للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً على العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى بالمدارس، فأن للعدالة التنظيمية نواتج مهمة، فعلى المستوى الفردي تتمثل نواتج العدالة التنظيمية في مجموعة من الاتجاهات والسلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما يؤدي عدم إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية إلى السلوكيات المضادة للإنتاجية مثل: الضغوط الوظيفية، والتخريبية، والسرقية، وزيادة العدوان، وقلة الجهد المبذول في العمل، وانخفاض الإنتاجية التنظيمية، وشيخ بيئة عمل عدائية، وضعف الثقافة التنظيمية. (المهدي، ٢٠٠٦)

وقد ذكر ( الحجايا، ٢٠٠٦ ) ان أهمية العدالة التنظيمية تزداد باعتبارها من المتغيرات التنظيمية التي تساعد على فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، واستخدمت كأساس لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، وقد اتخذت المبادئ والقيم التي توصف بالعدالة التنظيمية وقيمها كأساس لأداء التميز للمنظمات، فالإدارة ذات المبادئ والقيم التي توصف بالعدالة تعد من الإدارات المتميزة، والقائد الذي يستطيع كسب ثقة ورضا العاملين معه يعد قائدا إداريا متميزا من هذه الناحية.

الفوائد والنواتج عند تطبيق العدالة التنظيمية في المدارس منها:

**هناك بعض الفوائد والنواتج عند تطبيق العدالة التنظيمية كما نكرها تتمثل في ( باجودة، ٢٠١٠):**

١. يعد تطبيق العدالة التنظيمية في المدارس أحد جوانب تطبيق الجودة في العديد من المجالات مثل تنفيذ إجراءات توزيع المهام أو إعداد وتطبيق نظام تقييم الأداء أو إجراءات حل نزاع.
  ٢. الشعور بالانتماء إلى جماعة أو مجتمع له قيم ومبادئ ومعايير للسلوك تحكم التعامل فيما بين الأفراد.
  ٣. الشعور بالأمن والأمان والاستقرار والحالة النفسية السليمة عند المعرفة أن الشخص لن يحصل إلا على ما يستحق، وأن لا أحد سيحقق مزايا غير مستحقة على حساب الآخرين.
  ٤. الاعتراف بمبدأ العدالة التنظيمية هو اعتراف بحقوق الفرد واعتراف أن له متطلبات لها أهميتها ووزنها في المدرسة ويشعر الفرد بأهميته ومكانته في المنظمة وعند مديره.
  ٥. الشعور بالثقة بالإدارة المدرسية.
  ٦. إحساس المعلمين الجيدين المخلصين في المدرسة بالمساندة والدعم حيث أن مستوى أدائهم فقط هو الأساس لتقييم أدائهم وهو المحدد لمكانتهم في المدرسة ولمستقبلهم الوظيفي.
  ٧. الإحساس بالاحترام والشعور بتقدير الذات.
  ٨. الإحساس بالنظام والشفافية والوضوح.
  ٩. نشر المحبة والتعاون والتنافس بين المعلمين بالمدرسة.
- ٤.٤.٥.٢.١.٥.٤.٤. مقومات العدالة التنظيمية:**

وتتحقق مقومات العدالة التنظيمية من وجهة نظر الحسن (٢٠٠١) من خلال السلوكيات الآتية:

١. كل فرد من في المؤسسة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافأة، فلا بد للفرد أن يعرف هل حصل على المكافآت بناءً على الجودة أو التقدير الكمي؟

٢. ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافأتهم فالعالمين الذين يتلقوا المكافآت، سواء المادية ام المعنوية فإنهم يشعروا بأنهم جزء من المنظومة التربوية ولهم قيمهم الحقيقية.

٣. يبنى الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمه.

**وترى للباحثة :** أن تطبيق العدالة و المساواة في المؤسسات التربوية تزرع الثقة بين الإدارة والعاملين ،وتحقق الرضا الوظيفي للعاملين، فمن الضروري تطبيق العدالة بين الجميع سواء كانوا معلمين أو طلاب وهذا ينعكس على الأداء التعليمي والمجتمع بأكمله، كما يعمل على تقليص الخلافات بين الإدارة والعاملين ومنع الغيرة والمشاحنات بين الزملاء، كما أن لتطبيق العدالة في المؤسسة دور مهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين وإضفاء جو من الرضا والمحبة كي تنمى روح الانتماء للمؤسسة بالتالي يزيد من فرص النجاح والتقدم في كل المجالات.

كما أن للحوكمة عدة مبادئ أخرى مثل التمكين الإداري ورشاده صنع القرار والقوانين والأنظمة والكفاءة والفعالية والتنافسية ولكن اكتفت الباحثة بأربعة مبادئ أساسية للحكومة تمثل المبادئ الرئيسية لنجاح المؤسسة التعليمية إذا قامت بتطبيق تلك المبادئ المذكورة.

## ٢.٢ جودة التعليم

لعل من المفاهيم التي استأثرت باهتمام العاملين في مجال التعليم مؤخراً؛ نجد ما اصطلح عليه بـ ” الجودة ” (Quality)، وهو-الإشارة- لمفهوم نشأ في أحضان عالم الاقتصاد والصناعة والمال في ثمانينيات القرن الماضي، بهدف تشجيع المقاولات والمنشآت على تبني نمط تدييري يقوم على تجويد الخدمات والمنتجات وتطويرها لدخول عالم المنافسة، من أجل حصد أرباح أكثر وبأقل تكلفة. وقد استعير فيما بعد من طرف مجموعة من المؤسسات، ومنها قطاع التربية و التعليم، فالجودة باعتبارها قيمة يُحتكم إليها لبلوغ أهداف محدّدة، تستدعي وضع خارطة طريق لتحقيق ذلك. خصوصاً أمام الأسئلة الشائكة التي أصبحت تستلزم أجوبة موضوعية لكل الإشكالات المطروحة في مجال التعليم، ومن بينها رهان التنمية وضرورة تحديث البرامج والآليات في مجموعة من المستويات، سواء تعلق الأمر بالتنظيم الإداري أو بالمؤثرين الذين يسهرون على توصيل المواد الملقّنة، أو ارتبط الأمر بعلاقة ذلك كلّه بضبط العملية التواصلية أفقياً وعمودياً مع صانعي القرار في المنظومة التعليمية.(الهالي،٢٠١٨)

### ٢.٢.١ مفهوم الجودة:

الجودة هي نظام إداري يركز على مجموعة من القيم و يعتمد على توظيف البيانات و المعلومات الخاصة بالعاملين قصد استثمار مؤهلاتهم و قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي قصد تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة.

وتشير الجودة في المجال التربوي إلى مجموعة من المعايير و الإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير كذلك إلى المواصفات و الخصائص المتوقعة في هذا المنتج و في

العمليات و الأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات مع توفر أدوات و أساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية. (سليم، ٢٠١٥)

#### ٢.٢.١.١. التأصيل لمفهوم الجودة:

إذا عدنا للسان العرب وتتبعنا مادة (ج ا د) نجد أن “الجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة وجودة أي صار جيداً وأجدت الشيء فجاد والتجويد مثله، وقد قالوا أجودت، ويقال هذا شيء جيد بين الجودة والجودة وقد جاد جودة وأجاد أتى بالجيد من القول أو الفعل ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله. (المصري، ٢٠١٨) وأجاد أتى بالجيد من قول أو عمل. جاد الشيء وفيه. (الوسيط، ٢٠٠٤).

نقول “جيد الرأي: محكمه وسديدة، جيد النظم: حسن السبك، جيد جداً: بالغ الجودة.” جودة “مصدر جاد، سلامة التكوين وإتقان الصنعة جودة الفهم بكونها “صحة الانتقال من الملزومات إلى اللوازم. (عمر، ٢٠٠٨)

من خلال الوقوف على المضامين المثبتة في التعاريف أعلاه، يمكننا استخلاص النتائج التالية؛ أن التعريف اللغوي المقدم يسعفنا في الإقرار بأن الجودة مرتبطة تلقائياً بالإتقان والإحسان في القول والعمل والصناعة، وأنها ضد الرداءة وسوء التدبير في الأمور المرتبطة بالتفاعلات، لكن بالعودة إلى ما جادت به التعاريف الغربية لمفهوم الجودة فنجد أنها قيست بـ “معياري شيء يتم قياسه مقابل أشياء أخرى من نفس النوع، واعتبرت كذلك” درجة التميز لشيء ما و أنها “تحسين في جودة المنتج” و “سمة مميزة يمتلكها شخص ما أو شيء ما. (الهاللي، ٢٠١٨)

وعرفها إيشيكاوا (Ishikawa) بأنها “القدرة على إشباع الزبون”. وقرنها فيشر Fisher بـ “درجة التائق والتميز؛ وكون الأداء ممتازاً أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور المستفيد /الزبون”. (الزيادات، ٢٠٠٨)

ومن خلال التدقيق فيما جمعته من تعاريف؛ يُلاحظ أن الجودة؛ تقوم على المقارنة بين مستويين، أو لنقل بعبارة صريحة شيئين ينتميان إلى نفس النوع، حيث ينظر إلى مدى تميز أحدهما عن الآخر والهدف من ذلك هو إشباع رغبات الزبون أو المتلقي وتحقيق مبدأ الرضى لديه. وهذا يتم ويتحقق - بطبيعة الحال - بناء على معايير مضبوطة ومدققة.

وبما أن مفهوم الجودة اقترن في الأدبيات والدراسات الحديثة برؤيا جديدة مقرونة بأهداف ترتبط بالمنتج أو الخدمة المقدمّة، فقد تطرقت معظم التعاريف لمفهوم الجودة من حيث قياس أو تمحيص التقديرات التصحيحية أو القيمة للمستفيدين لمدى صلاحية وفاعلية المنتج أو الخدمة المقدمّة. (Taylor, and Hill, 1997)

## ٢.٢.٢ . مفهوم الجودة في الإسلام:

يعدُّ الإسلام منهاجاً متكاملًا في الإصلاح والتربية والتغيير، وهو شامل لكل جوانب الحياة، ولكل اهتمامات الإنسان في ذات الوقت، واتسم الإسلام بمفهوم الجودة والإتقان والإحسان في كافة جوانب الحياة، فالجودة هي الإجابة والإحسان والإتقان، وإن انصرف مفهوم الجودة حديثاً فيما يتعلق بالإدارة والاقتصاد والزراعة، وكل ما يتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية، وبناءً على ذلك فمفهوم الجودة في الإسلام شامل لا يقف عند جانب دون آخر، فهناك ميادين يشملها مفهوم الجودة، وهناك آثار للالتزام بمفهوم الجودة في واقع الحياة مجالات اهتمام الإسلام بالجودة في مجال العمل: دعا الإسلام إلى إتقان العمل، فمن ذلك قوله صلى الله عليه وسلم: (إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ) (البوصيري، ٤١٧ هـ). في مجال التعليم: اهتم الإسلام بإتقان التعليم، وحسن الإفادة من العملية التعليمية. في مجال التربية: اهتم الإسلام اهتماماً عظيماً بالتربية والتزكية، قال تعالى: (قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا، وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا) (الشمس: رقم ٩١ / ٩٠، ٩١) في العلاقات الزوجية: اهتم الإسلام بوجود العدل والخيرية في المعاملة، قال صلى الله عليه وسلم: (خَيْرُكُمْ خَيْرُكُمْ لِأَهْلِهِ وَأَنَا خَيْرُكُمْ لِأَهْلِي) (الترمذي، ١٣٥٣ هـ). في تنشئة الأبناء: اهتم الإسلام بحسن تربية الأبناء، وبضرورة العدل بينهم في المعاملة. في الحكم والسياسة: حرص الإسلام على الجودة لقوله صلى الله عليه وسلم: (كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْإِمَامُ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ فِي أَهْلِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَةٌ، وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ فِي مَالِ سَيِّدِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ) (البخاري، ١٣٧٢). (موقع موضوع، ٢٠١٧)

في الأخلاق: صرح صلى الله عليه وسلم أنّ من ضمن أهداف بعثته، الجوانب الأخلاقية، لقوله صلى الله عليه وسلم: (إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ) (مسلم، ١٣٣٠) في العلاقات الدولية: بانتظامها على أسس من الأخلاق والعدل والصدق في البيع والشراء: بوضع الأحكام الخاصة بذلك، وبمنع الغش، والغبن والتغريب في اللهو: حرص الاستلام على توفر النفع في ذلك. في القوة والإعداد: جودة متناهية نلمسها في الإسلام، قال تعالى: (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ) (الأنفال: رقم ٨ / ٦٠) ميادين متنوعة: حيث نجد اهتمام الإسلام بالجودة والإحسان والإتقان، فنجده تبنى الشورى كأحد دعائم الحكم وكذلك في علاقات المسلمين ببعضهم بشكل عام، ورفع الإسلام شعار التدقيق والمحاسبة ولا سيما في الأمور المالية، و دعا إلى الإخلاص في شتى الأمور، في العمل، والقول، وحرص على تحقيق التكافل الاجتماعي من خلال عدة أمور، ومنها: إيجابه للعمل، وحثه على التعاون، ونظام الصدقات التي يعدّ ركيزة أساسية في تحقيق التكافل في المجتمع. (العبيدي، ٢٠١٧)

### ٢.٢.٣. الجودة في مجال الخدمة التعليمية:

يصعب تحديد مفهوم الجودة في مجال التعليم أو النظر إليها من زاوية واحدة، فالنظرة يجب أن تكون شمولية وتلبي جميع متطلبات وتطلعات الجمهور ذو العلاقة (صانعي القرار، والأباء، والإدارات، والمدرسين، والطلبة، والموظفين، والمؤسسات )، لذا فإن هذا المفهوم يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها (الجنائي، ٢٠٠٨: ٤٣).

وقد عرفها مشروع القانون . الإطار رقم ٥١.١٧ المتعلق بمنظومة التربية والتعليم والبحث العلمي بالمغرب بـ "تمكين المتعلم من تحقيق كامل إمكانياته عبر أفضل تَمَلِّكٍ للكفايات المعرفية والتواصلية والعملية والعاطفية والوجدانية والإبداعية". (مشروع القانون بالمغرب، ٢٠١٥)

وهي كذلك "تحدّد أسلوباً في الممارسة الإدارية مبني على مجموعة من المبادئ التي ترمي إلى تقديم خدمات تعليمية متميزة للمستخدمين الداخليين والخارجيين، من خلال إيجاد بيئة ثقافية تنظيمية في المؤسسات التعليمية تعمل على تحديد أهداف المؤسسات التعليمية ورسالتها، وتعتمد بشكل أساسي على تلبية احتياجات المستخدمين من الخدمات التعليمية، والاهتمام بطريقة تأدية العمل والوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم". (الموسوي، ٢٠٠٣: ٩٨)

#### ٢.٢.٣.١. مفهوم معايير جودة التعليم:

##### مفهوم الجودة

مجموعة من مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على المجال التعليمي، بما يسهم في توفير قاعدة معرفية للمسؤولين عن والقائمين على تقديم الخدمات التعليمية (بما فيهم المعلمين) في المؤسسات التعليمية، وعلى مستوى جميع مراحل التعليم تساعدهم على تطبيق هذه المفاهيم، والاسترشاد بهذه المبادئ، بما يحقق أداء مهني أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ووظائف الخدمات الهامة والضرورية في إشباع فئات عريضة من أبناء المجتمع (التلاميذ والطلاب). (رواب، ٢٠٢٠)

##### معايير جودة التعليم

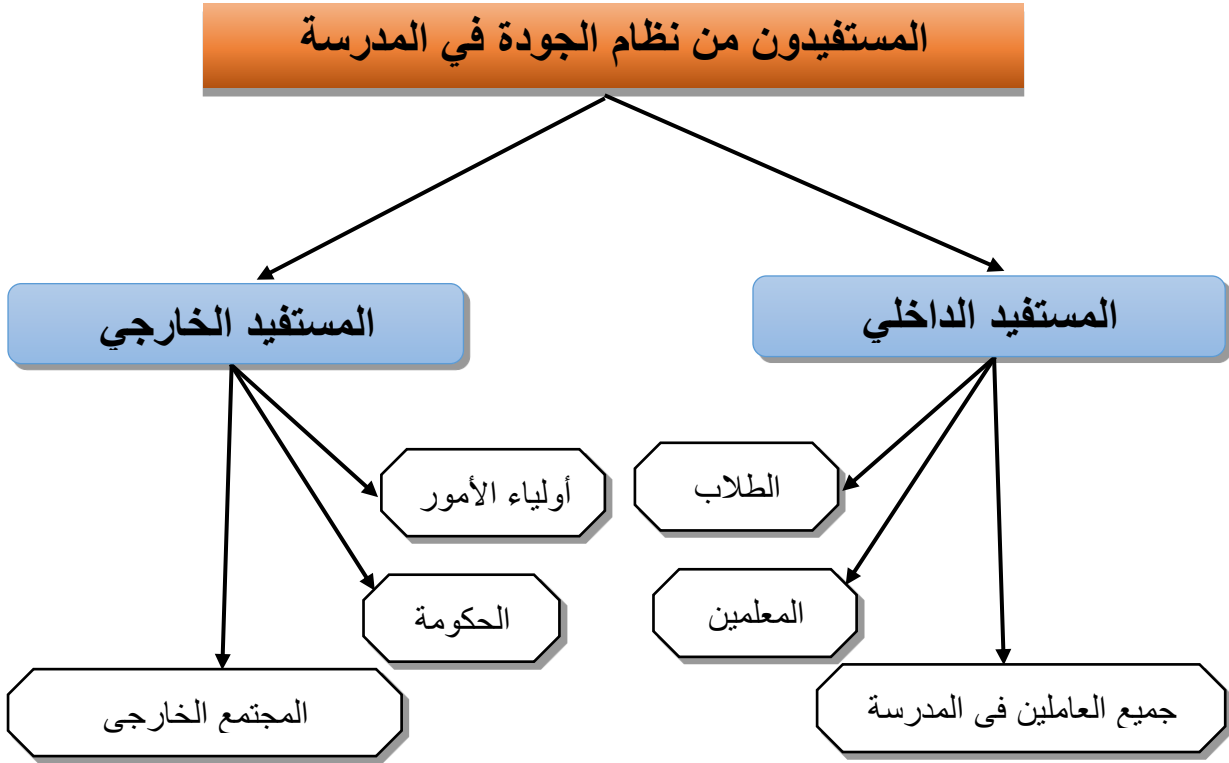
تختلف معايير الجودة من مؤسسة لأخرى، إلا أنها تلتقي في كثير من المبادئ والمرتكزات الأساسية والتي تهدف جميعها إلى إخراج المنتج النهائي، وهو الطالب الذي يحمل كافة المهارات التي تقوم على التفكير والبحث والنقد والتحليل والشخصية القوية والقدرة عن التعبير عن الرأي، لتلبية احتياجات سوق العمل والمجتمع كذلك، ولتحقيق ذلك لا بدّ من تحقيق معايير الجودة في التعليم، وهي (Retrired,2018):

- جودة المقررات الدراسية والمناهج العلميّة.
- جودة الأطر التربويّة والتعليميّة والإداريّة.

- جودة البنية التحتية والمرافق العامة.
- نتائج التحصيل العلمي.
- التحسين المستمر.

إن الجودة تعني تلبية احتياجات وتطلعات الزبائن، يعود إلى أصل نشوء فلسفة الجودة في الصناعة والتي ارتبطت بالنجاح الباهر للاقتصاد الياباني، ونتيجة لهذا النجاح بدأ قادة العمل التربوي في العديد من الدول وبالخصوص المتقدمة يتجهون للاستفادة من الجودة لتحسين مخرجات نظام التعليم.

ولا يستخدم مصطلح "الزبائن" وإنما مصطلح "المستفيدين"، وبالتالي يكون المستفيدين من نظام الجودة في المدرسة كما هو موضح في الشكل الآتي (العدواني، ٢٠١٤):



شكل 3.2 المستفيدون من جودة التعليم

(العدواني، ٢٠١٤)

يرى Jelfrey (٢٠١٨) أن آليات تحقيق جودة التعليم تتحقق جودة التعليم بالعديد من الإجراءات والطرق، ومنها

١- تغيير المناهج العلمية والمقررات الدراسية، وإدراج مناهج جديدة تهدف إلى إخراج جيل مفكر وباحث ومثقف وواثق بنفسه وقوي الشخصية وقادر على التعبير عن رأيه بقوة، وبعيداً عن الضعف والجمود الناتج عن أساليب التعليم القديمة القائمة على الحفظ والتلقين دون إعمال العقل، كما يجب على هذه المناهج اعتماد أسلوب التعدد والتنوع في الأسلوب التعليمي بعيداً عن الأحاديّة في التعليم، وكذلك اتباع سياسة جودة المعلومة المقدمة، بدلاً من كمّيّة المعلومات المطروحة.

٢- تحسين التعليم في المدن والقرى على حدٍ سواء، ليتسنى للجميع الحصول على فرصة التعليم الجيد، ويشمل ذلك توفير البنية التحتية الجيدة ودعمها بكل الوسائل اللازمة لتحقيق الجودة المطلوبة.

٣- العناية بالموارد البشرية، ويشمل ذلك العناية بشكلٍ كبير بالكادر التعليمي، وتوفير كافة احتياجاته ومطالبه، مثل العائد المادي، وظروف العمل الجيدة بالإضافة إلى توفير كافة المستلزمات الضرورية لهذا الكادر لمساعدته على تحقيق مفهوم جودة التعليم.

٤- اتباع أسلوب الحكمة واللامركزية في الإدارة التعليمية، بحيث يتم توزيع المهام الإدارية الخاصة بالعملية التعليمية على الأقسام الإدارية وإنشطة كل قسم بتحقيق الأهداف المرجوة، بعيداً عن أسلوب التحكم والتدخل في كل كبيرة وصغيرة بما يخص المؤسسة التعليمية.

٥- توفير المال الكافي بما يحقق الجودة في كافة مرافق المؤسسة التعليمية، ويشمل ذلك توفير الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة بما ينهض بالتعليم على أعلى مستوياته والحفاظ على هذه المواد وترشيد استخدامها قدر الإمكان.

٦- دراسة التجارب السابقة والناجحة في مجال تحقيق الجودة في التعليم بما في ذلك التجارب الأجنبية، ومحاولة التعلّم منها قدر الإمكان وأخذ كل ما من شأنه تحقيق الرقي في المستوى التعليمي.

بعض المبادئ التي تقوم عليها جودة الخدمات التعليمية ومنها: - (قاسم، ٢٠١٢)

١- التركيز على التعرف على احتياجات وتوقعات المستفيدين والسعي لتحقيقها التركيز على الفئة المستهدفة "الطالب".

٢- التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة.

٣- التركيز على الوقاية بدلاً من البحث عن العلاج.

٤- التركيز على العمل الجماعي.

٥- اتخاذ القرار بناءً على الحقائق، والتركيز على العمليات.

٦- تمكين المعلمين من الأداء الجيد.

#### ٢.٢.٤. أهداف إدارة جودة الخدمات التعليمية: (قاسم، ٢٠١٢)

- ١-حدوث تغيير في جودة الأداء .
- ٢-تطوير أساليب العمل .
- ٣-الرفع من مهارات العاملين وقدراتهم .
- ٤-تحسين بيئة العمل .
- ٥-الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية .
- ٦-تقوية الولاء للعمل والمؤسسة والمنشأة .
- ٧-تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة .

#### ٢.٢.٥. أهمية نظام جودة التعليم:

هناك العديد من الفوائد التي تكمن وراء جودة التعليم، منها: (السعو، ٢٠١٨)

١. النهوض بالعملية التعليمية، ورفع كفاءة المعلمين، والطلاب، وكل من لهم علاقة بالعملية التعليمية.
٢. تحسين النظام الإداري؛ بحيث يكون قادراً على توضيح المهام والمسؤوليات المناطة بكل طرف.
٣. معالجة الشكاوى الصادرة عن أولياء أمور الطلبة، ومحاولة إرضائهم، بشكل يُقلل من حجم هذه الشكاوى.
٤. توفير جو عمل يسوده التعاون، والتفاهم بين كافة الأطراف.
٥. حلّ المشكلات بالطرق والأساليب الصحيحة بعيداً عن تلك التي قد تضرُّ أكثر مما قد تنفع.
٦. رفع قيمة المؤسسة التعليمية بين المؤسسات الأخرى، وجعلها قادرةً على المنافسة على الصعيدين: المحلي، والخارجي.

#### ماذا تعني الجودة في المدرسة؟

من أهم دلالات الجودة في المدرسة إنها ثقافة للتحسين المستمر تنشأ من داخل المدرسة تبدأ من التزام الإدارة المدرسية بتحسين نظام المدرسة (العمليات الإدارية والتعليمية) بمساعدة المعلمين والطلاب وجميع أصحاب الحصص، وتجريب أحدث النظريات الحديثة في التربية والتعليم للوصول إلى إسعاد المستفيدين من نظام الجودة في المدرسة .

ونستطيع أن نحدد معنى الجودة في المدرسة من خلال بيان نتائجها على المستفيدين كما هو موضح في المخططات الآتية (العدواني، ٢٠١٤):



شكل ٢.٤: مخرجات جودة التعليم

(العدواني، ٢٠١٤)

## ٢.٢.٦ . متطلبات تطبيق نظام الجودة التعليمية:

### أولاً: جودة الأطر التعليمية والإدارية

#### نشأة الإدارة التعليمية

ظهرت فكرة الإدارة التعليمية لأول مرة في القرن العشرين للميلاد، وتحديداً في عام ١٩١٢م، وتشير المصادر التاريخية إلى وجود مجموعة من الأبحاث السابقة حول مفهوم الإدارة التعليمية، ولكن لم يتم الاعتماد عليها داخل المؤسسات التعليمية. مع مرور الوقت ساهمت الدراسات التي تم إعدادها حول أسس الإدارة التعليمية في العمل على تعزيز فكرة تطبيق مفهومها في العديد من المجالات التعليمية، مما أدى إلى تطورها بشكل ملحوظ، واعتبارها عنصراً مهماً من عناصر نجاح التعليم، واعتمدت أيضاً على فكرة دراسة أداء الموظفين الإداريين، وتقييم دورهم في نجاح تطبيق مفهوم الإدارة التعليمية الفعالة، كما أنها حرصت على الربط بين العمليات، والوظائف الإدارية من أجل السعي نحو نجاح تحقيق الأهداف المطلوبة. (خضر، ٢٠١٦)

#### العناصر المميزة للإدارة التعليمية:

يتفق كثير من الإداريين أن هناك عناصر مميزة للإدارة التعليمية عن غيرها من الإدارات الأخرى، وهذه الخصائص تنبع من طبيعة العملية التعليمية، وتتمثل فيما يلي: (بركان، ٢٠٢٠)

#### (١) ضرورتها الملحة:

حيث إن الخدمات المتوقعة والمفروض أن تقدمها المؤسسات التعليمية ترتبط بالمنزل وآمال الآباء وتطلعاتهم بالنسبة لأبنائهم، والحاجة إلى إعداد المواطن الصالح، وبذلك تكون جميعها ضرورات ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع وتقدمه، حيث يعتبر التعليم ومؤسساته من الاستراتيجيات القومية الكبرى لشعوب العالم المختلفة.

#### (٢) علاقتها الواسعة بالمجتمع:

حيث إن اهتمام المجتمع ككل بموضوع التربية يرجع لاتصاله بأعلى ما يملكه المجتمع وهم الأبناء، وهذا الوجود المتميز للمدرسة والتربية له آثاره المترتبة على الإدارة التعليمية.

#### (٣) تعقد الوظائف والفاعليات:

لقد وجدت الإدارة التعليمية لتقوم بوظائف متعددة ومتنوعة تتمثل في عناصر العملية التعليمية ومنها المناهج وإعدادها وتطويرها والامتحانات والمعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة وإعدادهم وتنميتهم مهنياً، وهذا يتطلب الإشراف الفني، وكذلك الإشراف على الطلاب ورعايتهم، وكذلك توفير الخدمات

المساندة للعملية التعليمية من مختبرات ووسائل تعليمية، ومكتبة وغيرها، وهي واجبات متعددة تختلف عن بعضها البعض.

#### (٤) خصوصية العلاقات بين أفرادها

تعتبر العلاقات التي تربط بين أفراد التنظيم التعليمي ذات خصوصية لا تتماثل مع علاقات أخرى في أي قطاع آخر، حيث إن عمليات التعليم والتعلم وما تتضمنه من احتكاك مباشر بين أفراد التنظيم التعليمي من مدرسين وتلاميذ وإداريين وفنيين، وكذلك العلاقة التي تربط أولياء أمور الطلاب بمنسوبي المدرسة، وعليه يجب أن يسود الاحترام في هذه العلاقات.

#### (٥) التأهيل الفني والمهني للعاملين:

حيث يشترط في المعلمين حصولهم على شهادات ومؤهلات معينة مع تدريس وإعداد مهني معين، ويترتب على الإدارة أن تولي اهتمام كبيراً لتوزيع هيئة العاملين بالتعليم، وكذلك الالتزام بالقيم المهنية وذلك لتأثيرها على مدى الذي يحدثه استخدام أسلوب إداري معين مع المعلمين أو طريقة تدريس معينة مع التلاميذ.

#### (٦) مشكلات القياس والتقييم وصعوبة التحكم في المدخلات والمخرجات:

حيث إن مشكلات التقييم على المستوى الفني في المؤسسات التعليمية هي أكثر صعوبة وتعقيداً من معظم المواقف الإدارية الأخرى. وذلك لأن هناك مؤسسات أخرى تؤثر على شخصية التلميذ، كالمنزل والمؤسسات الدينية والمجتمع ككل بمؤثراته الثقافية والحضارية.

#### (٧) التحكم النوعي:

إن صعوبة التحكم النوعي التي تواجهها الإدارة التعليمية يرجع إلى القوى الموجودة في المجتمع، والتي تمارس تأثيرها على شخصية التلميذ وتجعل عملية قياس أثر المدرسة بمفردها أمراً بالغ الصعوبة، كما أن الإدارة التعليمية تعتنى بالفروق الفردية فتقدم لكل طالب ما يتناسب مع استعداداته وقدراته.

#### تطوير الإدارة المدرسية:

لقد أصبح تطوير الإدارة المدرسية أمراً ملحا للخروج بالعملية التعليمية من موقع التقليد والقيود إلى موقع الإنفتاح والتنمية والتطوير، وهذا لا يكون إلا عن طريق اتخاذ المدير القرارات التي تعمل على تطوير المدرسة وإحداث التغيير المنشود فيها، وهذا لا يكون إلا عن طريق التغيير الدوري في المدير والموظفين الإداريين واستبدالهم بأخرين كل أربع سنوات على الأقل، وذلك حتى يديروا المؤسسة بعقل جديد، ودم جديد، وهمة جديدة، وخبرات عصرية تواكب روح العصر، ولعل التغيير في المراكز الإدارية وعدم التسمر

والجمود لهو الخطوة الأولى التي تساعد على التجديد والتغيير وتطوير العملية التعليمية، فالحياة مستمرة متجددة ولا يمكن لشخص واحد مهما كان يمتلك من الكفاءات والمهارات أن يبقى في مركزه لطول العمر، وأن الإنسان معرض للمرض والضعف إن لم يكن للموت التي تجبر المسؤولين عندها على التغيير والتبديل وتجعلهم يؤمنوا بأنه لا يمكن لشخص واحد أن يظل في وضعه لأبد الأبد. ولكن للأسف فإن مثل هذه المفاهيم الإدارية العصرية ما زالت بعيدة كل البعد عن أرض الواقع وخاصة في مؤسسات التعليم في العالم العربي. وهذا ما بينته معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال، حيث وجدت أن المدير العربي ما زال يمارس الجوانب الإدارية التقليدية المتعلقة بالأمور الكتابية، وإصدار الأوامر والنواهي، وعزل الموظفين من مواقعهم دون سابق إنذار ودون مراعاة لنفسياتهم وروحهم المعنوية، أكثر من ممارسته للجوانب الفنية المتعلقة بالتخطيط والتطوير والتغيير، وأن جودة التعليم وفعاليته تكمن في كفاية الإدارة التعليمية وديمقراطيتها وتجدها، حيث أن الإدارة التعليمية هي الجهاز المشرف على شؤون التعليم في الدولة، والمختصة برسم وتخطيط سياستها التربوية والتعليمية. (سوا، ٢٠١٨)

**ثانياً: جودة الموارد البشرية والمادية:**

**المعلم والتلميذ في الفلسفة الإسلامية:**

لقد عني فلاسفة الإسلام بالكتابة عن العالم والمتعلم، أو المعلم والتلميذ، وما لهما من حقوق، وما عليهما من واجبات، وكتبوا كثيراً عن الصفات التي يجب أن يتحلى بها كل منهما. وقد حظي المعلم بالتقديس والتبجيل، وجعله في منزلة تلي منزلة الأنبياء وقد اشترط الإسلام في المعلم أن يكون متديناً صادقاً في عمله وحليماً يتحلى بالوقار والرفق والتواضع وعليه أن يقصد بتعليمه مرضاة الله تعالى قبل كل شيء. (ناصر، ٢٠٠١)

ويضع الغزالي للمعلم آداباً وشروطاً مع عظم المسؤولية، ويذكر الآداب والواجبات التي هي عبارة عن وظائف منها (اليمني، ٢٠٠٣)

١. الشفقة على المتعلمين.
٢. أن يكون تعليمهم دون مقابل.
٣. أن لا يدخر في نصح المتعلم شيئاً.
٤. زجر المتعلم عن سوء الخلق بطريق التعريض ما أمكن.
٥. أن لا يفرض على الطالب اتجاه المعلم وميله.
٦. أن يتعامل مع الطالب على قدر فهمه.

٧. التعلم مع المتعلم بجلاء ووضوح.
٨. أن يكون المعلم عاملاً بعلمه.

**طرائق التدريس: استعمل المسلمون أساليب عديدة منها (اليمني، ٢٠٠٢)**

١. القدوة.
٢. الموعظة الحسنة.
٣. التربية بالملاحظة.
٤. الثواب والعقاب.
٥. المحاولة والمناقشة.
٦. التدريس بالعادة والممارسة والعملية.

**إنشاء وتطوير المسار الوظيفي وتحقيق رضا المعلمين:**

لعل من أهم عوامل تحقيق رضا المعلمين والعاملين داخل المؤسسة التعليمية هو علم الموظف (مهن تعليمية - إدارية) المسار الوظيفي له وهو كيف يحصل على الترقيات والتدرج الوظيفي وما المطلوب منه للوصول إلى ذلك التدرج من تقييمات وتدريبات فمن الأدوار الهامة لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية هي وضع نظام تقييم أداء على فصل دراسي يضع لكل الموظفين الاهداف الوظيفية والسلوكية المطلوبة ليصل إلى نهاية العام إلى تقييم نهائي يضع معايير ونقاط القوة والضعف التي من خلالها يستطيع مسئول الموارد البشرية انشاء خطة تدريبية لرفع الكفاءات ومن ثم تحقيق المسار الوظيفي. (وفيق، ٢٠٢٠)

**التدريب والتطوير في ضوء الاحتياجات التدريبية المهنية للمعلمين**

أن مفهوم التنمية المهنية يستند إلى أفكار أساسية من أهمها أنها: "عملية تفكير قائم على المبادرة والسبق، وتؤكد التنمية الدائمة للمعلم، وتوسيع قواه الشخصية ومواهبه الإبداعية، وتركز على قدراته، وعلاج الضعف الشخصي له، وأن التنمية المهنية هي تنمية ذاتية تحركها الدوافع والاتجاهات. (مصطفى، ٢٠٠٥)

كما تعرفها نجدة سليمان (٢٠٠٥) أنها "عملية التعلم مدى الحياة، تبدأ من مرحلة قبل الخدمة للمعلمين وتستمر حتى نهاية حياتهم المهنية في التعليم، وتهدف إلى تحقيق الجودة والتحسين المستمر في أدائهم المهني والوصول إلى أفضل مستوى من المخرجات التعليمية كماً ونوعاً.

إن أدوار ومسئوليات المعلم عديدة ومتباينة، فالمعلم الكفء يؤدي دوراً يتغير دوماً تبعاً للمواقف التعليمية المختلفة، فهو تارة يكون أباً، وتارة يكون موجهاً، وتارة يكون مربياً، وتارة أخرى يكون ناقلاً للمعرفة، وتارة يجمع بين ذلك كله. لذلك أصبح من الأمور الهامة أن تراعي النظم التعليمية الجوانب المختلفة لخصائص

وصفات المعلم وأدوره، إذ لابد من إبراز وإيضاح تلك الأمور والمسئوليات لكل من يود التشرف بالعمل في هذه المهنة، لأن البعض قد يختارها دون وعي كامل بمسئولياتها ، مما يجعله يفاجأ بأمر لم تكن في حسبانته عندما يمارس العمل ، والسبب عدم معرفته لما هو مطلوب منه داخل المدرسة وخارجها ، إذا أن اختيار البعض لهذه المهنة لا يتم بناءً على اقتناع بأهميتها، ومعرفة بمسئولياتها ، بل لأسباب أخرى كمزاياها المادية التي يحصل عليها المعلم دون غيره من الموظفين في القطاعات الأخرى، أو لعدم حصوله على النسبة المؤهلة لدخول كليات أخرى، ولعل هذا مما ينذر بحدوث خلل في مستوى التعليم، وبالتالي سيؤثر بشكل واضح على المتعلم ومستقبله. (عبد السلام، ٢٠٠٠)

**وترى الباحثة:** أن مسؤولية المعلم هنا تأتي من قدرته على التميز والابداع، المبني على الفهم والإدراك ومواكبة كل ما هو جديد في مجال مهنته، مما يساعده على تحمل أعباء هذه المسؤولية، والتطلع إلى المستوى الأفضل لكي تتحقق الأهداف، وذلك من خلال إلمامه بأدواره ومسئولياته وواجباته والقيام بها على أكمل وجه.

#### **ثانياً: جودة البيئة المدرسية:**

البيئة التعليمية هي "جملة من الظروف المادية والتدريسية والتهيئية.. وتتعلق الظروف المادية: بتصميم المكان الذي يشغله الصف والمبنى المدرسي، ونوع المواد والأجهزة والتقنيات والمصادر التعليمية المتوفرة، وبالمتغيرات الطبيعية التي يتصف بها الصف: من درجة حرارة وإضاءة ورطوبة وما إلى ذلك". أما الظروف التدريسية فتشمل أفعال المعلمين ونشاطهم التعليمي داخل غرفة الصف، سواء ما يتعلق منها في تحديد الأهداف التدريسية، أو بأساليب التدريس أو بالتقويم، وفي الغالب ثمة توافق إلى حد كبير بين تصميم المكان وبين الظروف التدريسية السائدة فيه، ولذا يتوقف نجاح أي تعليم على البيئة التعليمية التي يحدث فيها ذلك التعليم، فالبيئة التعليمية تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف التعليم جنباً إلى جنب مع المنهج والمعلم وطرق التدريس الحديثة التي تُفعل دور المتعلم وتجعله في قلب العملية التعليمية، ومن هذا المنطلق اهتم التربويون بالبيئات التعليمية التي يجري فيها تعلم الطلبة، ويتم فيها تنشئتهم الاجتماعية والثقافية، ويتحقق فيها نموهم، وقد يتساءل البعض عن موجبات هذا الاهتمام المتزايد بالبيئات التعليمية، ويمكن الإجابة على ذلك بأن تعلم الطلبة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بخصائص البيئات التعليمية التي يتم فيها تعلمهم. (المالكي، ٢٠١١)

#### **ما هي خصائص البيئة التعليمية في التدريس التربوي؟**

هناك مجموعة متعددة ومتنوعة من الأمور التي تتصف بها البيئة التعليمية وتميزها عن غيرها وتتمثل هذه الصفات من خلال ما يلي:

١. أن تكون مريحة وتتوفر فيها الأجهزة والمواد التعليمية المهمة ومنظمة تسمح للطلاب بالتعلم من خلالها سواء التعليم الفردي أو التعليم الجماعي. (شاكر، ٢٠٢٠)
٢. توفر رسالة وغاية واضحة تسعى البيئة التعليمية إلى تحقيقها، ويحدد من خلالها الأدوار التي يجب القيام بها من قبل الهيئة التدريسية والتلاميذ.
٣. أن تتوفر عناصر الأمن والحماية فيها؛ لكي لا يشعر الشخص المتعلم بالخوف أو الارتباك.
٤. أن تقوم على الرعاية والاهتمام بالشخص المتعلم، وتعنتي بتعليمه ونموه وتطوره، وتحفزه على بذل الجهد من أجل التعلم والحصول على المعرفة.
٥. أن تتصف بالتشاركية الفاعلة بحيث يكون لكل من المعلم والشخص المتعلم دور فعال وإيجابي في عملية التعلم وحيث أن دور المدرس هو الشخص المرشد وليس العمل على إصدار الأوامر والتعليمات.
٦. أن تقوم البيئة التعليمية على عملية الضبط والانتظام من قبل الطلاب أنفسهم، وبذلك تسهل عملية تعلمهم.
٧. إن عملية إصدار القرار تتصف بالمشاركة الفاعلة يتشارك فيها الجميع، فلا تقتصر على المدرس أو على الإدارة المدرسية أو الشخص المتعلم فلجميع دور في ذلك.
٨. إن التفاعل والتشارك بين الطلاب أنفسهم وبين مدرسيهم تتصف بصورة إيجابية داخل وخارج البيئة الصفية.
٩. تقدم البيئة التعليمية العون والمساعدة على دمج التكنولوجيا التعليمية.
١٠. أن تكون بيئة نشطة يتشارك الشخص المتعلم فيها من خلال العمليات العقلية المتعددة والمتنوعة ويكونوا مسؤولين عن نتائجهم، ولهم القدرة على استخدام التكنولوجيا التعليمية من أجل إيجاد مصادر متعددة ومتنوعة للخبرات والتجارب.
١١. أن تكون بيئة بنائية، يقوم الشخص المتعلم في البيئة التعليمية على إدخال الأفكار التي تعلمها في الوقت الحالي والجديدة على المعلومات والمعارف التي تعلمها من قبل، من أجل فهم واستيعاب المعنى ويقومون ببناء معارفهم من تلقاء أنفسهم، من خلال المصادر المتعددة والمتنوعة للمعارف الموجودة على الشبكة العنكبوتية.

### البيئة الاجتماعية المدرسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي

من العوامل التي تؤثر في تحصيل التلميذ بالإضافة إلى توفر المعلم المؤهل لممارسة مهنة التعليم ، توفير الجو التعليمي المريح في المدرسة ونوع المعاملة التي يتلقاها التلميذ داخل الصف وخارجه وتهيئة الفرصة

للتلميذ لمزاولة الأنشطة المختلفة التي تساعد في التحصيل الدراسي وتنمية المهارات والخبرات لدى التلاميذ. (الخليفة، ٢٠٠٩)

كثرت في الآونة الأخيرة الدراسات التي تبحث أثر البيئة المدرسية وأثرها على التحصيل الدراسي ومن هذه الدراسات دراسة العقون (٢٠١٠) التي تحمل عنوان البيئة الاجتماعية المدرسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي.

وقد هدفت الدراسة معرفة إلى أي حد تؤثر البيئة الاجتماعية المدرسية في التحصيل الدراسي للتلميذ. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: أن السلوك التعليمي للأستاذ يؤثر في التحصيل الدراسي للتلميذ. كما أن الإدارة المدرسية للمؤسسة تؤثر في التحصيل الدراسي للتلميذ. كما تمارس جماعة الرفاق المدرسية تأثيراً في التحصيل الدراسي للتلميذ. كما توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن هناك علاقة ارتباطية بين البيئة الاجتماعية المدرسية والتحصيل الدراسي للتلميذ إذ تبين أنها تؤثر تأثيراً مباشراً وواضحاً في درجة التحصيل لديه ولذلك فكلما نجح التلميذ في علاقه وتفاعله مع العناصر المكونة للبيئة المدرسية كلما ساعده ذلك وأمكنه من الوصول إلى أفضل واسمي درجات التحصيل الدراسي.

**مما سبق ترى الباحثة:** أن الإعداد الجيد للمتعلم يبدأ بإعداد الإدارة التربوية أولاً، ومن ثم إعداد المعلمين إعداداً جيداً، فالمعلم له الدور الأكبر في تشكيل شخصية الطالب ومسئول عن المفاهيم والأفكار التي تعكس سلوكه وتوجهاته المستقبلية، كذلك توفير بيئة صحية تهيئ للمتعلم جو من المتعة والتشوق لتلقي المعلومات سواء كانت هذه البيئة مادية من مرافق ومباني وأثاث ووسائل تعليمية، أو معنوية مثل تهيئة جو من الاحترام والمحبة، فتكوين الإنسان العابد الصالح هو الهدف الذي لأجله خلقنا الله لقوله تعالى: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ \* مَا أُرِيدُ مِنْهُمْ مِنْ رِزْقٍ وَمَا أُرِيدُ أَنْ يُطْعَمُونَ \* إِنَّ اللَّهَ هُوَ الرَّزَّاقُ ذُو الْقُوَّةِ الْمَتِينُ﴾ [الذاريات، ٥١/٥٦-٥٨].، وذلك من خلال إعداد الشخصية المتكاملة الموحدة لله، والمؤمنة به وبملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر، والقضاء خيره وشره مع التمسك بأركان الإسلام والسلوك وفق ما شرعه الله من معاملات مع الفرد والجماعة، فالمعلم الحريص والمخلص والمجتهد والمثابر، يبذل قصارى جهده بإخلاص وأمانة ويحرص على حسن الأداء والابتكار والإبداع، ويراعي الله في أداء عمله سراً وعلانية، ويفكر ملياً في أفضل الطرق لمساعدة تلاميذه وتوجيههم وتشجيعهم في عملية التعلم، وببذل جهوداً مخصصة لإثبات ذاته وتعليم أبنائه، والإدارة الناجحة تهيئ البيئة التعليمية المناسبة للطلاب وفق المواصفات العالمية .

**ثالثاً: جودة المناهج التعليمية**

**مفهوم وخصائص المنهج التعليمي**

يعرف المنهج لغوياً الطريق الواضح (بن منظور، ١٩٥٥)، أو هو عبارة عن الوسيلة التي تستخدمها التربية لتحقيق أهدافها ببناء نظامي يتشكل من عناصر ومكونات له مدخلاته والتي تجري عليها العمليات المناسبة لتعطي المخرجات التي تمكن المتعلمين الذين تعدهم بمستوى معين لخدمة النفس والمجتمع والتكيف مع واقع الحياة بمستحدثاتها الحديثة. (شقيق، ١٩٩٠)

إذ يجب أن يوفر المنهج بشكل عام المعرفة المطلوبة لعملية التعلم والتعليم فهي تمثل مجموعة المعاني والحقائق والمفاهيم والتطورات الفكرية والعلمية التي تتكون لدى الفرد نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر المحيطة وهي تعد أداة مهمة في تحقيق الرقي وخطوة أساسية في النمو الإنساني. (محمود، ٢٠٠٠)

ما هي عناصر المنهج التعليمي؟

يتكون المنهج التعليمي من مجموعة من العناصر، هذه العناصر مرتبطة ببعضها ارتباطاً وثيقاً وقوي، ولا بد أن يتواجدوا جميعاً في كل منهج، فأى منهج لا يحتوي على عنصر منهم، يمكننا الحكم عليه بأنه منهج غير مكتمل، وهذه العناصر هي التقويم والأهداف والمحتوى وطرق التدريس والأنشطة التعليمية والوسائل التعليمية. (allabout-school, 2017)

#### ١- أهداف المنهج التعليمي:

ومن أهم المصادر التي يعتمد عليها لتحديد أهداف المنهج هي : (مرعي والحياة، ٢٠٠٠)

\* المجتمع وفلسفته التربوية وأهدافه وتراثه الثقافي وما يسوده من قيم واتجاهات

\* خصائص الطلبة والمتعلمين وحاجاتهم وميولهم ودوافعهم ومشكلاتهم ومستوى نضجهم وقدراتهم العقلية وطرق تفكيرهم.

\* أشكال المعرفة ومتطلباتها، وما يواجهه المجتمع من مشكلات نتيجة التطور العلمي والتقني.

\* وجهات نظر المختصين في التربية والتعليم وعلم النفس.

#### ٢- المحتوى التعليمي

المحتوى : (Content) أو المضمون الذي يبنى على الأهداف و الذي يشتمل على المعلومات و المبادئ و القيم و المثل التي نرغب في أن يتعلمها التلاميذ، و هو المعرفة المنظمة المتراكمة عبر التاريخ من الخبرات الإنسانية و يتمثل المحتوى الدراسي في المعارف و المعلومات التي يقع عليها الاختيار و التي يتم تنظيمها على نحو معين، و ينقسم المحتوى إلى مجالات و ينقسم كل مجال إلى مواد دراسية و تنقسم كل مادة إلى وحدات كبرى و كل وحدة إلى مواضيع و بهذا يكون الموضوع أصغر وحدة نتعامل معها في الموقف التعليمي و يصنف المحتوى إلى : (قلي، ٢٠٠٨ : ٩)

- أ- الحقائق: وهي المعرفة الصادقة الناتجة عن الملاحظة والإحساس المباشر.
- ب- البيانات: وهي مجموع الإحصائيات والبيانات العددية عن ظاهرة ما.
- ج- المفاهيم: وهي صور ذهنية لا حصر لها تجمعها سمات مميزة يطلق عليها كلمة أو عبارة تحددتها.
- د- المبادئ والتعميمات: تتمثل في العلاقة بين مفهومين أو أكثر.
- هـ- الفرضيات والنظريات: وتتكون من العلاقة بين مبدئين أو أكثر.
- و-المهارات: وتتمثل فيما يقوم به المتعلم في المجال النفسي الحركي والأدائي.
- ز-الاتجاهات والقيم: وهي ما يكون المتعلم من اتجاه وجداني نحو موضوع ما، وما يتكون لديه من سلم للقيم.

### ٣- طرائق التدريس

تشكل طريقة التدريس نظاماً متكاملأ في الإجراءات والعمليات المترابطة والمتكاملة والمنظمة في خطوات محددة فكل طريقة إجراءاتها وأنشطتها وتسلسل فقراتها وهي ترتبط بالأهداف والمحتوى إذ أن التدريسي لا يدرس بمادته بل بطريقته التي تجعل التعليم أيسر وأسهل فالطريقة تمثل مجموعة الأنشطة والإجراءات المترابطة والمتسلسلة التي يخطط لها وينفذها التدريسي داخل قاعة المحاضرة أو خارجها (الأقرص التعليمية)، من اجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف. (الحصري والعنزي، ٢٠٠٠)

ويميز التربويون بين الطرائق والأساليب إذ قد يستخدم التدريسي العرض بوصفه طريقة يقدم بها المعلومات لطلبته أو المتعلمين لكن عرض المعلومات يمكن أن يتم بأساليب متعددة ويعتمد اختيار الأسلوب على مجموعة من المتغيرات مثل (محتوى المادة العلمية، ومستوى الطلبة والأهداف). (مصطفى، ٢٠٠٠،

### ٤- الأنشطة التعليمية والتعلمية

#### مفهوم الأنشطة التعليمية:

هي تلك البرامج والأنشطة التي تهتم بالمتعلم وتعني بما يبذله من جهد عقلي أو بدني في ممارسة أنواع النشاط الذي يتناسب مع قدراته وميوله واهتماماته داخل المدرسة وخارجها بحيث يساعد على إثراء الخبرة وإكساب مهارات متعددة بما يخدم مطالب النمو البدني والذهني لدى التلاميذ ومتطلبات تقدم المجتمع وتطوره ، وتسعى الأنشطة التربوية إلى تحقيق الأهداف التالية: (رشدي، ٢٠١٠)

١. ترسيخ القيم والمعتقدات الدينية والاجتماعية لدى نفوس الطلبة.

٢. تأكيد روح الانتماء والولاء للوطن والقائد.

٣. توجيه الطلاب ومساعدتهم على اكتشاف قدراتهم وميولهم والعمل على تمهينها وتحسينها.

٤. إتاحة الفرصة للطلبة للاتصال بالبيئة والتعامل معها لتحقيق مزيداً من التفاعل والاندماج.

٥. إتاحة الفرصة للطلبة للتدريب على الأسلوب العلمي وإكساب القدرة على البحث والتجديد والابتكار والاستنتاج.

٦. توظيف الأنشطة كوسائل تعليمية مشوقة لتنفيذ المواد المنهجية وترسيخها في أذهان الطلبة.

٧. تنمية الاتجاهات نحو تقدير العمل اليدوي واحترام العاملين.

٨. إتاحة الفرصة أمام الطلبة للانتفاع بأوقات الفراغ في النافع والمفيد.

٩. توجيه الطلبة للعمل من خلال منظومة متكاملة تحقيقاً لمتطلبات المجتمع.

## ٥- الوسائل التعليمية

قبل تحديد مفهوم الوسائل التعليمية تجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات أخرى عديدة تطلق عليها من أهمها : وسائل الإيضاح ، المعينات التربوية، معينات التدريس الوسائل المعينة، المعينات التعليمية، الوسائل السمعية البصرية الوسائل الوسيطة، وسائل الاتصال التعليمية ، الوسائط التعليمية، المصادر التعليمية و آخر هذه التسميات هي تقنيات التعليم و تكنولوجيايات التدريس، و يلاحظ أن كافة هذه التسميات أنها تعكس تصورا معينا حول طبيعة الوسائل التعليمية ودورها في عملية التعليم و التعلم غير دقيق و محل خلاف مثل تقنيات التعليم و تكنولوجيايات التدريس و نكتفي بعرض تعريف مختصر و مبسط لمفهوم الوسائل التعليمية كما يلي : (قلي،٢٠٠٨: ٥٢)

يتضح من هذا التعريف أن الوسائل التعليمية تتضمن أربعة عناصر هي:

أ-المواقف التعليمية: وتشير إلى الإحداث الواقعية العيانية التي يعيشها التلاميذ داخل المدرسة أو خارجها، وتسهم في عملية التعلم والتعليم، ومن أمثلتها التجريب العملي والعروض التوضيحية، والزيارات الميدانية

ب-المواد التعليمية: وتشير إلى أشياء تحمل أو تتضمن محتوى دراسيا معينا مثل الكتب المدرسية، الأفلام السينمائية والتسجيلات الصوتية ... وغير ذلك

ج- الأجهزة والأدوات التعليمية: وتشير إلى الأشياء التي تستخدم لعرض محتوى المواد التعليمية مثل جهاز عرض الصور المتحركة أو جهاز الفيديو... وغير ذلك

د- الأشخاص: وهم الأفراد الذين يؤتي بهم إلى الموقف التدريسي بغية مساعدة المتعلمين

على التعلم مثل رجال السياسة والعلم والاقتصاد... وغير ذلك

## ٥-التقويم

التقويم عملية شاملة تبدأ تخطيطياً قبل العملية التعليمية والتعلمية، وتنتهي متابعة بعدها، وهو يشخص نقاط القوة والضعف للتدريسي والطالب ومن خلاله يتم معالجة نقاط الضعف وتدعيم القوة (مصطفى، ٢٠٠٠)

التقويم (Evaluation) و هو عملية تشخيص و علاج لموقف التعلم أو أحد جوانبه أو للمنهج كله أو أحد عناصره، و ذلك في ضوء الأهداف التعليمية، فالتقويم يكشف لنا عن مدى نجاح المنهج في تحقيق أهدافه و من ثم يزودنا بتغذية راجعة Fead Back لإعادة النظر في عناصر المنهج بعد تحديد جوانب القوة و تعزيزها و جوانب الضعف و تداركها.

و تجدر الإشارة إلى أن هناك من يضيف عناصر أخرى للمنهج و يعتبرها من العوامل التي تؤثر في بنائها و لو بصفة غير مباشرة و منها: المتعلم، المعلم، النظام المدرسي، مكانة العلم و العلماء و المجتمع، التطورات و الاكتشافات العلمية الحديثة و غيرها من العوامل. (قلي، ٢٠٠٨: ١٠)

## ثالثاً: دواعي تطوير المنهج

هناك أسباب ودواعي وراء تغير المنهج وتطويره ويمكن إجمالها بالآتي: (مصطفى، ٢٠٠٠)

١- ظهور حالات الخلل أو الضعف في جانب من جوانب المنهج مما يستدعي إجراء تطوير سريع لمعالجته حتى لا تؤدي إلى ضعف الخريجين وعدم قدرتهم على انجاز العمل الذي أنيط بهم، لان سوق العمل يتوقف على نوعية وطبيعة المناهج الدراسية.

٢- التقدم العلمي وتراكم المعرفة بشكل سريع مما يستلزم منا تطوير المناهج ليواكب التقدم ويستفيد من معطياته، مستعينا بالوسائل التعليمية الحديثة وبالخبرات الداخلية والخارجية.

٣- تحرير المناهج التي تعنى بدراسة التاريخ والأديان والأفكار والآراء من النظرة الضيقة والتعصب الفرقي وان يتم إزالة التحريف والتأويل وان يكتب المنهج وفقاً للمقررات الثابتة متجنباً الأفكار المتقلبة والمتغيرة بتغير الزمان والمكان فيبقى المتعلم بغير سلاح عندما ينتقل إلى بيئة غير بيئته التي يعيش فيها.

٤- المقارنة مع دول وصلت مكانة مرموقة في التطور العلمي وحسب التخصصات والعمل على الاستفادة منها من خلال تطوير مناهجنا وتخصصاتنا العلمية.

٥- معالجة الركود الذي أصاب المناهج الدراسية خلال حقبة من الزمن نتيجة الظروف المواتية على بلدنا.

رابعاً: المنطلقات الأساسية في تطوير المنهج : (حبيب، ١٩٩٢)

١- توجيه فكر الطالب الجامعي إلى الكتب والدراسة وعلى كيفية استخدام المراجع بطريقة علمية والاستفادة من الكتب إلى أقصى حد وان يتنوع من مصادر الحصول على المعلومات وتحديثها من أماكن ودوريات ووسائل الاتصال بجانب المحاضرات اليومية، والحوار مع الأستاذ في مواضيع مستجدة أو حل قضايا معاصرة.

٢- تدريب الطالب على كيفية استخدام الأجهزة والأدوات بصورة صحيحة، واستخدام التقنيات الحديثة في التدريس ووسائل الإيضاح والأمثلة الواقعية الحية عن طريق عرض الأفلام الواقعية ذات الصلة بموضوع الدرس والاستعانة بالأدوات التي تكشف ذلك وتنقل الحقائق الخفية إلى الواقع الملموس وكذلك مساعدة المتعلمين على اكتساب مهارات التفكير والقدرة على الابتكار والإبداع والمرونة في مواجهة المواقف والمهارة في تفسير الظواهر وفي توقع الأحداث بناء على الاستطلاع العلمي.

٣- تطوير التدريسي في الجامعة وتمكينه من تحديث معلوماته واعتماد التعليم المستمر وزيارة الجامعات والمكتبات في الدول المتقدمة والاطلاع على مقرراتهم ومناهجهم وأساليب تدريسهم وحضور ندوات علمية مستعينا بأصحاب الكفاءات والخبرات في مختلف الاختصاصات وتحديث طرائق التدريس بإتباع أسلوب المناقشات والحلقات الدراسية والتأكيد على المبادئ والمفاهيم والقواعد العمة بعيد عن المسائل الجزئية والتفصيلات في محتوى المنهج.

٤- ضرورة دراسة مناهج المرحلة ما قبل الجامعة وتحديثها لجعلها تتواءم مع تطورات العلمية وتمد الطالب بالمعرفة العلمية التي تؤهله بشكل مناسب للمرحلة الجامعية.

وترى الباحثة: أن المناهج التعليمية لن تكون في مستوى عال من الجودة الا إذا كانت منسجمة مع الأهداف المراد إنجازها، كذلك قدرتها على تطوير الإمكانيات الإبداعية وخلق المرونة في الفكر والسلوك وتنمية القيم والاتجاهات الأخلاقية للمتعلمين، وضرورة انسجامها مع المعايير العالمية بما لا يتعارض مع تقاليد ومبادئ مجتمعاتنا العربية وتعاليم الدين الإسلامي.

كيف نحقق الجودة في التعليم؟

هناك عدة وسائل وطرق عند اتباعها تتحقق الجودة في التعليم ومنها ما يلي : (صلاح، ٢٠٢٠)

١. التغيير الدائم في المقرر والمحتوى التعليمي، وإضافة بعض المناهج الجديدة التي تقوم على إنشاء أجيال مثقفة تفكر وتبحث في كل شيء، وتمتلك ثقة عالية بالنفس وذات شخصية قوية تستطيع التعبير عن آرائها بشدة، وذلك يكون بالبعد عن طرائق التعليم التقليدية المعتمدة على التلقين والتحفيظ بعيداً عن التفكير بالعقل والتأمل، وأيضاً يجب أن تعتمد المحتويات الدراسية على التنوع والاختلاف في الأساليب التعليمية المتبعة دون اللجوء إلى أسلوب واحد في التعليم، والتأكيد على أهمية المعلومات المطروحة وليست الكمية.

٢. الاهتمام بتطوير التعليم في شتى أنحاء الدول وليس المدن فقط بل يجب أن يمتد هذا ليشمل القرى كذلك، حتى يتمكن جميع من هم في سن الدراسة اكتساب فرصة دراسة جيدة، وهذا يتطلب تطوير البنية التحتية وتزويدها بكل الموارد التي تؤدي إلى الجودة المرادة.

٣. يجب الحرص على التمويل الذي يكفي لتحقيق الجودة في جميع أجزاء المؤسسات التعليمية ومرافقها، وهذا من خلال توفير الأساليب التكنولوجية الجديدة والمستلزمات التي تؤدي إلى النهوض بمستوى التعليم إلى أقصى حد، وعند توفر تلك الخدمات ينبغي المحافظة عليها والترشيد في استهلاكها.

٤. استخدام طريقة اللامركزية والحكمة في الإدارة التعليمية كأن تتوزع الوظائف والتكليفات الخاصة بإدارة العملية التعليمية على جميع الأقسام الإدارية، والتنويه عليهم جميعاً بمحاولة الوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويتم هذا بالبعد عن أساليب وطرق التحكم والتدخل بكافة تفاصيل المؤسسة.

٤. الاهتمام بالموارد البشرية وهذا يشمل على الاهتمام بدرجة كبيرة بالكادر ومسئولي العملية التعليمية، وتلبية متطلباتهم وحاجاتهم الأساسية كالدخل المادي والبيئة التي يعملون فيها بحيث تكون جيدة وملائمة، كما يجب إتاحة جميع الأدوات التي يستخدمونها في تلك العملية ليستطيعوا العمل على تحقيق الجودة التعليمية.

٥. دراسة ومتابعة جميع التطبيقات السابقة التي نجحت في تحقيقها للجودة في التعليم بالبلاد العربية والأجنبية، وأخذ الجوانب الإيجابية وكل ما يؤدي إلى الرقي منها ومحاولة تنفيذها بما يلائم ظروف البيئة والمجتمع الحاليين.

٦. إشراك المعلمين بالفصول والندوات التي تساعدهم وتؤهلهم لتنمية مهاراتهم التدريسية للعمل على تحقيق الجودة التعليمية.

### ٢.٣ المعاهد الأزهرية بفلسطين

لما كانت الضرورة تقتضي بإقامة مركزاً للإشعاع الديني في هذا القطاع ينهل منه أبناءه العلوم الدينية والعربية والثقافية من المرحلة الابتدائية حتى الجامعة كما الحال في الأزهر الشريف بالقاهرة لإيجاد طبقة

من العلماء والمتقنين ثقافة دينية عالية تستطيع أن تقيد دينها ووطنها وأمتها وترد الهجمات الشرسة عن العقيدة الإسلامية، فكر الشعب العربي في غزة بإنشاء مثل هذه المراكز وكان ذلك حافزاً لثلة من المفكرين وعلى رأسهم فضيلة الشيخ محمد عواد -رحمه الله- الإسراع في اتخاذ خطوة إيجابية لتحقيق هذا الهدف الذي تم تحقيقه فعلاً بإنشاء أول فرع للأزهر الشريف في مدينة غزة وأطلق عليه حينها اسم معهد فلسطين الديني (الأزهر) بغزة بقرار جمهوري رقم ٢٥٠ وذلك في ٢٦/يناير/١٩٥٤م زمن الحاكم المصري اللواء / عبدالله رفعت، في زمن الرئيس المصري السابق جمال عبد الناصر، كأول مؤسسة تعليمية على مستوى الوطن تجمع بين التعليم الديني والأكاديمي. (الموقع الإلكتروني ، للإدارة العامة للمعاهد الأزهرية)

ومنذ ذلك الحين يعتبر المعهد واحداً من المعاهد الأزهرية المنتشرة في مختلف محافظات جمهورية مصر العربية وبلدان العالم الإسلامي ويتبع السياسة التعليمية لهذه المعاهد من حيث المناهج والكتب الدراسية ونظام الامتحانات ومنح الشهادات العلمية، والثانوية الأزهرية التي تصدر من الأزهر الشريف بالقاهرة تعادل الثانوية العامة في فلسطين وتعتمد وتصدق من وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين يستطيع الحاصل عليها أن يكمل دراسته في جميع جامعات العالم.

وقد استمر معهد فلسطين الديني بغزة محافظاً على هذه الشخصية الدينية العلمية الذي تخرج منه آلاف الطلاب الذين نهلوا من هذه الثقافة الطيبة وأكمل الكثير منهم دراستهم الجامعية في الأزهر الشريف بمصر الذي يقدم لنا المنح السنوية المجانية والتي تشمل الكليات العملية (الطب والهندسة والصيدلة وغيرها....).

وقد استطاع المعهد المحافظة على بقائه إبان الاحتلال الإسرائيلي لقطاع غزة طوال الفترة من (١٩٦٧م - ١٩٩٤م) بل ضرب بجذوره حيث تطورت فيه الدراسة إلى الإعدادية والثانوية ثم إلى المرحلة الجامعية بإقامته جامعتين على أرضه هما الجامعة الإسلامية ١٩٧٩م وجامعة الأزهر بغزة ١٩٩٢م.

وكانت طوال الفترة الماضية يتقاضى موظفيه رواتبهم من منظمة التحرير الفلسطينية إلى أن تم ضمهم لديوان الموظفين العام ٢٠٠٠/١/١، وبعد وصول السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤م إلى أرض الوطن صدر قرار من الرئيس الراحل أبو عمار رحمه الله وبتأييد ومباركة من شيخ الأزهر الإمام الأكبر فضيلة الشيخ / جاد الحق رحمه الله بفتح عدة فروع في مدن فلسطين في قطاع غزة وفي الضفة، حيث أعيد تسميتها بالإدارة العامة للمعاهد الأزهرية في فلسطين.

بدأ إنشاء أول فرع عام ١٩٩٨م في مدينة خانينونس وافتتح في عام ١٩٩٩م ثم تطور ليصبح معهدان بنين وفتيات بالإضافة إلى المعهدين المقامين على أرض المعاهد الأزهرية في غزة بنين وفتيات وفي هذا العام ٢٠١٨م تم افتتاح معهدين آخرين في منطقة الشمال بمدينة غزة بنين وفتيات أيضاً لتصبح الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية تدير ستة معاهد أزهرية ولا زلنا نطمح لفتح معهدين آخرين في مدينة رفح

ومعهدين في المنطقة الوسطى لننطلق إلى مناطق الضفة الغربية متى أمكن ذلك. (الموقع الالكتروني للمعاهد الأزهرية بفلسطين، ٢٠٢٠)

### ٢.٣.١. نظام الدراسة في المعاهد الأزهرية:

النظام السائد للدراسة في المعاهد الأزهرية في فلسطين هو نفس نظام الدراسة في الأزهر الشريف في جمهورية مصر العربية، لأن معاهد فلسطين أنشأت بموجب مرسوم جمهوري صدر في مصر بأنه جزء من المعاهد الأزهرية وله جميع الحقوق التي تتأهلها المعاهد الأزهرية المصرية، وأن المناهج المقررات يضعها الأزهر في القاهرة، وفي المعهد مرحلتان إعدادية وثانوية، والثانوية قسمان قسم علمي وقسم أدبي لكل من الطلاب والطالبات، كما يقوم الأزهر في القاهرة في كل عام بالإشراف على امتحانات الثانوية الأزهرية في قطاع غزة، وبفضل المرسوم يدرس أبناء فلسطين في الجامعات المصرية في جميع الكليات بما فيها كلية الطب وطب الأسنان والهندسة وجميع التخصصات وبشكل مجاني وبدون أية رسوم دراسية، كما أن نتائج الثانوية العامة الأزهرية تعلن بشكل متزامن مع الثانوية الأزهرية في مصر بعد اعتماد شيخ الأزهر حفظه الله لها، هذا ويقبل مجاناً جميع الطلاب الناجحين في الثانوية الأزهرية بمنح دراسية كاملة في الجامعتين الوطنيتين الأزهر والإسلامية بموجب اتفاق بين جميع الأطراف. (وكيبديا، ٢٠١٨)

### ٢.٣.٢. رؤية المعهد ورسالته:

تتمثل الرؤية في فهم تعاليم الإسلام كما يجب أن يكون، فهماً وعملاً ودعوةً ووعياً برسالة الإسلام المتسمة بالوسطية والشمول من خلال مد جسور التواصل بين حقيقة النص واحتياج العصر.

أم رسالته فتهدف إلى إعداد وتنفيذ أنشطة تعليمية وتربوية ودينية متنوعة وشاملة تلبي حاجة المعلمين والطلاب، وتمدهم بالمعلومات والمعارف والقيم اللازمة للأخذ بأيديهم في سبيل الوصول إلى ما تطمح إليه أنفسهم وتحقيق رغبتهم في مستقبل زاهر مفعم بالأمل والسعادة والنجاح. (نور اليقين، ٢٠١٨: ٤٣)

### ٢.٣.٣. أهداف المعهد الأزهرية: (نور اليقين، ٢٠١٨)

١-ترغيب أفراد المجتمع كافة في حفظ القرآن الكريم والعمل بأوامره ونواهيه والتحلي بما حث عليه من آداب.

٢-نشر الثقافة الإسلامية والتراث العربي الإسلامي وجذب الشباب لهذه الغاية.

٣-الحرص على بث روح الدين الإسلامي القائم على الوسطية والاعتدال والنهوض بالفرد والأمة.

٤-العمل المستمر على رفع مستوى الطلاب علمياً وثقافياً وتربوياً .

٥-إعداد وتنفيذ أنشطة تعليمية وتربوية ودينية متنوعة وشاملة تلبي حاجة المعلمين والطلاب.

٦- إعداد طلاب متفوقين ومميزين يكونون في طليعة الشباب الواعي القادر على تحمل مسؤولية في رفع شأن وطنه وتقدم مجتمعه.

٧- تعزيز الوعي المجتمعي حول مبادئ الإسلام وتطبيقه.

#### ٤.٣.٢. حاجة المجتمع لمثل هذه المعاهد:

المعاهد الأزهرية هي مؤسسة تربوية تعليمية تدرس التعليم الديني الواسطي البعيد عن التطرف فهي تعنى بالحفاظ على الأمن والاستقرار في المجتمعات وتعنى بالاستثمار بالإنسان حيث الاستثمار في عقول الشباب واجب يشترك فيه جميع الأفراد والمؤسسات والهيئات في المجتمع من هنا جاءت أهمية المعاهد الأزهرية حيث يشرف على هذه المؤسسة خلاصة مفكري الأمة الذين يشعرون بالمسؤولية العظيمة الملقاة على عاتقهم وهم قدوة حسنة لأبنائهم وطلابهم في جميع تصرفاتهم وأعمالهم وأقوالهم فالمعاهد الأزهرية تجمع بين جميع طبقات وفئات الشعب الفلسطيني ويستطيع المعلم والمربي فيها أن يشكل الطالب بالكيفية التي يريد ليتخرج جيل يحمل الفكر الديني الواسطي والعقيدة الأمانة فكراً البعيدة عن التطرف والانحراف والمغالاة لاسيما وأن المناهج الأزهرية التي تُدرس قوية وكافية ومكتملة وتغطي جميع الاحتياجات العلمية والثقافية والدينية والعلمية حيث يدرس الطالب ستة عشر مادة شرعية وعلمية وثقافية وهذا يؤكد سلامة وقوة المناهج العلمية التي تُدرس بالمعاهد الأزهرية، ولهذه المكانة والضرورة للمعاهد الأزهرية فنحن في طريقنا لتحقيق رسالة الأزهر الشريف حيث ننوي أن يكون عندنا في كل محافظة من محافظات الوطن معهد أزهرى حيث البيئة والظروف في هذه الأوقات متاحة لظهور حركات متعصبة فكراً أدى إلى التقاف الناس حول المعاهد الدينية الأمانة، حيث تمتعت المعاهد الأزهرية بحاضنة شعبية كبيرة أصبحت لا تأخذ فتواها ولا تثق إلا بفتوى المعاهد الأزهرية من خلال دائرة الفتوى المعدة لاستقبال الناس يومياً. (الحاج، ٢٠٢٠)

#### دور السلطة الوطنية:

كان العاملون بالمعاهد الأزهرية وعددهم ١١٥ موظف يتقاضون رواتبهم من منظمة التحرير الفلسطينية ثم من وزارة المالية بغزة بعد قدوم السلطة، إلى أن صدر قرار في ١/١/٢٠٠٠م بضم الموظفين إلى ديوان الموظفين العام مثلهم كمثل باقي موظفي الدولة، ومنذ ذلك الحين والمعاهد الأزهرية تتبع أكاديمياً الأزهر الشريف بالقاهرة وإدارياً السلطة الوطنية الفلسطينية أما بالنسبة للمصروفات التشغيلية التي تصرفها فهي قائمة على الإعانات والمساعدات والتمويل الذاتي من بعض رسوم التصديق واستخراج الشهادات بالإضافة إلى دعم غير ثابت وغير منتظم من وزارة التربية والتعليم العالي مما يجعلها دائماً في ضائقة مالية. (دائرة شؤون الموظفين للمعاهد الأزهرية، ٢٠٢٠)

## استقلالية المعاهد الأزهرية:

وتجدر الإشارة إلى أن المعاهد الأزهرية في فلسطين مؤسسة دينية علمية ثقافية مستقلة تتبع أكاديمياً ومنهجياً الأزهر الشريف بالقاهرة حيث يمدنا الأزهر بالقاهرة بالمقررات والكتب الدراسية والخطط وأسئلة الامتحانات التي تصحح هناك بالقاهرة وتصدر النتائج والشهادات معتمدة ومصدقة من الأزهر الشريف بالقاهرة وهي تعادل الثانوية بفلسطين حيث يستطيع الحاصل عليها الالتحاق بكل جامعات العالم وإكمال دراسته الجامعية حيث يقوم الأزهر الشريف بالقاهرة بتقديم ٦٠ منحة جامعية سنوياً لخريجي المعاهد الأزهرية شاملة الكليات العملية والنظرية. (دائرة شؤون الموظفين للمعاهد الأزهرية، ٢٠٢٠)

## الانفتاح على العالم الإسلامي:

تسعى المعاهد الأزهرية متمثلة بدار الإمام الشافعي التابعة لها ومن خلال علاقاتها ببعض الدول الآسيوية والأوروبية إلى نشر الدين الإسلامي الوسطي وترتب زيارات لهم في شهر رمضان الفضيل حيث قدمت لنا دعوات لذلك الغرض، الأمر الذي يجعل الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية حاضرة في جميع الدول العربية والإسلامية. (دائرة الإشراف على دار الامام الشافعي، ٢٠٢٠)

وسنقوم بإرسال الدعاة والبعثات العلمية والأئمة والحفاظ للقرآن الكريم لنشر الدعوة والتعريف بالقضية الفلسطينية.

## دار الإمام الشافعي:

مولد الإمام الشافعي رحمه الله والذي يحتضن قبر ابنته آسيا وخادمه عطية والتي تتبع المعاهد الأزهرية والمعروفة منذ القدم والتي تعمل على تحفيظ كتاب الله ودورات الأحكام ودورات الفقه والحديث والوعظ والإرشاد وقد خرجت الآلاف من حفظة كتاب الله ، ويرد كبار العلماء من ذوي الشهادات العليا للتدريس فيها واجراء بحوثهم العلمية والدينية حيث تشرف المؤتمرات والندوات وورش العمل والاحتفالات الدينية، حيث ساهمت هذه الدار بعرض صورة الأزهر الشريف والفكر الوسطي والحفاظ على الهوية الأزهرية. (الحاج، ٢٠٢٠)

## طموحات

تسعى المعاهد الأزهرية إلى إعادة فتح معاهد متوسطة تشمل دبلوم إعداد الدعاة ودبلوم في الخطابة والقراءات القرآنية ليتخرج طلاب قادرون على مواجهة ما يعصف بنا من نكبات وفتاوي فقهية لا تمت للإسلام بصلة حيث الحجة لا تقابل إلا بالحجة. (الحاج، ٢٠٢٠)

## ٢.٤ الدراسات السابقة

### ٢.٤.١. الدراسات المحلية:

دراسة (أبو عرب، ٢٠١٧)، بعنوان " دور تطبيق الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي"

تتمثل مشكلة البحث في محاولة المساهمة في إيجاد حلول لبعض المشاكل التي يعاني منها التعليم العالي ومن أهمها ما يتعرض لها من مشاكل تتعلق بالتمويل والأخرى بنوعية التعليم العالي. حيث أن هذه المؤسسات بحاجة إلى وجود إطار يضمن لها حلول جذرية إطار تضارب المصالح ومعالجة نقص التمويل وشح الموارد المالية وضبط سير عملها بأنظمة وقوانين مما يحقق لها استقلاليتها المالية والإدارية. ومن هنا تم طرح مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي: كيف يمكن للتعليم العالي التقني بفلسطين والمتمثل بالكليات التقنية من زيادة القدرة التنافسية من خلال الالتزام بتطبيق قواعد الحكومة؟ وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في مؤسسات التعليم العالي التقني موضع الدراسة، وقد تم توزيع (١٧٤) استبانة، وتم استرداد (١٦٣) استبانة صالحة للتحليل، أي ما نسبته (٩٣.٧)%. أظهرت نتائج البحث وجود تطبيق لقواعد الحوكمة في الكليات التقنية بمحافظة غزة حيث أن مستوى تطبيق قواعد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) في مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني جاء بوزن نسبي (٧٣.٢٠١)، وهو بدرجة (كبيرة)، كما أظهرت موافقة عينة الدراسة على مستوى توافر عناصر القدرة التنافسية (استراتيجية التكلفة، استراتيجية التميز) في مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني حيث جاء بوزن نسبي (٧٣.٢١٨)، بدرجة (كبيرة). بالإضافة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى لـ (طبيعة الكلية). وقد أوصى البحث بضرورة إيجاد تشريع موحد يحكم مؤسسات التعليم العالي الحكومية، والخاصة والأهلية؛ بما يحقق لها الاستقلال الذاتي، مع ضرورة إبعاد هذه الكليات كلياً عن البيروقراطية والعلاقات الشخصية، وضرورة الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة تحت مرجعية قوانين وتعليمات وزارة التربية والتعليم العالي التقني، إلى جانب التركيز على تطبيق استراتيجيات القدرة التنافسية لما لها من أثر كبير ومباشر على تحقيق قدرة تنافسية في سوق العمل.

دراسة (سلامة، ٢٠١٣) دور المسائلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره

هدفت الدراسة التعرف إلى دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث بغزة، وكذلك التعرف إلى سبل تطوير دور المساءلة من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية في محافظات غزة.

في ضوء النتائج : درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي الكلي (٨٢.٢%) للمجالات الأربعة وحاز مجال المساءلة لتحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي (٨٣.١%)، وحصل مجال المساءلة لتحسين التخطيط الدراسي بالمرتبة الثالثة بدرجة كبيرة بدرجة كبيرة بوزن النسبي (٨٢.٢%)، بينما بلغ في مجال المساءلة لتحسين الإدارة الصفية على المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة كبيرة وبوزن نسبي (٨١.١)

**دراسة (الحلو، ٢٠١٢) دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في أكثر من (١٠٠) منظمة غير حكومية في قطاع غزة، وأثرها على مساهمة هذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع، وإجراء الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة، وتم توزيعها على رؤساء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيون لأكثر من مائة منظمة غير حكومية في قطاع غزة، وقد تم استرداد (١٥٤) استبانة من أصل (٢٠٠) استبانة تم توزيعها، وكانت أهم النتائج: أنه يتم تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة ٧٧.٧٧%، تظهر وعياً عاماً لدى هذه المنظمات نحو الآثار الإيجابية للحكم الرشيد كأسلوب إداري، وأن مبادئ الحكم الرشيد تسهم في تحقيق التنمية الاجتماعية بنسبة ٧٠.٧٧%، وفي تحقيق التنمية الاقتصادية بنسبة ٧٣.٥٩%، أما أهم التوصيات: ضرورة تشجيع ودعم المنظمات غير الحكومية والمؤسسات ذات العلاقة لتطبيق مبادئ الحكم الرشيد، كذلك ضرورة تطوير برامج تدريبية خاصة للعاملين في المنظمة وفق الاحتياجات اللازمة لضمان نجاح تطبيق مبادئ الحكم الرشيد، والعمل على زيادة الوعي المجتمعي لدى العاملين في المنظمة نحو أهمية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ومعايير تطبيقها، بالإضافة إلى تفعيل دور الحكومة في توجيه أنشطة ومشاريع المنظمات غير الحكومية نحو المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة، عن طريق إشراكها في إعداد الخطط التتموية، إلى جانب حث القطاع الخاص على لعب دور أكبر فعالية في دعم المنظمات غير الحكومية من منطلق المسؤولية الاجتماعية .

**دراسة (مطير، ٢٠١٣) واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة لمعايير الحكم الرشيد داخل مؤسساتها، وأثر ذلك على الأداء الإداري بها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، والاستبانة أداة للتحليل، حيث تم توزيع ( ٣١٦ ) استبانة على أصحاب المسميات الإشرافية المدنية في المستويات الإدارية الثلاثة - العليا، الوسطى، الدنيا والتي تتمثل في : وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، وكانت أهم النتائج: يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة ٦١.٨١%، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، فكلما ازد تطبيق معايير الحكم الرشيد ازادت جودة الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، والعكس صحيح، وقد كانت نسب تطبيق هذه المعايير في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة كالتالي: الاستجابة ١٢.١١% - المساءلة ١١.١٢% - الكفاءة والفعالية ٦٨.٨٦% - التوافق ٦٨.١٣% - الرؤية الاستراتيجية ٦٨.٣٢% - العدالة والمساواة ٦١.١٢% - الشفافية ٦١.١٢% - سيادة القانون ٦١.١٢% - المشاركة ٦٣.٨٥%.

أما أهم التوصيات: ضرورة تبني ونشر معايير الحكم الرشيد لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمة تدعو إلى تطبيق هذه المعايير وفي مقدمتها الشفافية والمساءلة والعدالة والمساواة والانفتاح على كافة مستويات وفئات المجتمع.

### دراسة (حسين، ٢٠١١) الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق مدونة قواعد حوكمة الشركات وانعكاساته على التنمية.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض واقع الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق "مدونة قواعد حوكمة الشركات" وانعكاساته على التنمية، واعتمد الباحث المبادئ التي وردت في مدونة قواعد حوكمة الشركات الفلسطينية كمؤشرات لحوكمة الشركات، وهي: (اجتماع الهيئة العامة - حقوق المساهمين المتكافئة - إدارة الشركة - التدقيق - الإفصاح والشفافية - أصحاب المصالح الآخرين)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة، التي وزعت على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لسنة ٢٠٠٩ والبالغ عددها (٣٩) شركة، وكانت أهم النتائج: أن الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية على جاهزية كبيرة لتطبيق قواعد حوكمة الشركات التي تنص عليها مدونة حوكمة الشركات في فلسطين والتي يمكن أن تكون إطاراً فعالاً للحوكمة في فلسطين إذا ما تم إلزام الشركات بتطبيق كافة بنودها، وأن هناك علاقة طردية بين الإلزام والتطبيق لقواعد الحوكمة، أما أهم التوصيات فهي: وجوب قيام الجهات الرسمية المعنية من تمكين مدونة قواعد حوكمة الشركات الفلسطينية لتشكيل إطاراً فعالاً لحوكمة الشركات برفع الإلزام بها لدرجة القانون، وإلزام الشركات بالإفصاح عن نسبة التزامها بالحوكمة ضمن الإفصاح عن البيانات

السنوية، تشكيل جمعيات أعمال فاعلة وذلك لتفعيل مشاركة شركات القطاع الخاص بالمجتمع المدني، مما يمكنها من التأثير على تشكيل الرأي العام الذي يمثل دوراً فاعلاً في تنمية وطنية شاملة.

### دراسة (حرب، ٢٠١١ م): واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، فطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (٢٠٥) موظف يشغلون مناصب إدارية في كل من جامعة الأزهر والأقصى والإسلامية واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة وكانت أهم النتائج وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، إجراءات العمل، والشفافية الإدارية تعزى إلى الجامعة ولصالح جامعة الأزهر وكانت أهم التوصيات تبني ونشر مبدأ الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي للجامعات، التركيز على دور القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافة إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها لحل مشكلات العمل.

### دراسة (موسى، ٢٠١١ م): الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد.

هدفت الدراسة للتعرف على دور الإصلاح الإداري في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المديرين، وقد تناول الباحث هذا الموضوع في ضوء الأهمية الكبيرة التي يحظى بها الإصلاح الإداري والحكم الرشيد في بناء وتهيئة المؤسسات الفلسطينية المختلفة لإقامة الدولة الفلسطينية، وأيضاً للدور الكبير الذي تلعبه برامج التطوير والإصلاح الإداري في خطط التنمية المأمولة، وصولاً لتنمية حقيقية، شاملة ومستدامة.

وتحقيقاً لهذا الغرض وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها طور الباحث استبانة تضمنت (١٣١) فقرة وزعت على ثلاثة أقسام:

الأول بيانات عامة، الثاني يتعلق بالإصلاح الإداري والثالث بالحكم الرشيد، وقد تضمن القسم الخاص بالإصلاح الإداري أربعة محاور رئيسية هي:

واقع إصلاح العمليات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، واقع إصلاح البيئة المؤسسية، القوانين والأنظمة، وواقع عمليات الرقابة على الأداء، وتضمن القسم الخاص بالحكم الرشيد ستة محاور رئيسة هي : الشفافية، النزاهة، المساءلة، العدالة، المشاركة وحسن الاستجابة، والفاعلية، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٣٢٥) مدير ومديرة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ( بنسبة (١٥.٥%) من مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم.( SPSS ) الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وكانت أهم النتائج أن تطبيق العمليات المتعلقة بالإصلاح الإداري والحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية يتم بدرجة متوسطة، أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد، وأن عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد يسيران جنباً إلى جنب، ووجود فروق دالة إحصائية في واقع عمليات الإصلاح الإداري من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغيري الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة، هناك فروق دالة إحصائية في واقع الحكم الرشيد تعزى لمتغيري الجنس، والدرجة الوظيفية، بينما لم تظهر الدراسة فروقا دالة إحصائية وفقاً لباقي المتغيرات، وأن هناك اهتمام بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد بدرجة متوسطة، وكانت أهم التوصيات استقطاب الكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ ومتابعة هذه البرامج، وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وتعزيز دور الرقابة الخارجية والداخلية، والدفع باتجاه تعزيز الأيمان بأهمية تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وثقافته، وضرورة العمل على تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات، والمشاركة بين جميع الأطراف، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في موضوعي الإصلاح بشكل عام والحكم الرشيد بشكل خاص.

#### ٢.٤.٢. الدراسات العربية:

دراسة (الكسر، ٢٠١٨) تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات، ومدى تطبيقها؛ لتطوير أداء الجامعات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة الإدارية، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي ووزعت أداة الدراسة على العينة المكونة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بالرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض عالية حيث بلغت (٤.١٦). وبناء على ما سبق ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة بين تطبيق معايير الجودة المؤسسية، وتفعيل الحوكمة الإدارية في الجامعات الخاصة بالرياض. كما أوضحت الدراسة على وجود علاقة متوسطة نسبياً بين المتغير المستقل (معايير الجودة البرمجية) والمتغير التابع (تفعيل الحوكمة الإدارية) وعلى وجود علاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة البرمجية وتفعيل الحوكمة الإدارية في الجامعات الخاصة بالرياض. وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان من أهمها ما يلي: لابد من إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة

الجامعية، وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعات الخاصة لمتابعة وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعات بممارستها، والعمل على إشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، والعمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات من مختلف الجوانب المالية والإدارية؛ ليساعد على الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.

**دراسة (مسلم، ٢٠١٨) درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين.**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات: (الجنس والتخصص والمؤهل وسنوات الخبرة).

ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار المنهج الوصفي وتم تطوير استبانة مكونة من (٦٥) فقرة طبقت على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (٢٩٨) معلماً ومعلمة، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها، أشارت نتائج الدراسة لما هو آت : إن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، و إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن تعزى تطبيق مبادئ إدارة لمتغيرات الدراسة .

**دراسة (الجوزي، ٢٠١٣) الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الحكم الراشد في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ولهذا الغرض فقد ركزت الدراسة على مفهوم الإدارة الرشيدة، حيث عرضت الاستقلالية للجامعة وما ينطوي عليه هذا المفهوم من ركائز الإدارة الذاتية والمشاركة في تسيير الهياكل وضمان الحرية الاكاديمية لأفراد المجتمع حيث تعمل الاستقلالية الجامعية على تفعيل آليات الممارسات الديمقراطية وبت روح المنافسة في التعليم العالي، كما تعمل على رفع القيود أمام البحث والنقد والتغيير غير انه وفي ظل الاستقلالية الممنوحة لمؤسسات التعليم العالي أصبح ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من أولويات السياسات الوطنية للتعليم العالي، وأمام التحديات التي يواجهها قطاع التعليم العالي في الجزائر، فإن الأخذ بمبادئ الحكم الراشد في إدارة هذه المؤسسات أصبح أمراً ملحاً، ذلك فيما يتعلق باستقلالية هذه المؤسسات، أسلوب الإدارة واتخاذ القرار، تخصيص الموارد المالية وإدارة الموارد البشرية، وأساليب تقييم الأداء. ويركز الحكم الراشد لمؤسسات التعليم العالي على ضرورة الحوار مع أصحاب المصالح المختلفة وتكريس الشفافية والمساءلة والمحاسبة، بغرض الوصول إلى المعايير والأطر التي تتناسب البيئة التي تنشط في ظلها هذه المؤسسات.

وقد أكدت الدراسة الاستطلاعية التي تضمنها البحث حول مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في إدارة الجامعة الجزائرية ان سبب انخفاض كفاءة مؤسسات التعليم العالي وذلك في الجزائر يعود في المقام الأول إلى عدم وجود الاستقلالية والمساءلة.

في حين أوضحت الدراسة أن هناك معوقات حقيقية تحد من وجود مساءلة فاعلة تتمثل في ثلاثة جوانب من المعوقات: معوقات من جانب إدارة التعليم، معوقات من جانب المدير نفسه، ومن جانب المعلمين.

### دراسة(العجلوني، ٢٠١٣) أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المُستدامة في الدول العربية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الحكم الرشيد في النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية المُستدامة وذلك من خلال تحليل خصائص ومبادئ ومؤشرات الحكم الرشيد وعلاقته كل ذلك بالنمو الاقتصادي، على المدى القصير، والقدرة على إدامته بما يحقق التنمية الاقتصادية المُستدامة، على المدى الطويل، وتم تطوير نموذج اقتصادي رياضي لقياس أثر الحكم الرشيد في إدامة النمو الاقتصادي باستخدام الانحدار المتعدد ذو التأثير الثابت، وقد تم تطبيقه على مؤشرات الحاكمية والنمو الاقتصادي في الدول العربية خلال الفترة (٢٠١١-١٩٦٩)، وكانت أهم النتائج: أن معدل النمو الاقتصادي مرتبط إيجابياً بمستوى تطوير المؤسسات والحاكمية في الدول العربية، وأن ليس جميع مؤشرات الحاكمية منفردة على نفس المستوى من الأهمية في التأثير النمو الاقتصادي فقد تبين بأن مؤشرات جودة التشريع وسلطة القانون ومحاربة الفساد ذات تأثير معنوي على النمو الاقتصادي في الدول العربية، بينما ليس لمؤشرات المشاركة والمساءلة والاستقرار السياسي وفعالية الحكومة تأثير واضح، أما أهم التوصيات: ضرورة تطبيق مبادئ ومتطلبات الحاكمية في كافة المؤسسات بالدول العربية، الحكومية والخاصة، واعتماد أنظمة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات الحكومية والخاصة، إنشاء أجهزة رقابية متخصصة للمساءلة والمحاسبة، ذات استقلالية مالية وإدارية، وبصلاحيات قانونية، بالإضافة للالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية في كافة المؤسسات بالدول العربية، الحكومية والخاصة.

تكاثف وتضافر وتكامل كافة الجهود الحكومية والأهلية والقطاع الخاص، لخلق ثقافة تنظيمية تعزز تطبيق معايير الحكم الرشيد في المجتمع.

### دراسة (لبال، ٢٠١٢) دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المُستدامة

هدفت هذه الدراسة إلى التدقيق في معضلات إدارة المدن المُستدامة، بالإضافة إلى تقديم واستعراض للأدبيات المتعلقة بالموضوع، وتقديم بعض من الخبرات المكتسبة من عدد من الحالات التجريبية للمدن

المستدامة، وقد استخدم الباحث منهج دراسة حالة لنموذجين من نماذج المدن المستدامة وهي "نيويورك وطوكيو" للاستفادة من هذه النماذج في إدارة المدن الكبرى في الجزائر خاصة والدول النامية بصفة عامة، وقد بينت الدراسة آليات الحكم الرشيد ومعاييره وهي:

"المساءلة، المساواة، الكفاءة، العدل، الرؤية الاستراتيجية، واللامركزية" وكانت أهم النتائج: أن الحوكمة المحلية الرشيدة تتطلب بناء القدرات والإصلاح المؤسسي، كما أن الحوكمة المحلية الرشيدة أداة رئيسة لتحقيق التنمية المستدامة، أما أهم التوصيات: ضرورة تعزيز إقامة شركات بين السلطات المحلية وجميع العناصر الفاعلة في المجتمع المدني ولاسيما المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي ومع القطاع الخاص، إن عدم تفعيل آليات الحوكمة المحلية سيزيد من ارتفاع نسب الفساد، مما يعيق عملية التنمية، وبالتالي فإن مسألة اللامركزية تصبح أكثر من ضرورة لما لها من مزايا، ضرورة وتعزيز دور القطاع الخاص في مجال الإدارة المتكاملة للمخلفات الصناعية من خلال إشراكه في رسم السياسات العامة، وتشجيعه على الاستثمار ودعم وتشجيع التصنيع المحلي.

٢.٤.٣. الدراسات الأجنبية:

### **(Yirdaw, 2016) Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia The Role of Governance**

هدفت دراسة (يرداو): إلى التعرف على دور عوامل القيادة والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إثيوبيا التي قد تسهم في تجويد نوعية التعليم، وباستخدام منهجية دراسة الحالة النوعية، أجريت مقابلات مع المسؤولين الإداريين في ست مؤسسات خاصة للتعليم العالي في إثيوبيا، وتمت مقارنة وجهات نظرهم مع المعلومات الأخرى المتاحة للجمهور، وتشير النتائج إلى أن هذه المؤسسات تواجه تحديا متواصلا لتحقيق التوازن بين متطلبات الحكومة ومطالب أصحاب المصلحة في بيئة يتم فيها عرض التمويل وندرة المدربين المؤهلين وضعف البنية التحتية، والطلاب الضعفاء المؤهلين والبيئة التنظيمية المتحيزة. وبالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن معظم قادة التعليم يعتقدون أن معالجة الإدارة بصورة أكثر فعالية يمكن أن تحسن نوعية التعليم بشكل كبير، وتشمل توصيات صانعي السياسات، والهيئات التنظيمية، وقادة مؤسسات التعليم العالي ضمان توافر المدربين المؤهلين واستخدامهم السليم، والبنية التحتية الكافية، وأهمية حوكمة التعليم العالي لضمان جودته.

## **(Fabrice & Mitterle, 2015) Governance and quality guidelines In Higher Education.**

لاكتشاف العلاقة بين الحوكمة وضمان الجودة وأهمية التوجيه على مستوى الدولة لمساعدة التعليم العالي على تحقيق مهمته بفعالية، وهو يعرض الأسباب التي جعلت الحوكمة والجودة مسألة حاسمة بالنسبة للتعليم العالي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث إنه درس نماذج الحوكمة الرئيسية في الجامعات على مدى عشر سنوات. كما درس مجموعة مختارة من ترتيبات الحوكمة على مستوى الدولة أو المنطقة، وأدلة ضمان الجودة، ومجموعة المبادئ التي وضعتها الوزارات، والسلطات المؤسسة، ووكالات ضمان الجودة، ومؤتمرات رؤساء الجامعات، ورابطات المؤسسات، وهو يناقش التمييز بين ترتيبات الحوكمة والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالجودة، فضلا عن الحاجة الممكنة إلى تحديد التوجيه المناسب لمؤسسات التعليم العالي، وأوضحت الدراسة أن الحوكمة أصبحت أداة رئيسة للنهوض بالجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسه، زاد ضمان الجودة في جميع أنحاء العالم بهدف معالجة التوازن بين الاستقلال الذاتي الممنوح للمؤسسات والمساءلة.

## **Aljalalm, S. (2012)Impact of Organiz On TQM Implementation barriers**

### **Mirope,R. (2011) Effectiveness of Board Governance in Acadmic Institution**

دراسة ميروب (Mirope,2011) هدفت الدراسة إلى تحديد فعالية إدارة الحوكمة في المؤسسات التعليمية دراسة الحالة المدارس الثانوية الخاصة في أورشا في تنزانيا ،وقدمت للحصول على رسالة ماجستير في جامعة تانزانيا المفتوحة ، وهدفت بشكل أساس إلى فحص الهيكل الإداري لهيئات مدارس الثانوية الخاصة في تنزانيا، وكذلك فحص فعالية هذه الهيئات للمديريات، بغية تسهيل عملية التعليم والتعلم، وتسهيل عمل المدارس .وتكونت عينة الدراسة من ٤٠ فردا ومن ١٦ مدرسة من المدارس الثانوية الخاصة. وقد جمعت البيانات من مكتب مدير التربية في المنطقة، والصفحة الإلكترونية لوزارة التربية . وبتحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الكيفي والميداني، أظهرت الدراسة بأن الهيكل الإداري للمدارس الثانوية الخاصة مشابهة للهيكل في الشركات غير التعليمية ، وان الهيئات الإدارية المعنية والتي من المفروض أن تزيد من فعالية إدارات المدارس كانت لا تعمل بنسبة ٧٠% ، واللجان المرشحة لا تعمل بنسبة ٢٥% ، بينما لجنة التعويضات ، واللجنة الإستراتيجية كانت لا تعمل بنسبة ١٠٠% ، كما أن نقص هذه اللجان أثر على مقدرة الهيئات الإدارية لإظهار الدعم لأداء المدارس، وأنها تسهم في هيمنة رئيس الهيئة الإدارية أو مجلس الإدارة.

## **Huque,(2011) Accountability and governance: staengtheneing extra-bureucratic mechangladesh in Bngladesh.**

هدفت الدراسة الى التعرف على ترتيبات

المساءلة في بنغلادش والوقوف على نقاط القوة والضعف وإمكانات التحسن. ويشير تعريف المساءلة في تلك الدراسة إلى وجوب استجواب السلطة الأعلى (قانونية أو تنظيمية) عن الأعمال في المجتمع بشكل عام أو ضمن الوظيفة التنظيمية بوجه خاص. وتستدعي اللوائح المسؤولين في القطاع العام وأرباب العمل الخاص، ومزودي الخدمات للمساءلة عن أعمالهم وسياساتهم واستخدامهم الأموال العامة. واعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الوثائق المنشورة والمعلومات والبيانات المحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات بنغلادش.

### **وخلصت الدراسة إلى أن:**

١. النظام الإداري يحتكم إلى قواعد وإجراءات معقدة ودعم مؤسساتي ضعيف.
٢. آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فاعلة، ويعود السبب في ذلك الى الأوضاع السياسية و الإجتماعية.
٣. زيادة أهمية المطالبة بالمساءلة بعد أن سعت الأساليب الحديثة في الإدارة إلى تعزيز تمكين المديرين من إدارة المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة.
٤. اللوائح الداخلية في المنظمات تحتاج إلى تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والبرلمان واللجان، والأحزاب السياسية، والإعلام.
٥. تعتبر لوائح المساءلة الداخلية في المؤسسات محايدة بين المصالح البيروقراطية و السياسية.

### **من أهم توصيات الدراسة:**

١. ينبغي العمل بجدية نحو تعزيز آليات المساءلة الخارجية لضمان الحكم الصالح في بنغلادش
٢. ينبغي العمل على دعم المزيد من الآليات والوسائل البيروقراطية لتسهيل المساءلة.
٣. ينبغي تعزيز القيم المرتبطة بالديمقراطية مثل سيادة القانون، وحقوق الإنسان، وانتخابات حرة نزيهة بهدف تطوير نظام المساءلة.

## **(Li-Chi,2009) Do Transparency and Disclsure Predict Firm Privacy Protection?Taiwan Market,National.**

تهدف هذه الدراسة: إلى معرفة أثر الإختلاف في مستوى جودة الشفافية والإفصاح على أداء المؤسسات في تايوان . وتناولت الدراسة أكثر النماذج استخداما في قياس أداء شركات الأموال قيد التجربة، وهو

نموذج Tobin,s Q. (وتم تعريف نموذج Tobin,s Q. بالقيمة السوقية للأصول الى القيمة الدفترية للأصول لعام ٢٠٠٥).

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١. الشركات ذات التصنيف المرتفع في ممارسة الشفافية والإفصاح عن المعلومات كان أداءها أفضل.

٢. هناك ارتباط عكسي بين جودة ممارسة الإفصاح وحجم وعمر المؤسسة.

٣. هناك ارتباط إيجابي بين لأداء الكلي للشركات مع جودة ممارسات الإفصاح عن المعلومات.

أما توصيات الدراسة فركزت على:

١. تمكين جميع المساهمين من الاضطلاع على المعلومات والبيانات في حينها وبمصادقية عالية بهدف تحسين عمليات اتخاذ القرارات الحساسة للشركة.

٢. ضرورة استخدام التغذية الراجعة المرندة لقياس أداء الشركات والوقوف على الإيجابيات وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف والتغلب عليها.

### **Hernandez, Justo Rolando, Jr. (2002). Total Quality Management in Education: The Application of TQM in a Texas School.**

دراسة الحالة الراهنة لإدارة الجودة الشاملة في مدارس مقاطعة تكساس من أجل تقييم فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تلبي وعودها"، هدفت الدراسة إلى معرفة إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس مقاطعة تكساس الأمريكية، حيث قام الباحثان بإجراء دراسة على عينة من مشرفين ومدراء، تتكون عينة الدراسة من (١٢٠) مدير ومشرف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة الدراسة على عدد افراد العينة، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها:

١. رضا افراد العينة عن أداء مديريةية التعليم

٢. رضا أفراد العينة عن طرق تقويم إنجاز الطلبة

وخرجت الدراسة ببعض التوصيات أهمها:

ضرورة الإستخدام الأمثل لأساليب التقييم الفاعلة لإدارة الجودة

## التعليق على الدراسات السابقة:

١. اهتمت الدراسة الحالية بحوكمة المؤسسات التعليمية لما لها من دور كبير في التأثير على جودة الخدمات التعليمية، بينما اهتمت أغلب الدراسات السابقة بالمؤسسات الحكومية مثل الوزارات ومنظمات المجتمع المدني مثل دراسة (الحو) التي اهتمت بمعرفة مدى تطبيق الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وتناولت دراسة (مطير) مدى تطبيق الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة لمعايير الحكم الرشيد، ولم يتطرق لمعرفة مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية الا القليل منها.

٢. اهتمت الدراسة الحالية بجودة التعليم و التي تعتبر جزء مهم من التنمية، حيث أن التنمية المستدامة أصبحت في الآونة الأخيرة مثار اهتمام الدول بالتالي أصبحت موضع دراسة لكثير من الباحثين وتناولت أغلب الدراسات السابقة التنمية المستدامة من النواحي الاقتصادية فقط، وأهملت الجوانب الاجتماعية والتربوية ، فدراسة (لبان) التي هدفت لمعرفة اثر الحوكمة على ارساء المدن المستدامة، وكذلك دراسة (حسين) التي اهتمت بعرض واقع الحكم الرشيد في الشركات المساهمة في فلسطين واثر انعكاسه على التنمية المستدامة وهذا ما أضافته هذه الدراسة التي اهتمت ببناء الانسان وهو الأساس في عملية التنمية.

٣. ما يميز الدراسة الحالية القاء الضوء على دور المؤسسات التعليمية في تعزيز مبدأ المواطنة لدى الأجيال القادمة وتشجيعهم للمشاركة في عملية التنمية في فلسطين من خلال غرس مبادئ الحرية والعدالة والمساواة والمشاركة.

٤. خرجت الدراسة الحالية ببعض التوصيات منها ، حث المؤسسات التعليمية على تطبيق مبادئ الحوكمة ، وتذليل العقبات التي تحول دون تطبيقها، و توفير استراتيجيات جديدة لتحسين الخدمات التعليمية بناءً على معايير الجودة، وادخال التكنولوجيا والأساليب الحديثة في المنظومة التعليمية، والاعتماد على المهارات العملية والتطبيقية بشكلٍ أساسي في التعليم.

جدول ١.٢ : الفجوة البحثية

نوع الفجوة	الدراسات سابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
الفجوة المنهجية	اعتمدت الدراسات السابقة على دراسة الحالة، واستخدمت الاستبيان والملاحظة في جمع البيانات.	ركزت الدراسات السابقة على المعلومات النوعية خلال دراسة الحالة و جمع بيانات والاستبيان.	تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وركزت على جمع المعلومات المختلطة (نوعية و كمية).
الفجوة التطبيقية	طبقت الدراسات السابقة على دراسة الجودة في التعليم العالي .	لم تتطرق تلك الدراسات للتعليم في مرحلة الثانوية ما قبل الجامعة.	تقيس هذه الدراسة مدى تأثير الحوكمة على جودة التعليم في المعاهد الأزهرية وهي مرحلة ثانوية تهيئة للمرحلة الجامعية.
الفجوة المكانية	استهدفت الدراسات السابقة دور الحوكمة ، وجودة التعليم في الدول الأجنبية والدول العربية.	أجريت الدراسات في دول أجنبية، أو عربية ذات طبيعة جغرافية مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية.	أجريت هذه الدراسة على حوكمة التعليم وتأثيره على تحسين جودة التعليم في قطاع غزة، ولم يتم إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية في فلسطين من قبل.

<p>هذه الدراسة تناولت المفاهيم الإجرائية ، بتحديد المفاهيم من خلال استخدام الطرق المتبعة في قياس التعريفات للمفاهيم ، في ضوء المفهوم اللغوي.</p>	<p>اكتفت بعض الدراسات عرض المفاهيم ، دون توضيح ومناقشة ونقد لهذه المفاهيم.</p>	<p>تناولت الدراسات السابقة مفاهيم من مراجع وقواميس تتعلق بموضوع الدراسة.</p>	<p><b>الفجوة المفاهيمية</b></p>
--	--	--	---------------------------------

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويتناول هذا الفصل أيضاً لمنهج البحث المتبع، ومصادر جمع البيانات، ويحدد مجتمع الدراسة وعينتها، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمتها الباحثة في التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً يوضح كيفية تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### ٣.١ منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها، تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف الدراسة، فهو يقوم على الرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (عليان وغنيم، ٢٠١٠: ٥٣).

#### ٣.٢ مصادر جمع البيانات

تحقيقاً للهدف الأساسي من الدراسة، والمتمثل في التعرف على واقع الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين، استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهي:

١. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.
٢. المصادر الثانوية: اتجهت الباحثة لمعالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير،

والدراسات والمجلات العلمية، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة التي تناولت موضوع الدراسة.

### ٣.٣ مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من المعاهد الأزهرية بفلسطين، والتي بلغ عدد العاملين بها من المدرسين (١٠٠) مدرساً، وقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، وذلك لتوفر البيانات كاملة عن هذه المعاهد مما يسهل التواصل معهم والوصول إليهم، وصغر حجم مجتمع الدراسة، ولتقوية نتائج الدراسة، وبذلك تم توزيع (١٠٠) استبانة، وقد تم استرداد (٩٢) استبانة، ما يمثل (٩٢%) كنسبة استرداد، وكان توزيع الاستبانات يستهدف بشكل أساسي جميع المدرسين العاملين في هذه المعاهد (لغة عربية، لغة إنجليزية، علوم اجتماعية، علوم شرعية، علوم ورياضيات)، وتم استبعاد عدد (٢) استبيان نظر لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (٩٠) استبانة.

جدول ٣.١: توزيع مجتمع وعينة الدراسة

م	مكان العمل/الفرع	عدد الموظفين (المدرسين)	النسبة من المجتمع	حجم العينة/الموزع	المسترد/عدد المستجيبين	نسبة الاستجابة
١.	غزة	٥٠	%٥٠	٥٠	٤٧	%٩٤
٢.	خانيونس	٢٣	%٢٣	٢٣	٢١	%٩١.٣٠
٣.	الشمال	٢٧	%٢٧	٢٧	٢٤	%٨٨.٨٨
	المجموع	١٠٠	%١٠٠	١٠٠	٩٢	%٩٢

### العينة الاستطلاعية

قامت الباحثة بتوزيع عينة استطلاعية حجمها (٣٠) استبانة باستخدام طريقة العينة العشوائية، على العاملين في المعاهد الأزهرية، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية الأداء للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب اختبار صدق وثبات الاستبانة بالطرق الإحصائية الملائمة، وتم إعادة استخدام هذه العينة لعدم وجود أخطاء، ومشاكل بها.

### ٣.٤ أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول "واقع الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين"، وتتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص العلمي).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن حوكمة التعليم، ويتكون من (٢٤) فقرة، موزع على أربع مجالات:

**المجال الأول: المشاركة،** ويتكون من (٦) فقرات.

**المجال الثاني: الشفافية،** ويتكون من (٦) فقرات.

**المجال الثالث: المساءلة،** ويتكون من (٦) فقرات.

**المجال الرابع: العدالة والمساواة،** ويتكون من (٦) فقرات.

**القسم الثالث:** وهو عبارة عن جودة الخدمة التعليمية، ويتكون من (١٨) فقرة، موزع على ثلاث مجالات:

**المجال الأول: جودة الأطر التعليمية والإدارية،** ويتكون من (٦) فقرات.

**المجال الثاني: إدارة الموارد البشرية والمادية،** ويتكون من (٦) فقرات.

**المجال الثالث: جودة المقررات الدراسية،** ويتكون من (٦) فقرات.

استخدمت الباحثة تدرجاً وفق مقياس مكون من (١٠) نقاط لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، ولتصحيح أداة الدراسة؛ بحيث تُعرض فقرات الاستبانة على المستجيبين، ويُطلب منهم ابداء مستوى موافقته على هذه الفقرات من خلال إعطاء درجة تراوح بين (١-١٠) درجات بحيث إن اقترب الدرجة من الرقم (١٠) تدل على مستوى مرتفع من الموافقة، واقترب الدرجة من الرقم (١) يدل على مستوى منخفض من الموافقة أو عدم الموافقة حسب جدول ٢ التالي:

جدول ٣.٢: مقياس التدرج العشري

الدرجة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الاستجابة	موافقة منخفضة جداً	← ← ← ← ← ← ← ← ← ←								موافقة مرتفعة جداً

ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات، وكل بعد، وكل مجال ضمن أداة الدراسة، تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي.

### تبرير اختيار المقياس العشري:

وجود مجال أوسع للمصادقية، ودقة النتائج؛ حيث إن العينة، والفئة المستهدفة من العاملين في المعاهد الأزهرية في فلسطين لديهم القدرة على فهم، وتفسير النتائج من خلال دقة إجاباتهم عن تساؤلات كل فقرة من فقرات الاستبيان.

### ٣.٥ خطوات بناء الاستبانة

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "واقع الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

١. الحصول على الموافقة لتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة من ذوي الاختصاص في المعاهد الأزهرية بفلسطين.

٢. الاطلاع على الأدب الإداري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

٣. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

٤. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

٥. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

٦. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار ملازمتها لجمع البيانات.

٧. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، والإحصائيين بلغ عددهم (١٢) محكماً من الجامعات في قطاع غزة، والملحق رقم (١) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

٨. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (٣).

٩. استصدار المراسلات من أجل توزيع الاستبيان على أفراد المجتمع المستهدف.

١٠. توزيع هذه الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٠) مفردة من عينة الدراسة.

١١. تم التحقق من الصدق والثبات للاستبانة.

١٢. تم توزيع الاستبانة على العينة الفعلية للدراسة للحصول على الاستجابات بشكل نهائي، وقد تمت مراعاة القواعد التالية أثناء التوزيع: توضيح الغرض من الدراسة، وطريقة الإجابة عليها، وأهمية التعاون في دقة تدوين الإجابة.

١٣. تم جمع الاستبانات بعد التأكد من صلاحيتها للاستخدام بمراعاة المستجيبين لتعليمات الاستبانة وهي: الإجابة على كامل الاستبانة بدقة، ووضع إجابة واحدة فقط في معيار تدرج الإجابات، وبعد المراجعة وجد أن جميع الاستبانات التي رجعت صالحة للاستخدام باستثناء (٢) استبيان تم استبعادهم.

### ٣.٦ صدق وثبات الاستبيان

#### ٣.٦.١ صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني أن يقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه، وقامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) من العاملين في المعاهد الأزهرية في فلسطين، وذلك للتعرف إلى مدى الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة.

#### ١- صدق المحكمين "الصدق الظاهري"

يقصد بصدق المحكمين "هو أن تختار الباحثة عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، تألفت من أعضاء هيئة التدريس في قطاع غزة، وملحق رقم (١) أسماء السادة المحكمين لمعرفة مدى صدق الاستبانة من حيث المحتوى، وسلامة صياغة فقراتها مع مدى ملاءمتها، وذلك بغرض التأكد من تغطية الأهداف الأساسية للدراسة.

وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وملاحظاتهم وقامت بإجراء ما يلزم من حذف، وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية وفق ملحق رقم (٣).

### ٢-الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، وذلك وفق الآتي:

جدول ٣.٣: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات " الاستبانة " والدرجة الكلية للمجال

جودة الخدمة التعليمية						حوكمة التعليم							
معامل الارتباط	م.	معامل الارتباط	م.	معامل الارتباط	م.	معامل الارتباط	م.	معامل الارتباط	م.	معامل الارتباط	م.		
جودة المقررات الدراسية		إدارة الموارد البشرية والمادية		جودة الأطر التعليمية والإدارية		العدالة والمساواة		المساءلة		الشفافية		المشاركة	
.770**	١	.914**	١	.865**	١	.802**	1	.734**	1	.831**	1	.691**	1
.885**	٢	.884**	٢	.832**	٢	.901**	2	.822**	2	.862**	2	.820**	2
.822**	٣	.805**	٣	.858**	٣	.853**	3	.921**	3	.737**	3	.950**	3
.909**	٤	.901**	٤	.893**	٤	.829**	4	.831**	4	.716**	4	.906**	4
.928**	٥	.878**	٥	.868**	٥	.798**	5	.869**	5	.688**	5	.775**	5
.923**	٦	.893**	٦	.842**	٦	.800**	6	.811**	6	.693**	6	.775**	6

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ .

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  ودرجة حرية "٢٨" تساوي  $(0.361)$

### من الجدول السابق تبين أن:

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة " والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، دالة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية " والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، دالة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المساواة " والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، دالة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العدالة والمساواة " والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة الأطر التعليمية والإدارية " والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الموارد البشرية والمادية " والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة المقررات الدراسية " والدرجة الكلية للمجال، دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

يوضح جدول (٤) أن معامل ارتباط يتراوح ما بين (٠.٦٨٨-٠.٩٥٠)، ويوضح كذلك أن جميع معاملات الارتباط المبينة كانت دالة احصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك تعتبر أداة الدراسة "الاستبانة" صادقة لما وضع لقياسه.

### ٣-الصدق البنائي Structure Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول ٣.٤: معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المشاركة	.911**	.000
الشفافية	.870**	.000
المساءلة	.936**	.000
العدالة والمساواة	.874**	.000
حوكمة التعليم	.959**	.000
جودة الأطر التعليمية والإدارية	.909**	.000
إدارة الموارد البشرية والمادية	.907**	.000
جودة المقررات الدراسية	.650**	.000
جودة الخدمة التعليمية	.931**	.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 \leq \alpha$ .

قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية "٢٨" تساوي (٠.٣٦١)

يبين جدول (٣.٤) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ٣.٦.٢. ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٥).

جدول ٣.٥: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
المشاركة	6	0.900	0.949
الشفافية	6	0.844	0.919
المساءلة	6	0.910	0.954
العدالة والمساواة	6	0.908	0.953
حوكمة التعليم	24	0.967	0.983
جودة الأطر التعليمية والإدارية	6	0.926	0.962
إدارة الموارد البشرية والمادية	6	0.940	0.970
جودة المقررات الدراسية	6	0.932	0.965
جودة الخدمة التعليمية	18	0.960	0.980
جميع المجالات معاً	42	0.978	0.989

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (٣.٥) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠.٩٦٠-٠.٩٦٧) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٧٨). وكذلك قيمة الصدق الذاتي

مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠.٩٨٠-٠.٩٨٣) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٨٩)، وهو يعد بمثابة الحد الأقصى لما يمكن أن يصل إليه معامل صدق الاختبار، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال احصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (٣). وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

### ٣.٧ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

### ٣.٨ اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٧).

جدول ٣.٦: يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المشاركة	.097	.200
الشفافية	.079	.200
المساءلة	.097	.200
العدالة والمساواة	.102	.200
حوكمة التعليم	.090	.200
جودة الأطر التعليمية والإدارية	.097	.200
إدارة الموارد البشرية والمادية	.117	.067
جودة المقررات الدراسية	.104	.200
جودة الخدمة التعليمية	.101	.200
جميع مجالات الاستبانة معاً	.052	.200

واضح من النتائج الموضحة في جدول (٣.٦) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات العلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، والانحراف المعياري.
٣. اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٤. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
٥. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
٦. اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (٥.٥) أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
٧. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).
٨. اختبار (T) في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
٩. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

النتائج ومناقشتها

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية التي اشتملت على (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر، المسمى الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

٤.١ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق الخصائص والبيانات الشخصية.

جدول ٤.١: توزيع أفراد عينة الدراسة

البيانات	الفئة	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	69	75
	أنثى	23	25
المجموع			
المؤهل العلمي	دبلوم	3	3.3
	بكالوريوس	66	71.7
	ماجستير	20	21.7
	دكتوراه	3	3.3
المجموع			
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٠	٠
	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٠	٢١.٧
	١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٣٨	٤١.٣
	١٥ سنة فأكثر	٣٤	٣٧

المجموع	٩٢	١٠٠%
العمر	أقل من 30 سنة	٢.٢
	من 30 سنة- أقل من 40 سنة	٥٢
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٢٨
	من ٥٠ سنة فأكثر	١٠.٩
المجموع	117	١٠٠%
التخصص العلمي	لغة عربية	21
	لغة إنجليزية	21
	علوم اجتماعية	16
	علوم شرعية	27
	علوم رياضيات	7
المجموع	٩٢	100%

يبين من الجدول (٤.١) السابق:

أن ما نسبته (٧٥%) من عينة الدراسة من الذكور، و (٢٥%) من الإناث، وهذا يدل على الغالبية من العينة هم جنس الذكور، وهذه النسبة تتوافق مع إحصائيات إدارة الموارد البشرية في المعاهد الأزهرية العاملة في فلسطين التي بين أن عدد المدرسات بلغ (٢٥%) من إجمالي العاملين في مجال التدريس.

أن ما نسبته (71.7%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، (٢٥%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا، بينما (3.3%) مؤهلهم العلمي دبلوم، يلاحظ من النتائج تنوع المؤهلات العلمية للعينة الدراسة، حيث تمثل نسبة البكالوريوس أكبر نسبة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن درجة البكالوريوس هي الحد الأدنى لمتطلبات الحصول على وظيفة في التدريس بالمعاهد الأزهرية، ويلاحظ أيضاً ارتفاع نسبة حملة الشهادات العليا، وهذا مؤشر باهتمام المعاهد الأزهرية بأن يتمتع كوادرها بمؤهلات علمية مرتفعة نوعاً ما، مما يدل على أن هناك مصدقيه في نتائج الدراسة.

أن ما نسبته (٤١.٣%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، و(٢١.٧%) سنوات خدمتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، بينما (٣٧%) سنوات خدمتهم ١٥ سنة فأكثر، تبين النتائج أن غالبية العينة بعدد سنوات خبرة تزيد عن ٥ سنوات، والذين أمضوا فترة طويلة في مجال العمل، ويعد ذلك ايجابياً فيما يتعلق بالإجابة عن فقرات الاستبانة التي تحتاج إلى تلك الخبرة،

وهذا يدل على أنهم يتمتعون بسنوات خبرة عالية ومتنوعة، بالتالي يكن لدى أفراد عينة الدراسة القدرة والكفاءة اللازمتين لإظهار منطقية نتائج الدراسة.

أن ما نسبته (٥٨.٧%) من عينة الدراسة اعمارهم أقل من ٤٠ سنة، و(٤١.٣%) تزيد اعمارهم أكثر عن ٤٠ سنة، ويسهم ذلك في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة، وهذا يدل على أن المجيبين على الاستبانة من فئات مختلفة، ومتنوعة، وهذا مؤشر على أن هذا التنوع في العمر لدى أفراد العينة ينعكس على الإجابات، وتكون على درجة عالية من الدقة، والموضوعية، وبذلك يعكس نتائج منطقية لموضوع الدراسة.

أن ما نسبته (٤٥.٦%) من عينة الدراسة هم مدرسين لغة عربية ولغة إنجليزية، و(١٧.٤%) هم مدرسين علوم اجتماعية، (٢٩.٣%) هم مدرسين علوم شرعية، وبينما (٧.٦%) هم مدرسين رياضيات وعلوم، وهذا يدل على أن المجيبين على الاستبانة من المستويات علمية مختلفة، وهذا مؤشر على أن هذه التنوع لدى أفراد العينة الإجابات يعكس نتائج منطقية لموضوع الدراسة، وستكون على درجة عالية من الدقة والموضوعية.

## ٤.٢ المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت العشاري من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (١٠-١=٩) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس أي عدد درجات المحك، وهو (٥) للحصول على طول الخلية أي (١.٨=٥/٩)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي، حيث تم تقسيم مستويات الموافقة إلى خمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً)

جدول ٤.٢: يوضح المحك المعتمد في الدراسة، (Likaret, 1932).

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له		طول الخلية (المتوسط الحسابي)	
	إلى	من	إلى	من
منخفض جداً	28%	10%	2.8	1
منخفض	46%	28.1%	4.6	2.81
متوسطة	64%	46.1%	6.4	4.61
مرتفع	82%	64.1%	8.2	6.41
مرتفع جداً	100%	82.1%	10	18.2

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

### ٤.٣ نتائج تحليل فقرات الاستبيان

#### ٤.٣.١ . نتائج تحليل فقرات (حوكمة التعليم):

نتائج السؤال الأول: وينص السؤال على ما يلي:

ما واقع تطبيق الحوكمة في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجهة نظر المدرسين؟

تم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، كما هو مبين لاحقاً.

#### ٤.٣.١.١ . نتائج تحليل فقرات مجال "المشاركة":

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (٤.٣).

جدول ٤.٣: المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال " المشاركة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
١	١. تشارك الإدارة جميع العاملين في عملية التخطيط.	3.49	2.55	34.89	.000	6
٢	٢. تتيح الإدارة للعاملين إبداء الرأي وتقديم المقترحات.	3.58	2.58	35.76	.000	5
٣	٣. تتبنى الإدارة مبدأ مشاركة العاملين في تحديد الأهداف التربوية.	3.99	2.62	39.89	.000	3
٤	٤. تشرك الإدارة العاملين في حل المشكلات.	4.22	2.53	42.17	.000	2
٥	٥. تشجع الإدارة المجتمع المحلي في المشاركة بالأنشطة اللامنهجية.	3.89	2.79	38.91	.000	4
٦	٦. تحرص الإدارة على مشاركة الطلاب وإبداء آرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها.	4.95	2.93	49.46	.073	1
	جميع فقرات المجال معاً	4.01	2.38	40.1	.000	

من جدول (٤.٣) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تحرص الإدارة على مشاركة الطلاب وإبداء آرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها. " يساوي (٤.٩٥) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٤٩.٤٦%)،

وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تشارك الإدارة جميع العاملين في عملية التخطيط. " يساوي (٣.٤٩) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٣٤.٩%)، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٤.٠١)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٤٠.١%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "المشاركة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تعزو الباحثة انخفاض درجات جميع الفقرات في مجال المشاركة في المعاهد الأزهرية رغبة كل من المعلمين والطلاب، وأولياء الأمور في أن يكون لهم دور في اتخاذ القرار بشكل أكثر فاعلية، وأن تشركهم الإدارة في حل المشكلات، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم .

واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (حتاملة، ٢٠١٨) حيث ان متوسط المشاركة في الدراسة بلغ (٢,٠٣) وهذا يدل على ضعف المشاركة في مديريات التربية والتعليم في الأردن، ويعزو الباحث انخفاض درجة المشاركة عدم تفعيل المشاركة في العمل بمديريات التربية وهذا نهج حكومي، بالإضافة لعدم قيام أصحاب العلاقة بدورهم في المشاركة.

واختلفت مع دراسة (كسر، ٢٠١٨)

ففي دراسة (كسر) حيث حصلت المشاركة أعلى نسبة من واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على تطبيق واقع الحوكمة في جامعة الرياض حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٤١) حسب النتائج من خلال قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة القصوى.

ودراسة (أبو عرب، ٢٠١٧) اتفقت اراء العينة تطبق المشاركة في مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني حصل على متوسط حسابي (٣,٦٥٢) وهي درجة (كبيرة) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤسسات التعليمية مطالبة بالاندماج مع المجتمع والتفاعل معه ومع جميع أطرافه سواء كان داخلياً أو خارجياً، من خلال انشاء اليات استمرار المشاركة الفاعلة في صياغة الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات، ووضع الخطط والهياكل، لما تعززه المشاركة من وجود التواصل الحقيقي مع التنمية في المؤسسات.

واختلفت أيضاً مع دراسة (حرب، ٢٠١١) تعزو الباحثة سبب وجود مشاركة جيدة حيث حصلت على وسط حسابي (٣,٦٥) إلى أن الجامعات الفلسطينية المبحوثة تدرك أن مشاركة العاملين في الإدارة تحقق التكامل والترابط في نسيج الجامعة من خلال تشجيع العاملين على تقديم أفكار والآراء اللازمة لحل المشكلات.

ويرجع هذا الاختلاف بين الدراسات إلى اختلاف بيئة ومجتمع التطبيق وكذلك فمجتمع الجامعة يختلف عن مجتمع المدرسة، إضافة إلى أن المعاهد الأزهرية تختلف عن كل من المدرسة والجامعة، فالمعاهد الأزهرية تتفق مع المدرسة في المرحلة العمرية لطلاب الثانوية والإعدادي ونظام الحصص المدرسية، ولكن تختلف في العملية الإدارية ففي المدرسة الإدارة عبارة عن مدير المدرسة والنائب، أما المعاهد الأزهرية هيئة إدارية كاملة تبدأ من عميد المعاهد و مدير مالي و مدير إداري وغير ذلك.....وهذا يجعل للمعاهد نظام إداري خاص تطمح الباحثة أن تكون هذه الدراسة بمثابة خطوط إرشادية للإدارة العامة في المعاهد الأزهرية لتطبيق مبادئ الحوكمة لما لها من أثر فاعل في تحسين جودة البيئة التعليمية.

وترى الباحثة ضرورة مشاركة كل من الطلبة والمعلمين في المؤسسات التعليمية في إدارة شؤون المؤسسة ومشاركتهم في صنع القرار، مما يعزز سبل التعاون وتحمل المسؤولية لكل من الإدارة والعاملين كذلك الطلبة، مما يعزز من ثقتهم بأنفسهم، وزرع روح المشاركة الإيجابية في الحياة التعليمية، كما تغرس بداخلهم حب المؤسسة والانتماء لها.

#### ٤.٣.١.٢. نتائج تحليل فقرات مجال "الشفافية":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (٤.٤).

جدول ٤.٤: المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال "الشفافية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
١.	تمارس الإدارة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين.	4.07	2.66	40.65	.000	5
٢.	تؤمن الإدارة بحق المجتمع المحلي في مراقبة أداء	4.30	2.74	43.04	.000	3

المعاهد.					
٣. توضح الإدارة مبررات القرارات الإدارية عند اتخاذها.	4.45	2.44	44.46	.000	2
٤. تتوفر الإدارة المصداقية بين الإدارة والعاملين.	4.03	2.36	40.33	.000	6
٥. تستخدم الإدارة سياسة الباب المفتوح للعاملين والمجتمع المحلي.	5.11	2.71	51.09	.000	1
٦. تعلن الإدارة عن القرارات الإدارية قبل إجراءات تنفيذها.	4.22	2.62	42.17	.000	4
جميع فقرات المجال معاً	4.36	2.11	43.62	.000	

من جدول (٤.٤) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تستخدم الإدارة سياسة الباب المفتوح للعاملين والمجتمع المحلي." يساوي (٥.١١) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٥١.٠٩%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تتوفر الإدارة المصداقية بين الإدارة والعاملين." يساوي (٤.٠٣) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٤٠.٣%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٤.٣٦)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٤٣.٦%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "الشفافية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تعزو الباحثة على انخفاض درجة الشفافية من وجهة نظر المفحوصين، احتياج العاملين في المعاهد الأزهرية لمعرفة القرارات قبل صدورها من قبل الجهات المختصة، وتكليف العاملين بتنفيذها وهذا يتطلب من الإدارة إعادة النظر في سياساتها اتجاه أصحاب المصالح سواء كانوا معلمين، إداريين، طلاب، او

حتى أولياء أمور، فالشفافية مطلوبة ومهمة لإزالة الغموض ونشر الألفة وزيادة الروابط بين للإدارة العليا والمرؤوسين.

واختلفت مع دراسة (حرب، ٢٠١١) التي أشارت إلى أن ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية (٣,٩٠) تعتبر جيدة وتعزو الباحثة ذلك إلى ان إدارة الجامعات الفلسطينية المبحوثة ترى أن الشفافية منهاج عمل الأنشطة اليومية وشفافية العلاقات في اركان العمل الجامعي والشفافية يترتب عليها الوضوح والمكاشفة مما يسهم في تعزيز النزاهة والوضوح.

وتختلف كذلك مع دراسة (الجوزي، ٢٠١٣) تعزو الباحثة وجود شفافية في الجامعة الجزائرية متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٦٤) إلى وجود أوجه قصور حيث يفترض وجود شفافية في الوسط الجامعي والإفصاح عن الحقائق المتوصل اليها، وتوفير مساحات للاتصال داخل المؤسسات الجامعية جيدة الإعداد وجيدة الإدارة.

واختلفت مع دراسة (حاتمة، ٢٠١٨) التي أظهرت مخالفة مع هذه الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للشفافية (٢,٨٩) فهي إشارة لوجود شفافية بدرجة متوسطة.

ويرجع هذا الاختلاف بين الدراسات إلى اختلاف بيئة ومجتمع التطبيق، وكذلك قناعات الإدارة بالأساليب المتبعة في إدارة المؤسسة.

### ٤.٣.١.٣ . نتائج تحليل فقرات مجال "المساءلة":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (٤.٥).

جدول ٤.٥ : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال " المساءلة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
١	تقوم الإدارة بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات بشكل علني.	5.03	2.88	50.33	.000	2
٢	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في	4.64	2.92	46.41	.006	4

المعاهد.					
٣. تتعامل الإدارة مع المخالفات بشكل قانوني.	4.60	2.84	45.98	.003	5
٤. تتوفر الإدارة آليات لتقييم الأداء وفق الأهداف المحددة.	5.09	2.63	50.87	.006	1
٥. تتم المساءلة الإدارية في المعهد بناء على معلومات وثيقة.	4.68	2.96	46.85	.010	3
٦. تحرص الإدارة على توظيف المساءلة الذكية لدى كافة العاملين.	4.43	2.78	44.35	.000	6
جميع فقرات المجال معاً	4.75	2.41	47.5	0.03	

من جدول (٤.٥) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تتوفر الإدارة آليات لتقييم الأداء وفق الأهداف المحددة. " يساوي (٥٠.٩) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٥٠.٩%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تحرص الإدارة على توظيف المساءلة الذكية لدى كافة العاملين. " يساوي (٤٠.٤٣) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٤٤.٣%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٤٠.٧٥)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٤٧.٥%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٣) لذلك يعتبر مجال "المساءلة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الجوزي، ٢٠١٣) التي أظهرت عدم استجابة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لأصحاب المصالح، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث عبر عنه المتوسط الحسابي لآراء أفراد الدراسة، يساوي (٢,٤١).

واختلفت مع دراسة (حرب، ٢٠١١) وتشير الباحثة إلى أن المساءلة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين بمتوسط حسابي (٣,٦٧) تعتبر جيدة، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة في تلك الجامعات تدرك مدى أهمية ممارسة المساءلة الإدارية في ضبط سلوك العاملين والتزامهم باتباع أنظمة وقواعد التي تضعها الجامعة بهدف انجاز العمل، والمحافظة على مصلحة الجامعة وصيانة حقوق العاملين.

كذلك تختلف مع دراسة (أبو عرب، ٢٠١٧) حيث تطبق مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني المساءلة بدرجة كبيرة وتغزو الباحثة ذلك لوعي إدارة الكليات التقنية بمسئولية القيادات ومنتخذي القرار أمام المستفيدين والمجتمع المحلي وكل من يهمه الأمر، بحيث تعزز سلطة القانون بمعنى آخر أن يتم تطبيق الأنظمة العادلة بدقة على الجميع دون تمييز ويتم محاسبة الجميع بما يضمن مستوى عال من الأمان والسلامة.

ويرجع هذا الاختلاف بين الدراسات إلى اختلاف بيئة ومجتمع التطبيق، كذلك أغلب الجامعات مصدر التمويل لها رسوم الطلاب، لذا تحرص إلى تحسين البيئة التعليمية لجلب الطلاب وتحقيق الرضى العام لجميع أصحاب المصالح.

#### ٤.٣.١.٤. نتائج تحليل فقرات مجال "العدالة والمساواة":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (٤.٦).

جدول ٤.٦: المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال "العدالة والمساواة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
١	تصغي الإدارة إلى تساؤلات جميع العاملين.	4.37	2.64	43.70	.000	3
٢	تتقبل الإدارة جميع آراء	4.11	2.43	41.09	.000	6

					العاملين والطلبة بإنصاف.
4	.000	42.61	2.45	4.26	٣. توزيع الإدارة جداول الحصص على المعلمين بإنصاف.
5	.000	41.74	2.58	4.17	٤. توزيع الإدارة المهام والأنشطة على المعلمين بنزاهة.
1	.025	48.37	2.79	4.84	٥. تعطي الإدارة العاملين كافة حقوقهم وفق قوانين محددة.
2	.000	43.91	2.50	4.39	٦. تستخدم الإدارة عبارات الثناء والتشجيع لجميع العاملين.
	0.000	43.6	2.25	4.36	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (٤.٦) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تعطي الإدارة العاملين كافة حقوقهم وفق قوانين محددة." يساوي (٤.٨٤) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٤٨.٣٧%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تتقبل الإدارة جميع آراء العاملين والطلبة بإنصاف." يساوي (٤.١١) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٤١.١%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٤.٣٦)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٤٣.٦%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "العدالة والمساواة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تعزو الباحثة موافقة المفحوصين على مجال العدالة والمساواة، بدرجة منخفضة، لأن الترقيات تتم في المعاهد الأزهرية بقرارات داخلية، لعدم اعتماد الهيكل التنظيمي في ديوان الموظفين منذ عام (٢٠٠٧) لذا فإن الترقيات لا تخضع لإمتحان وفق معايير واضحة، فيشعر الكثير بأنهم أحق من غيرهم بتلك المناصب.

واختلفت مع دراسة (حاتمة، ٢٠١٨) التي أظهرت الدراسة نتائج حول العدالة والمساواة بمستوى متوسط بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٨) بدرجة متوسطة.

ويرجع هذا الاختلاف بين الدراسات إلى اختلاف بيئة ومجتمع التطبيق وكذلك والظروف العامة لفلسطين بسبب الإنقسام بين شطري الوطن في الضفة الغربية وقطاع غزة، و لأن المعاهد الأزهرية تقع في قطاع غزة جغرافيا، وتتبع راما الله إداريا وماليا، يجعل من الصعوبة حصول الموظفين في المعاهد الأزهرية على حقوقهم بشكل طبيعي.

#### ٤.٣.١.٥ . نتائج تحليل جميع فقرات "حوكمة التعليم":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (٤.٧).

جدول (٤.٧): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لجميع فقرات "حوكمة التعليم"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
4	.000	40.18	2.38	4.02	المشاركة
2	.000	43.62	2.11	4.36	الشفافية
1	.003	47.46	2.41	4.75	المساءلة
3	.000	43.57	2.25	4.36	العدالة والمساواة
	.000	43.71	2.12	4.37	جميع فقرات حوكمة التعليم

من جدول (٤.٧) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات " حوكمة التعليم " يساوي (٤.٣٧) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٤٣.٧%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على فقرات حوكمة التعليم بشكل عام، ويستدل من النتائج السابقة على توافر أبعاد حوكمة التعليم (المساءلة، الشفافية، العدالة والمساواة، المشاركة) في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجهة نظر الباحثين بدرجة منخفضة، وتعزو الباحثة النتيجة إلي.

- ان المجال الخاص "المساءلة" حاز على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٤.٧٥) وبوزن نسبي (٤٧.٤٦%)، وترى الباحثة أن "المساءلة" متوفر في المعاهد الأزهرية لكن بشكل متوسط.
- أن المجال الخاص "الشفافية" جاء في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٤.٣٦) وبوزن نسبي (٤٣.٦%)، وترى الباحثة أن "الشفافية" متوفر في المعاهد محل الدراسة بشكل منخفض.
- أن المجال الخاص "بالعدالة والمساواة" جاء في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (٤.٣٦) وبوزن نسبي (٤٣.٦%)، وترى الباحثة أن أفراد مجتمع الدراسة مدركون لأثر بالعدالة والمساواة في المجال التطبيقي والعملي، لذلك كانت استجابتهم بشكل منخفض على محور العدالة والمساواة.
- أن المجال الخاص "المشاركة" جاء في المرتبة الرابعة والأخير، وبمتوسط حسابي (٤.٠٢) وبوزن نسبي (٤٠.٢%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة (الجوزي، ٢٠١٣) التي أظهرت اهتمام بتطبيق الحكم الراشد في مؤسسات التعليم العالي وجودة التعليم، وأظهرت نتائج هذه الدراسة مدى القصور ومدى ضعف تطبيق الحكم الراشد في التعليم العالي في الجزائر، حيث كانت اغلب نتائج الفقرات المتعلقة بالحكم الرشيد ضعيفة. واختلفت مع دراسة (حاتمة، ٢٠١٨) التي جاء أن تصور المبحوثين.

حيث جاءت نتائج تطبيق الحوكمة المؤسسية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الحوكمة (٢,٧٣)

#### ٤.٣.٢. نتائج تحليل فقرات "جودة الخدمة التعليمية"

نتائج تحليل التساؤل الثاني: ينص السؤال على ما يلي:

ما مستوى جودة الخدمات التعليمية بالمعاهد الأزهرية؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول التالي:

٤.٣.٢.١ . نتائج تحليل فقرات "جودة الأطر التعليمية والإدارية":

جدول ٤.٨: المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال " جودة الأطر التعليمية والإدارية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
١	تدعم الإدارة الجهود الرامية لتحسين جودة العمل.	4.82	2.77	48.15	.020	5
٢	توضح الإدارة أدوار العاملين وتسعى لتكاملها والتنسيق فيما بينها.	4.83	2.52	48.26	.012	4
٣	يوظف المعلم الوسائل التعليمية الحديثة بصورة فاعلة.	5.50	2.83	55.00	.000	3
٤	يشجع المعلم الطلاب على التفكير الإبداعي.	6.03	2.81	60.33	.073	4
٥	يعمل المعلم على ربط التقويم بالأهداف الموضوع مسبقاً.	6.92	1.99	69.24	.000	1
٦	تتابع الإدارة والمعلمين الدراسات والأبحاث الحديثة في التربية والاستفادة من نتائجها.	4.60	2.69	45.98	.002	6
	جميع فقرات المجال معاً	5.45	2.18	54.49 2	.008	

من جدول (٤.٨) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يعمل المعلم على ربط التقويم بالأهداف الموضوع مسبقاً. " يساوي (٦.٩٢) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٦٩.٢%)، وهذا يعني أن هناك

موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تتابع الإدارة والمعلمين الدراسات والأبحاث الحديثة في التربية والاستفادة من نتائجها. " يساوي (٤.٦٠) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٤٦%)، وهذا يعني أن هناك موافقة قريبة من المتوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٥.٤٥)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٥٤.٥%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ان إجابة المبحوثين على الجدول الخاص (جودة الأطر التعليمية والإدارية) موافقة بدرجة متوسطة على وجود سعي حثيث على تحسين الأداء سواء من قبل الإدارة أو المعلمين ولكن هذه النسبة غير كافية، لأبد من مواكبة التطور ومعرفة كل ما هو جديد من التقنيات والنظم الحديثة وتحسين بيئة العمل داخل المعاهد الأزهرية للارتقاء بمستوى الأداء والحصول على نتائج أفضل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مسلم، ٢٠١٨) التي أظهرت موافقة من وجهة نظر المفحوصين بدرجة موافقة متوسطة حصل مجال إدارة الموارد البشرية والمادية متوسط حسابي (٢.٩٠)، ويعزو الباحث الحصول على هذه النتيجة أن المعلمين يعتقدون بأن المدرسة تواكب المستجدات الاجتماعية والاقتصادية بسبب المرونة في الهيكل التنظيمي لها.

#### ٤.٣.٢.٢ . نتائج تحليل فقرات مجال "إدارة الموارد البشرية والمادية":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (٤.٩).

جدول ٤.٩: المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البشرية والمادية " مجال " إدارة الموارد

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
١	تحرص الإدارة على استقطاب العاملين ذوي الكفاءة العالية.	5.14	3.13	51.41	.274	٢
٢	تشجع الإدارة التعليم الذاتي وتعزز إيجابية المتعلم ونشاطه وتفاعله.	4.71	2.62	47.07	.005	٣
٣	توفر الإدارة الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين.	3.74	2.65	37.39	.000	٦
٤	تسعى الإدارة إلى تطوير المرافق والمباني للمعاهد وتجهيزها.	5.21	3.03	52.07	.003	١
٥	توفر الإدارة برامج تدريبية معتمدة لتلبية احتياجات العاملين وتحسين آرائهم.	4.53	2.99	45.33	.003	٥
٦	تواكب الإدارة المستجدات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين.	4.58	2.99	45.76	.004	٤
	جميع فقرات المجال معاً	4.65	2.62	46.504	0.03	

من جدول (٤.٩) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تسعى الإدارة إلى تطوير المرافق والمباني للمعاهد وتجهيزها." يساوي (٥.٢١) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٥٢.٠٧%)، وهذا يعني أن هناك

موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " توفر الإدارة الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين. " يساوي (٣.٧٤) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٣٧.٤%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٤.٦٥)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٤٦.٥%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.03) لذلك يعتبر مجال "إدارة الموارد البشرية والمادية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

**وتعزو الباحثة** ان إجابة المبحوثين عن فقرات مجال (إدارة الموارد البشرية والمادية) درجة موافقة متوسطة، وجود معيقات مادية وفنية فعدم حصول المعاهد الأزهرية على موازنة ثابتة من وزارة المالية برام الله جعل من الصعوبة بإمكان من إحداث تنمية بشكل كبير في مجال التجهيزات المتعلقة بالمباني والأثاث والوسائل التعليمية الحديثة، كما يوجد بعض القصور في مجال التدريب المستمر للموارد البشرية.

وانتقلت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (مسلم، ٢٠١٨) التي أظهرت موافقة من وجهة نظر المفحوصين بدرجة موافقة متوسطة حصل مجال إدارة الموارد البشرية والمادية متوسط حسابي (٢.٨٧) ويعزو الباحث الحصول على هذه النسبة لأن المعلمين يرون أن الإدارة المدرسية تعتمد سياسات التحفيز المادية والمعنوية أساساً على الجدارة والذي يبنى على أداء المعلمين.

### ٤.٣.٢.٣ . نتائج تحليل فقرات مجال "جودة المقررات الدراسية":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (٤.١٠).

جدول ٤.١٠: المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال " جودة المقررات الدراسية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
١	تساعد المناهج على إثارة التفكير العلمي والتفكير الإبداعي والتساؤل النقدي لدى المتعلمين.	6.57	2.36	65.65	٠.٠٠٠٠	5
٢	تنمي المناهج عند المتعلمين حب الاستطلاع والتعلم بالاكشاف واستنباط المعارف والقدرة على التخطيط والتقييم.	6.53	2.21	65.33	٠.٠٠٠٠	6
٣	تحتوي المناهج على مفاهيم ومضامين المستجدات من القضايا العالمية والمستحدثات العلمية.	6.96	1.99	69.57	٠.٠٠٠٠	4
٤	تساعد المناهج في إعداد الفرد وفق مواصفات مناسبة للمجتمع وللعصر الذي يعيش فيه.	7.38	2.23	73.80	٠.٠٠٠٠	3
٥	تساهم المناهج في إثراء المعارف الإنسانية، وذلك من خلال اهتمام المنهج بالجوانب الإنسانية والوجدانية والعاطفية.	7.96	2.13	79.57	٠.٠٠٠٠	4
٦	تشبع المناهج الجانب العقلي دون إهمال الجانب الروحي	8.33	2.04	83.26	٠.٠٠٠٠	1

					من خلال المنهج الديني الوسطي الذي احتوته مناهج الأزهر الشريف.
	٠.٠٠٠	72.86 2	1.87	7.29	جميع فقرات المجال معاً

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

#### من جدول (٤.١٠) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تشبع المناهج الجانب العقلي دون إهمال الجانب الروحي من خلال المنهج الديني الوسطي الذي احتوته مناهج الأزهر الشريف. " يساوي (٨.٣٣) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٨٣.٣%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تنمي المناهج عند المتعلمين حب الاستطلاع والتعلم بالاكشاف واستنباط المعارف والقدرة على التخطيط والتقييم " يساوي (٦.٥٣) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٦٥.٣%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٧.٢٩)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٧٢.٩%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تعزو الباحثة إجابة الباحثين على فقرات مجال جودة المقررات الدراسية جاءت مرتفعة لأن المعاهد الأزهرية مرتبطة بالمناهج المقررة على المعاهد الأزهرية في مصر، ويتم استيراد الكتب من مصر وتلتزم المعاهد الأزهرية حرفياً بما احتوته تلك المقررات، وأهم ما يميز هذه المناهج اتباع المنهج الوسطي في تدريس المواد الشرعية دون الغلو والتطرف الديني ومناهج التكفير والعزلة المنتشرة عبر وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، مما يخلق توازن فكري واشباع روحي وعقلي فيشعر أولياء الأمور بثقة وامان حيث يتم غرس المفاهيم الصحيحة للدين الحنيف، كما تشتمل المناهج على تأسيس في اللغة العربية التي تقتدر لها المناهج في كل من مدارس الحكومة والوكالة ففي الأزهر يتم دراسة اللغة العربية من أمهات الكتب كشرح ابن عقيل وغيرها ، فيصبح الطالب قوى في اللغة العربية إلى جانب المواد العلمية والأدبية الأخرى والمواد الثقافية فهي مناهج غنية بالعلم، ولكن الافتقار يكون إلى الجوانب العملية والتطبيقية .

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الجوزي، ٢٠١٣) التي أظهرت جودة المناهج حسب رأي عينة الدراسة ضعيفة بمتوسط حسابي (٢,٥٠) وتعزو الباحثة ضعف النسبة اعتماد أسلوب التلقين وعدم استخدام التكنولوجيا الحديثة إضافة إلى تضخم اعداد الطلبة إثر بشكل كبير على جودة المواد التي تدرس في الجامعات الجزائرية.

ويرجع هذا الاختلاف بين الدراسات إلى اختلاف بيئة ومجتمع التطبيق وكذلك المناهج الأزهرية ذات طابع ديني إلى جانب المواد الدراسية الأخرى هي جزء من التراث العربي الإسلامي أثري المناهج وجعلها قيمة رغم الافتقار إلى الوسائل التربوية الحديثة وهذا ما يعاني منه التعليم في معظم الدول العربية.

#### ٤.٣.٢.٤. نتائج تحليل جميع فقرات "جودة الخدمة التعليمية":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (٤.١١).

جدول ٤.١١: المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لجميع فقرات " جودة الخدمة التعليمية "

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
2	.008	54.492	2.18	5.45	جودة الأطر التعليمية والإدارية
3	.003	46.504	2.62	4.65	إدارة الموارد البشرية والمادية
1	.000	72.862	1.87	7.29	جودة المقررات الدراسية
	.013	57.952	1.90	5.80	جميع فقرات جودة الخدمة التعليمية

من جدول (٤.١١) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات " جودة الخدمة التعليمية " يساوي (٥.٨٠) (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٥٨%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة علي فقرات جودة الخدمة التعليمية بشكل عام، مما يدل على وجود جودة في الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين بصورة ملحوظة من حيث جودة المقررات الدراسية، وجودة الأطر التعليمية والإدارية، وإدارة الموارد البشرية والمادية، وتري الباحثة أن بناء الجودة في الخدمة التعليمية وتنميتها، يعد منطلقاً أساسياً للوصول إلي مستوى عال ومرضي للعملية التعليمية.

إن المجال الخاص " جودة المقررات الدراسية " حاز على المرتبة الأولى بقيمة اختبار (٩.١٧٢)، وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٠٥)، وبمتوسط حسابي (٧.٢٩) وبوزن نسبي (٧٢.٩%)، وترى الباحثة أن " جودة المقررات الدراسية " متوفر في المعاهد الأزهرية بشكل مرتفع، وهذا يعود لمدى الوعي والادراك لدى مجتمع الدراسة، بأهمية ممارسات جودة المقررات الدراسية.

- أن المجال الخاص " جودة الأطر التعليمية والإدارية " جاء في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٥.٤٥) وبوزن نسبي (٥٤.٥%)، وترى الباحثة أن " جودة الأطر التعليمية والإدارية " متوفر في المعاهد الأزهرية محل الدراسة وأن درجة التأييد لهذه الفقرة متوسط، وهذه النتيجة تدل على أن آراء أفراد العينة كانت نحو هذا المحور سلبي.

- أن المجال الخاص " إدارة الموارد البشرية والمادية " جاء في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (٤.٦٥) وبوزن نسبي (٤٦.٥%) وترى الباحثة أن أفراد مجتمع الدراسة مدركون لأثر إدارة الموارد البشرية والمادية في المجال التطبيقي والعملية بشكل متوسط.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة (مسلم، ٢٠١٨) التي أظهرت اهتمام ان درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

واختلفت مع دراسة (كسر، ٢٠١٨) التي جاء أن تصور المبحوثين لا توجد دلالة ذات إحصائية بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتفعيل الحوكمة من منظور القيادات الاكاديمية في جامعة الرياض

#### ٤.٤ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

##### ٤.٤.١ نتائج السؤال الثالث

ينص السؤال على ما يلي: ما طبيعة العلاقة بين واقع حوكمة التعليم وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجه نظر المدرسين؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرض الرئيس الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع حوكمة التعليم وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجه نظر المدرسين.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضيات عن طريق إيجاد معاملات الارتباط باستخدام "معامل بيرسون للارتباط" لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين واقع حوكمة التعليم بأبعادها وتحسين جودة الخدمات التعليمية.

جدول ٤.١٢: معامل الارتباط بين حوكمة التعليم بأبعادها وتحسين جودة الخدمات التعليمية.

المجالات	معامل الارتباط	جودة الأثر التعليمية والإدارية	إدارة الموارد البشرية والمادية	جودة المقررات الدراسية	جودة الخدمة التعليمية
المشاركة	معامل الارتباط	.817**	.846**	.270**	.790**
	قيمة "Sig."	.000	.000	.009	.000
الشفافية	معامل الارتباط	.716**	.741**	.236*	.692**
	قيمة "Sig."	.000	.000	.023	.000
المساءلة	معامل الارتباط	.736**	.783**	.166	.696**
	قيمة "Sig."	.000	.000	.113`	.000
العدالة والمساواة	معامل الارتباط	.688**	.704**	.438**	.731**
	قيمة "Sig."	.000	.000	.000	.000
حوكمة التعليم	معامل الارتباط	.798**	.830**	.298**	.785**
	قيمة "Sig."	.000	.000	.004	.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (٤.١٢) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٧٨٥)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع حوكمة التعليم وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وتستدل الباحثة من نتائج التحليل إلى عدم ثبوت صحة الفرضية الصفرية، وتحقق الفرضية البديلة، أي أن هناك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع حوكمة التعليم وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجه نظر المدرسين

وهذا مؤشر على أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أي كلما توفرت مجالات حوكمة التعليم يزيد مستوى جودة الخدمات التعليمية، وأن حوكمة التعليم بأبعاده ومكوناته يسهم في تعزيز جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية.

ومن خلال جدول (٤.١٢) السابق تظهر نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والتي جاءت كالآتي:

١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المشاركة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين.

يبين جدول (٤.١٢) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٧٩٠)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين.

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الشفافية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين

يبين جدول (٤.١٢) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٦٩٢)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين، بمعنى أن أي زيادة في عمليات الشفافية يتبعها زيادة في جودة الخدمات التعليمية.

٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المساءلة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين.

يبين جدول (٤.١٢) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٦٩٦)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين، بمعنى أن أي زيادة في المساءلة يتبعها زيادة في جودة الخدمات التعليمية.

٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العدل والمساواة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين.

يبين جدول (٤.١٢) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٧٣١)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدل والمساواة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين، بمعنى أن أي زيادة في العدل والمساواة يتبعها زيادة في جودة الخدمات التعليمية

٤.٤.٢. نتائج السؤال الرابع: ما مقدار التغير في جودة الخدمة التعليمية نتيجة حوكمة التعليم لدى المعلمين بالمعاهد الأزهرية في فلسطين؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحوكمة التعليم في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي ( Linear Regression Analysis) (Enter)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٤.١٣: تحليل الانحدار (المتغير التابع: جودة الخدمة التعليمية)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (٠.٠٥)
الثابت	2.922	.276		10.601	.000	دال
المشاركة	.462	.092	.579	4.996	.000	دالة
الشفافية	-.135	.145	-.149	-.927	.357	غير دالة
المساءلة	.082	.117	.104	.703	.484	غير دالة
العدالة والمساواة	.279	.095	.330	2.944	.004	دالة
<b>تحليل التباين ANOVA</b>						
قيمة اختبار F	٤٣.٧٦٠			القيمة الاحتمالية	.000	
قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>		.668		معامل الارتباط	.817	
قيمة معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>		.653				

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٠م.

وقد تبين من الجدول السابق أن:

١-معامل الارتباط يساوي (٨١٧.)، ومعامل التحديد يساوي (٠.٦٦٨)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (٠.٦٥٣)، أي أن ما نسبته (٦٥.٣%) من التغير في المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية يعود للتغير في المتغيرات المستقلة الواردة في الجدول، والنسبة المتبقية (٣٤.٧%) تعود للتغير في عوامل أخرى.

٢- المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (الثابت، المشاركة، العدالة والمساواة)، أي أنها تؤثر في جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين.

٣- المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (الشفافية، المساءلة)، أي أنها لا تؤثر في جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين.

٤- أن قيمة (ف) بلغت (٤٣.٧٦) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار. مما يؤكد أن هناك أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحوكمة التعليم في جودة الخدمة التعليمية.

وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل: يوجد أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحوكمة التعليم في جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين.

$$Y = \alpha + \beta x_1 + \beta X_4 + \varepsilon$$

$$Y = -2.922 + 0.462x_1 + 0.279 X_4 + \varepsilon$$

معادلة الانحدار هي: جودة الخدمة التعليمية =  $2.922 + 0.462 * (المشاركة) + 0.279 * (العدالة والمساواة)$ .

وفق نموذج الانحدار السابقة يتضح ما يلي:

وهو يعني أنه يمكن باتخاذ التدابير اللازمة نحو تفعيل استخدام حوكمة التعليم، وتطبيق النموذج السابق للتنبؤ بدرجة التغير في جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين.

حيث أن:

١- كل تحسين قدرة درجة واحدة في المشاركة يؤدي إلى زيادة مستوى في جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين بمقدار (٠.٤٦٢) درجة.

٢- كل نقص قدرة درجة واحدة في يؤدي إلى نقص مستوى في جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين بمقدار (٠.٢٧٩) درجة.

٤.٤.٣. نتائج السؤال الخامس: والذي ينص على: هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه واقع تطبيق الحوكمة في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجهة نظر المدرسين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، التخصص العلمي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الحوكمة في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجهة نظر المدرسين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، التخصص العلمي)؟

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test، واختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجداول التالية:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع حوكمة التعليم بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير النوع.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٤.١٤: الفروقات بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي

مقياس	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
حوكمة التعليم	ذكر	69	4.06	2.11	-٢.٤٧٤	٠.٠١٥	دالة
	أنثى	23	5.29	1.93			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "T"، (Independent Samples T-Test) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين، حيث كانت في متغير حوكمة التعليم الفروق لصالح الإناث، وهو المتوسط الحسابي الأكبر.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع حوكمة التعليم بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حتاملة، ٢٠١٨) التي أشارت إلى وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى لمتغير النوع.

كما تختلف مع دراسة (موسى، ٢٠١١) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس. واختلفت مع دراسة (مسلم، ٢٠١٨) حيث أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع حوكمة التعليم بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٤.١٥: الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

مقياس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
حوكمة التعليم	دبلوم	٣	٥.٠٦٩	1.84	3.737	0.107	غير دالة
	بكالوريوس	6٦	4.0٣	1.891			
	ماجستير	20	5.213	2.500			
	دكتوراه	3	5.528	1.606			

وقد تبين من الجدول السابق أنه : باستخدام اختبار " التباين الأحادي" لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير حوكمة التعليم، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول حوكمة التعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تعزيز حوكمة التعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حتاملة، ٢٠١٨) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير فأكثر وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس والدبلوم العالي في جميع المجالات.

كما تختلف مع دراسة (مسلم، ٢٠١٨) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي، ودراسة (مطير، ٢٠١٣) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة تعزى للمؤهل العلمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع حوكمة التعليم بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٤.١٦: الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

مقياس	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
حوكمة التعليم	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	20	4.67	1.53	.508	.603	غير دالة
	١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	38	4.46	2.31			
	١٥ سنة فأكثر	34	4.10	2.23			
جودة الخدمة التعليمية	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	20	6.01	1.55	.585	.559	غير دالة
	١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	38	5.93	2.01			
	١٥ سنة فأكثر	34	5.52	1.97			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "التباين الأحادي" لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير حوكمة التعليم وجودة الخدمة التعليمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع حوكمة التعليم بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حرب، ٢٠١١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة تعزى إلى سنوات الخبرة. كذلك دراسة (مطير، ٢٠١٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة تعزى إلى سنوات الخبرة.

واختلفت مع دراسة (موسى، ٢٠١١) اشارت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة، لصالح المدربين ذوي الخبرة الأقل. ودراسة (حاتمة، ٢٠١٨) التي اشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة على النتائج.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع حوكمة التعليم بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٤.١٧: الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

مقياس	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
حوكمة التعليم	أقل من ٣٠ سنة	2	2.96	0.00	2.888	.040	دالة
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	52	4.48	1.99			
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	28	3.74	2.24			
	من ٥٠ سنة فأكثر	10	5.82	2.01			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "التباين الأحادي"، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير حوكمة التعليم ، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير وللمعرفة الفروق تعزى لصالح أي درجة من المؤهل العلمي تم إجراء اختبار شفیه (Scheffe) والموضح في الجدول التالي:

جدول (٤.١٨) اختبار شففيه (Scheffe) للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر

الفروق بين المتوسطات	متغير العمر	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	من ٥٠ سنة فأكثر
حوكمة التعليم	أقل من ٣٠ سنة	-	-1.52687	-0.78457	-2.86280
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	1.52687	-	0.74229	-1.33593
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	0.78457	-0.74229	-	-2.07823*
	من ٥٠ سنة فأكثر	2.86280	1.33593	-2.07823*	-

من النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين حول حوكمة التعليم بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير العمر، لصالح من ٥٠ سنة فأكثر.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع حوكمة التعليم بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (موسى، ٢٠١١) إشارة الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة يعزى لمتغير العمر.

كما تختلف مع دراسة (مطير، ٢٠١٢) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العاملين تعزى لمتغير العمر. ودراسة (حرب، ٢٠١١) التي أشارت إلى عدم موجود فروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع حوكمة التعليم بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير التخصص العلمي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٤.١٩: الفروقات بالنسبة لمتغير التخصص العلمي

مقياس	التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
حوكمة التعليم	لغة عربية	21	5.23	1.93	2.413	.055	غير دالة
	لغة انجليزية	21	3.64	2.06			
	علوم اجتماعية	16	4.68	2.18			
	علوم شرعية	27	3.86	1.37			
	علوم رياضيات	7	5.25	3.86			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار " التباين الأحادي"، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير حوكمة التعليم، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول حوكمة التعليم تعزى لمتغير التخصص العلمي.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول حوكمة التعليم بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير التخصص العلمي.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حرب، ٢٠١١) التي أشارت إلى وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى التخصص العلمي لصالح حملة الدكتوراه بكل ما تحمله من معرفة وقدرات تحملهم المسؤولية في ممارسة الشفافية الإدارية.

ودراسة (حاتمة، ٢٠١٨) وجود دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما اتفقت مع دراسة (مسلم، ٢٠١٨) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى متغير التخصص العلمي جاءت النتيجة لصالح العلوم الانسانية.

ومن هنا نلاحظ أن الفرضية الرئيسية الثالثة تم رفضها، إذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع حوكمة التعليم في المعاهد الأزهرية تعزى للمتغيرات لمتغير النوع الاجتماعي والفروق لصالح الإناث، وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير العمر ولصالح من ٥٠ سنة فأكثر.

نتائج السؤال الخامس: والذي ينص على: هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بـفلسطين من وجهة نظر المدرسين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، التخصص العلمي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بـفلسطين من وجهة نظر المدرسين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، التخصص العلمي)؟

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test، واختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجداول التالية:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير النوع. تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٤.٢٠: الفروقات بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي

مقياس	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
جودة الخدمة التعليمية	ذكر	69	5.54	1.84	-2.290	.0013	دالة
	أنثى	23	6.56	1.90			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "T" (Independent Samples T-Test) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة

معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين، حول متغير جودة الخدمة التعليمية كانت الفروق لصالح الإناث.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حاتمة، ٢٠١٨) التي أشارت إلى وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير النوع.

كما تختلف مع دراسة (موسى، ٢٠١١) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس. واختلفت مع دراسة (مسلم، ٢٠١٨) حيث أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٤٠٢١: الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

مقياس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
جودة الخدمة التعليمية	دبلوم	1	9.667		2.229	.090	غير دالة
	بكالوريوس	68	5.587	1.852			
	ماجستير	20	6.175	1.834			
	دكتوراه	3	6.685	2.392			

وقد تبين من الجدول السابق أنه : باستخدام اختبار " التباين الأحادي" لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير جودة الخدمة التعليمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة جودة الخدمة التعليمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة التعليمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حتملة، ٢٠١٨) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير فأكثر وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس والدبلوم العالي في جميع المجالات.

كما تختلف مع دراسة (مسلم، ٢٠١٨) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي، ودراسة (مطير، ٢٠١٣) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة تعزى للمؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في الجدول

التالي:

جدول ٤.٢٢: الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

مقياس	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
جودة الخدمة التعليمية	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	20	6.01	1.55	.585	.559	غير دالة
	١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	38	5.93	2.01			
	١٥ سنة فأكثر	34	5.52	1.97			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "التباين الأحادي" لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات الباحثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير جودة الخدمة التعليمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حرب، ٢٠١١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة تعزى إلى سنوات الخبرة. كذلك دراسة (مطير، ٢٠١٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة تعزى إلى سنوات الخبرة.

واختلفت مع دراسة (موسى، ٢٠١١) اشارت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة، لصالح المدرسين ذوي الخبرة الأقل. ودراسة (حاتمة، ٢٠١٨) التي اشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة على النتائج.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٤.٢١: الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

مقياس	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
جودة الخدمة التعليمية	أقل من ٣٠ سنة	2	5.94	0.00	3.997	.010	دالة
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	52	5.82	1.88			
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	28	5.15	1.90			
	من ٥٠ سنة فأكثر	10	7.46	1.13			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "التباين الأحادي"، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات الباحثين كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير جودة الخدمة التعليمية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة

معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر، ولمعرفة الفروق تعزى لصالح أي فئة عمرية تم إجراء اختبار شففيه (Scheffe) والموضح في الجدول التالي

جدول (٤.٢٢) اختبار شففيه (Scheffe) للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر

الفروق بين المتوسطات	متغير العمر	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة فأكثر
جودة الخدمة التعليمية	أقل من ٣٠ سنة	-	.12887	.79129
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	-.12887	-	.66242
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	-.79129	-.66242	-
	من ٥٠ سنة فأكثر	1.51700	1.64587	2.30829*

من النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين حول جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير العمر، لصالح من ٥٠ سنة فأكثر.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (موسى، ٢٠١١) إشارة الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة يعزى لمتغير العمر.

كما تختلف مع دراسة (مطير، ٢٠١٢) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العاملين تعزى لمتغير العمر. ودراسة (حرب، ٢٠١١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير التخصص العلمي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٤.٢٣: الفروقات بالنسبة لمتغير التخصص العلمي

مقياس	التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
جودة الخدمة التعليمية	لغة عربية	21	6.90	1.30	4.094	.004	دالة
	لغة انجليزية	21	6.14	2.16			
	علوم اجتماعية	16	5.47	1.87			
	علوم شرعية	27	4.89	1.25			
	علوم رياضيات	7	5.67	3.06			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "التباين الأحادي"، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير جودة الخدمات التعليمية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير التخصص العلمي، ولمعرفة الفروق تعزى لصالح أي تخصص علمي تم إجراء اختبار شففيه (Scheffe) والموضح في الجدول التالي:

جدول (٤.٢٤) اختبار شففيه (Scheffe) للفروق بين المتوسطات حسب التخصص العلمي

الفروق بين المتوسطات	التخصص العلمي	لغة عربية	لغة انجليزية	علوم اجتماعية	علوم شرعية	علوم رياضيات
جودة الخدمة التعليمية	لغة عربية	-	.75667	1.42730	2.00843*	1.23314
	لغة انجليزية	-0.75667	-	.67064	1.25176	.47648
	علوم اجتماعية	-1.42730	-0.67064	-	.58113	-0.19416
	علوم شرعية	-2.00843	-1.25176	-0.58113	-	-0.77529
	علوم رياضيات	-1.23314	-0.47648	.19416	.77529	-

من النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الباحثين حول جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير التخصص العلمي، لصالح اللغة العربية.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير التخصص العلمي.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حرب، ٢٠١١) التي أشارت إلى وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى التخصص العلمي لصالح حملة الدكتوراه بكل ما تحمله من معرفة وقدرات تحملهم المسؤولية في ممارسة الشفافية الإدارية.

، ودراسة (حاتمة، ٢٠١٨) وجود دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما تختلف مع دراسة (مسلم، ٢٠١٨) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى متغير التخصص العلمي جاءت النتيجة لصالح العلوم الانسانية.

ومن هنا نلاحظ أن الفرضية الرئيسة الرابعة تم رفضها، إذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية تعزى للمتغيرات لمتغير النوع الاجتماعي والفروق لصالح الإناث، ووجود فروق تعزى لمتغير العمر ولصالح من ٥٠ سنة فأكثر، ووجود فروق تعزى لمتغير التخصص العلمي، ولصالح مدرسين اللغة العربي.

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

يتركز الهدف الرئيس للبحث التعرف على واقع الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالمعاهد الأزهرية بـفلسطين، وذلك من خلال التعرف على دور أبعاد حوكمة التعليم (المشاركة، الشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة) على محاور جودة الخدمات التعليمية، ومعرفة مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية، وقد خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات الخاصة بها.

٥.١ الاستنتاجات

٥.١.١ النتائج المباشرة

لقد بينت الباحثة في الجدول أدناه أسئلة البحث، والأهداف، والفرضيات، ومدى تحققها، وذلك وفق الآتي:

جدول ٥.١: أهم نتائج البحث (نتائج أسئلة الدراسة)

تساؤلات البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	النتائج
١- ما واقع الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بـفلسطين من وجه نظر المدرسين؟	١. التعرف إلى مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.	لا توجد فرضية لأنها تقيس المتغير المستقل فقط من خلال المجالات المحددة (المشاركة، الشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة).	أن المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة يساوي (٤.٣٧)، أي تتوافر بنسبة (٤٣.٧%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على فقرات حوكمة التعليم بشكل عام، انظر جدول (١٤)
٢- ما مستوى تحسين جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر المدرسين؟	٢. توضيح دور المدرسين في تحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية.	لا توجد فرضية لأنها تقيس المتغير التابع فقط من خلال المجالات المحددة (جودة الأطر التعليمية والإدارية، إدارة الموارد البشرية والمادية، جودة المقررات الدراسية)	أن المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة يساوي (٥.٨٠)، وقد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٥.٥)، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات بشكل عام، وهي تتوافر بنسبة (٥٨%)، انظر جدول (١٨)

<p>توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين واقع حوكمة التعليم وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجه نظر المدرسين، ومعامل الارتباط يساوي (٠.٧٨٥) وهو ارتباط طردي قوي. انظر جدول (١٩)</p>	<p>لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين واقع حوكمة التعليم وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين</p>	<p>٣. معرفة طبيعة العلاقة بين حوكمة التعليم وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة.</p>	<p>٣- ما طبيعة العلاقة بين واقع حوكمة التعليم وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجه نظر المدرسين؟</p>
<p>توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين المشاركة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجه نظر المدرسين ومعامل الارتباط يساوي (٠.٧٩٠) وهو ارتباط طردي قوي انظر جدول (١٩)</p>	<p>لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين المشاركة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين.</p>		
<p>توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين الشفافية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجه نظر المدرسين، ومعامل الارتباط يساوي (٠.٦٩٢) وهو ارتباط طردي متوسط انظر جدول (١٩)</p>	<p>لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين الشفافية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين</p>		
<p>توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين المساءلة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجه</p>	<p>لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين المساءلة وتحسين جودة</p>		

<p>نظر المدرسين، ومعامل الارتباط يساوي (0.696) وهو ارتباط طردي قوي انظر جدول (19)</p>	<p>الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين.</p>		
<p>توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين العدل والمساواة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجه نظر المدرسين، ومعامل الارتباط يساوي (0.731) وهو ارتباط طردي متوسط انظر جدول (19)</p>	<p>لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين العدل والمساواة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجه نظر المدرسين.</p>		
<p>يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) لحوكمة التعليم في تحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجه نظر المدرسين، أي أن ما بنسبة (65.3%)، من التغيير في المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية يعود للتغيير في المتغيرات المستقلة حوكمة التعليم، وأن النسبة المتبقية (34.7%) في التأثير على تعود لمتغيرات أخرى. والمتغير غير دال التي لا تؤثر في جودة الخدمة التعليمية (الشفافية، المساءلة) انظر جدول (20)</p>	<p>لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) لحوكمة التعليم في تحسين جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجهة نظر المدرسين.</p>	<p>4. تحديد التغيير في جودة الخدمات التعليمية نتيجة حوكمة التعليم في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجه نظر المدرسين.</p>	<p>4- ما مقدار التغيير في جودة الخدمات التعليمية نتيجة حوكمة التعليم في المعاهد الأزهرية محل الدراسة من وجه نظر المدرسين؟</p>
<p>"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين استجابات أفراد عينة الدراسة</p>	<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة</p>	<p>5. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد</p>	<p>5- هل يوجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع</p>

<p>حول واقع حوكمة التعليم وحول تعزيز جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت الفروق لصالح الإناث. انظر جدول (٢١)</p>	<p><math>(\alpha \leq 0.05)</math> بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة وحول تعزيز جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجهة نظر المدرسين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.</p>	<p>العينة تجاه متغيرات الدراسة في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجه نظر المدرسين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، التخصص العلمي).</p>	<p>تطبيق الحوكمة وحول جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجه نظر المدرسين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، التخصص العلمي)؟</p>
<p>توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة <math>(\alpha \leq 0.05)</math> بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة وحول تعزيز جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجه نظر المدرسين تعزى لمتغير العمر، والفروق حول متغير حوكمة التعليم كانت لصالح من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، بينما حول متغير جودة الخدمات التعليمية كانت لصالح ٥٠ سنة فأكثر". انظر جدول (٢٤)</p>	<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة <math>(\alpha \leq 0.05)</math> بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة وحول تعزيز جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجهة نظر المدرسين تعزى لمتغير العمر.</p>		
<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة <math>(\alpha \leq 0.05)</math> بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع حوكمة التعليم وحول جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة انظر جدول (٢٣)</p>	<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة <math>(\alpha \leq 0.05)</math> بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة وحول تعزيز جودة الخدمات</p>		

	<p>التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجهة نظر المدرسين تعزى لمتغير النوع عدد سنوات الخدمة.</p>		
<p>توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير التخصص العلمي، والفروق كانت لصالح مدرسين اللغة العربية بينما حول حوكمة التعليم لا يوجد فروق تذكر تعزى لمتغير التخصص العلمي". انظر جدول (٢٥)</p>	<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة وحول تعزير جودة الخدمات التعليمية في المعاهد الأزهرية بفلسطين من وجهة نظر المدرسين تعزى لمتغير التخصص العلمي.</p>		
<p>توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تعزير حوكمة التعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذه الفروق لصالح حملة الدبلوم، وعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة التعليمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. انظر جدول (٢٢)</p>	<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وحول واقع حوكمة التعليم وجودة الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.</p>		

## النتائج المتعلقة بالإطار العملي:

### ١- النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (حوكمة التعليم):

حاولت الدراسة معرفة تقدير واقع الحوكمة في المعاهد الأزهرية بفلسطين لممارسة تعزيز جودة الخدمات التعليمية، وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسة.

أظهرت النتائج أن ممارسة أفراد عينة الدراسة في المعاهد الأزهرية محل الدراسة لحوكمة التعليم كان بدرجة منخفضة بشكل عام، وهي متوافر بنسبة (٤٣.٧%).

ان المجال الخاص "المساءلة" حاز على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٤.٧٥) وبوزن نسبي (٤٧.٤٦%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

ان المجال الخاص "الشفافية" جاء في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٤.٣٦) وبوزن نسبي (٤٣.٦%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

ان المجال الخاص "بالعدالة والمساواة" جاء في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (٤.٣٦) وبوزن نسبي (٤٣.٦%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

ان المجال الخاص "المشاركة" جاء في المرتبة الرابعة والأخير، وبمتوسط حسابي (٤.٠٢) وبوزن نسبي (٤٠.٢%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

### ٢- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية):

كشفت الدراسة أن جودة الخدمة التعليمية في المعاهد الأزهرية محل الدراسة كانت متوفرة بنسبة (٥٨%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات جودة الخدمة التعليمية بشكل عام.

ان المجال الخاص "جودة المقررات الدراسية" حاز على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٧.٢٩) وبوزن نسبي (٧٢.٩%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

ان المجال الخاص "جودة الأطر التعليمية والإدارية" جاء في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٥.٤٥) وبوزن نسبي (٥٤.٥%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

ان المجال الخاص " إدارة الموارد البشرية والمادية " جاء في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (٤.٦٥) وبوزن نسبي (٤٦.٥%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

## ٥.٢ توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصلت إلى التوصيات الآتية:

تستطيع المعاهد الأزهرية تحقيق أهدافها وإنشاء جيل قادر على حمل رسالة الإسلام وما تتضمنه من قيم ومبادئ وأخلاق، كذلك منافسة المؤسسات العالمية في تقديم أفضل الخدمات التعليمية، بتطبيقها مبادئ الحوكمة التي تعكس جواً من الطمأنينة والرضا لدى الطلاب والعاملين وأولياء الأمور وهذا ينعكس بدوره على المجتمع ككل، وبالتالي تصبح تلك المعاهد نموذجاً يمكن محاكاته من قبل مؤسسات تعليمية أخرى.

### ١ التوصيات المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل (حوكمة التعليم):

#### ١- التوصيات المتعلقة ببعد (المشاركة)

- العمل على تفعيل المشاركة التي هي من أهم مبادئ الحوكمة والتي يجب أن يوظفها مدير المؤسسة التعليمية الناجح في مؤسسته، ويتم ذلك من خلال.
- العمل على مشاركة المعلمين في التخطيط الاستراتيجي وفي وضع رؤية ورسالة المؤسسة.
- وضع الخطط الإجرائية، وفي قيادة اللجان المدرسية، واللقاءات التربوية وورش العمل.
- للطلاب حق المشاركة في اللجان المدرسية والأسر الطلابية باعتبارها كيانات الهدف منها تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين، فالطلاب هم أصحاب المصلحة الحقيقيين، لأن المؤسسات التعليمية بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وإعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل.

#### ٢- التوصيات المتعلقة ببعد (الشفافية):

- العمل على خلق توازن بين حق المعرفة ونشر المعلومات والإفصاح عنها ولكن للمؤسسة الحق في الاحتفاظ بأسرارها ومصالحها، وإضفاء درجة من السرية في بعض القرارات الإدارية حتى يتم بلورتها بشكلها النهائي دون الاضرار بحق أصحاب المصلحة في معرفة ما هو حق لهم معرفته.

- لا بد أن تعطي حرية الوصول إلى المعلومات، وما يقابلها من الإفصاح عنها، ومناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات وكل ما يتعلق بمفردات العمل داخل المؤسسة.

### ٣-التوصيات المتعلقة ببعد (المساءلة):

- العمل من قبل الإدارة تهدف إلى تفعيل نظم المحاسبة والمساءلة التعليمية لكل من الطلبة والعاملين من قبل الإدارة المدرسية وبالتعاون مع إدارة التعليم، وكل ذلك يؤدي إلى تفريد نوعية التعليم والمحافظة على جودته وبالتالي فإن تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات التعليمية يؤدي إلى تحقيق التعليم الجيد، وتقديم خدمة تعليمية متميزة، والحصول على مخرج تعليمي جيد.

### ٤-التوصيات المتعلقة ببعد (العدالة والمساواة):

- ضرورة تبني مبدأ العدالة والمساواة من قبل الإدارة والبعد عن المحسوبية والمحابة، ومعاملة كافة الموظفين سواء معلمين او اداريين دون تمييز، مما يشجع جو من الارتياح والإحساس بالانتماء للمؤسسة والشعور بالرضى الوظيفي، فينعكس إيجابياً على أداء العاملين.

- فتطبيق مبدأ العدالة والمساواة من قبل الإدارة يساعد على التمكين الإداري وإرشادهم لصنع القرار وتطبيق القوانين والأنظمة لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية لتصبح ذات قدرة تنافسية عالية.

وفي هذه الدراسة اكتفت الباحثة بأربعة مبادئ أساسية للحكومة تمثل المبادئ الرئيسية لنجاح أي قائد تربوي إذا قام بتطبيق تلك المبادئ المذكورة ومن هذا المنطلق لا بد لمؤسستنا التربوية أن تتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة في ظل هذا التغيير الديناميكي السريع لتشجيع مبدأ الحوار والشفافية والعدالة والتعلم التعاوني الجماعي وتطوير أنظمة المشاركة وتشجيع الأفراد حول رؤية جماعية وربط المؤسسات التعليمية ببيئتها وإيجاد قيادة استراتيجية واضحة هدفها خدمة الطالب الفلسطيني، فالقائد الناجح هو من يسعى إلى تهيئة الظروف المحيطة لجعل المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح وفق رؤيتها ولتحقيق الأهداف التي وضعتها مسبقاً.

### ٥-التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية):

- توصي الباحثة لتحقيق الجودة في التعليم في كافة المؤسسات التعليمية في فلسطين ضرورة رفع المستوى الأدائي لدى الطلاب في جميع النواحي التعليمية والاجتماعية والعقلية والعمل على زيادة مستوى الوعي لدى الطلاب.

- تحسين العلاقة بين المعلمين وبين الطلاب، وتقوية روح التعاون بينهم.

- العناية بالموارد البشرية واختيار الكفاءات المؤهلة في مجال التعليم وتوفير ظروف عمل جيدة ويشمل ذلك العائد المادي والحوافز وتوفير الاحترام والتقدير لكادر المعلمين وإعطاءهم كافة حقوقهم، مما ينعكس إيجاباً على المنظومة التعليمية ككل ورفع مهارات العاملين في العملية التعليمية سواء كان المعلمين أو الإداريين، من خلال توفير دورات تدريبية معتمدة لتلبية.
- التركيز على توفير الإدارة الجيدة التي من شأنها ضبط أمور منظومة التعليم بأحسن كفاءة ممكنة وضرورة أن تقوم الإدارة بتطوير النظام الإداري في المؤسسات التعليمية بشكل عام من خلال توضيح المسؤوليات لكل فرد مساهم في العملية التعليمية سواء كان معلم أو طالب
- ضرورة توفير استراتيجيات جديدة في بناء المقررات الدراسية بناءً على معايير الجودة، والتركيز على تحقيق الهدف الأساسي من التعليم وهو إخراج جيل يملك شخصية قوية وقادرة على التعبير عن نفسها، والتركيز على كيفية تحقيق هذا الهدف ادخال التكنولوجيا والأساليب الحديثة في المنظومة التعليميّة. الاعتماد على المهارات العملية والتطبيقية بشكلٍ أساسي في التعليم.
- توفير التمويل الكافي والحرص على استخدامه بالطريقة الصحيحة، والحرص على ترشيد النفقات بما يحقق كافة مطالب المنظومة التعليمية والنظر والاستفادة من تجارب الدول السبّاقة والرائدة في مجال التعليم الإبداعي، والحرص على دراسة حالات النجاح المختلفة والعمل على إسقاط هذه التجارب على أرض الواقع بما يتناسب مع الظروف العامة في فلسطين.

## أولاً: المراجع العربية

### القرآن الكريم

#### الأحاديث النبوية الشريفة

١. البخاري، أبو عبد الله محمد بن إسماعيل (ت، ٢٥٦) صحيح البخاري بشرح الباري لابي حجر العسقلاني ج. ١٣، دار الكتب العلمية، بيروت (١٣٧٢)
٢. البوصيري، أحمد بن أبي بكر بن إسماعيل (ت، ٨٤٠هـ). اتحاف المهرة بزوائد المسانيد العشرة، دار المشكاة للبحث جزء ١، العلمي، مصر ١٤١٧هـ.
٣. الترمذي أبو عيسى محمد بن عيسى (ت، ٢٧٩هـ). سنن الترمذي (الجامع الكبير) رقم حديث (٣٩٩٠)، ط ١ مطبعة الفتاوى، مصر، ١٣٥٣.
٤. مسلم، أبو الحسين بن الحجاج بن مسلم (ت، ٢٦١هـ). صحيح مسلم جزء ٣، الطبعة الأولى مطبعة العامرة في دار الخلافة القسطنطينية ١٣٣٠ هـ.

#### الكتب:

١. البديري، ط. (٢٠٠٥): الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٢. بعيرة، أ. (٢٠٠٤) مبادئ الإدارة - المفاهيم والتطبيقات، ط (٦)، دار الفضيل للطباعة، بنغازي، ليبيا.
٣. حبيب، ع. (١٩٩٢): المناهج الجامعية وسبل تطويرها (من كتاب دورات التيب التربوي) بغداد دار الحكمة للطباعة والنشر.
٤. حمدان، م. (١٩٨٢): المنهج أصوله أنواعه مكوناته، دار التربية الحديثة، الأردن، عمان.
٥. خورشيد، م.، وآخرون. (٢٠٠٢): حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي، مصر مكتبة الإسكندرية ط ١.
٦. الدمرداش، س. (١٩٧٢): المناهج، دار النهضة العربية.
٧. الرحاحلة، ع. (٢٠٠٨) نظرية المنظمة، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٨. سلطان، س. وآخرون. (٢٠١٠): المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة، دار الفكر، ناشرون وموزعون، عمان.

٩. شاكِر، س. مجيد، الزيادات، م. (٢٠٠٨): الجودة في التّعليم: دراسات تطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
١٠. صليب، ج. (١٩٦٧): مستقبل التربية في العالم العربي، لبنان، بيروت، دار عويدات.
١١. عبد السلام، م. (٢٠٠٠) أساسيات التدريس والتطور المهني للمعلم، مصر، ط.١. المنصورة، مصر.
١٢. العبيدي، غ. ، عيسى، ح. (١٩٨١) اساسيات القياس والتقويم في التربية والتعليم ،دار الطباعة والنشر -الرياض.
١٣. علاونة، ش. واخرون (٢٠١٠) علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. القاسمي، ع. (١٩٩٨) مفهوم التربية الاسلامية، المنهج وطرائق التدريس، الامارات العربية، دار المنار للطباعة والنشر والتوزيع، ص ١٣٩-١٤٠
١٥. قلي، ع. (٢٠٠١) وحدة المناهج التعليمية والتقويم التربوي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة التكوين المتواصل، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر.
١٦. اللقاني، ا.، أبو سينية، ع. (١٩٨٩) تخطيط المنهج وتطويره، عمان، الدار الأهلية، ص ٢١٦-٢١٧.
١٧. اللوزي، م. (٢٠٠٢)، التنظيم الإداري وإجراءات العمل، الأردن، عمان، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع.
١٨. المليجي، ر. ( ٢٠١١ ) جودة واعتماد المؤسسات التعليمية وآليات تحقيق وضامان الجودة والحوكمة المؤسسية، طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة.
١٩. هندي، ذ. (١٩٨٧): دراسات في المناهج والأساليب العامة، الأردن، عمان جمعية عمال المطابع التعاونية. ص ١٧.
٢٠. اليماني، ع. (٢٠٠٤) فلسفة التربية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

## الدراسات والأبحاث

١. أرتيمة، م. (٢٠٠٥) شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم ، دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن ،
٢. أبو عرب، ه. (٢٠١٧): دور تطبيق الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي. دراسة تطبيقية على كليات التقنية بمحافظة غزة، كلية فلسطين التقنية، غزة، فلسطين.

٣. إبراهيم، ن. (٢٠٠١): فلسفات التربية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، رسالة ماجستير.
٤. أحمد، أ. (٢٠٠٨): المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية. حالة دراسية لمحافظة قلقيلية وقارها، جامعة النجاح، نابلس، رسالة ماجستير.
٥. الأسرج، ح. (٢٠١٤): المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية، معهد التخطيط القومي، القاهرة، رسالة ماجستير.
٦. باجودة، ن. (٢٠١٠): واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة، جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير.
٧. برقعان، ا. والقرشي. ع. (٢٠١٢): حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات (المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة)، جامعة الجنان، طرابلس.
٨. الجنابي، ر. (٢٠٠٨)، "بناء انموذج للكفايات الإدارية اللازمة لمديري ومديرات معاهد المعلمين والمعلمات في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراة مقدمة الى مجلس كلية التربية - ابن رشد، جامعة بغداد، العراق.
٩. الجوزي، ذ. (٢٠١٣): الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، جامعة الجزائر، الجزائر، رسالة دكتوراة في علوم التسيير.
١٠. الحاج، م. (٢٠٢٠) مستوى الذكاء الإنفعالي لدى مديري المعاهد الأزهرية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى إبداعهم الإداري، جامعة الأقصى، كلية أصول التربية، غزة. رسالة ماجستير غير منشورة.
١١. حامد، ر.، عمر، ع. (٢٠١٠) أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في الأعمال، المجلد (٦)، ع (١).
١٢. الحجايا، س. (٢٠٠٦) الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراة.
١٣. الحسن، ه.، القائد، ش. (١٩٩٠): تخطيط المنهج وتطويره، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
١٤. حسين، ع. (٢٠١١) الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق مدونة قواعد حوكمة الشركات وانعكاساته على التنمية، جامعة القدس، رسالة ماجستير.
١٥. الحصري، ع. العنزي، ي. (٢٠٠٠) طرق التدريس العامة، الكويت، ط١.

١٦. حتاملة، هـ. (٢٠١٦) درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، بحث مقدم لجامعة الأردن، اربد. الاردن.
١٧. الحلو، أ. (٢٠١٢) دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، رسالة ماجستير.
١٨. حويل. (٢٠١٢) واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، جامعة النجاح، نابلس رسالة ماجستير.
١٩. الخليفة، م. (٢٠٠٩) البيئة المدرسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لطلاب مرحلة الأساسي بمحلية المتممة ، جامعة شندي، السودان، رسالة ماجستير.
٢٠. الزطمة، م.(٢٠١٦)مدى تطبيق ادارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأنوروا وسبل تفعيلها ، جامعة الأزهر، كلية أصول التربية ، غزة . رسالة ماجستير .
٢١. سلامة، ج. (٢٠١٣) دور المسائلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطوره، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، رسالة ماجستير أصول التربية، سلطان.
٢٢. الشافعي، ص.(٢٠١٢) تصور برنامج إعداد مدرسي التاريخ في كليات التربية في الجامعات العراقية في ضوء معايير الجودة الشاملة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد، العراق. أطروحة دكتوراة .
٢٣. الشهوان، ن. (٢٠٠٤) مقومات الحكم الارشد في استدامة التنمية العربية، مركز الدراسات الإقليمي، الموصل، العراق. بحث محكم.
٢٤. الشخيلي، ع. ( ٢٠٠٦) دور القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي ،الشفافية والإدارة العربية، دار الفكر الجامعي، المنصورة ، جمهورية مصر العربية.
٢٥. عبد الله، إ.(٢٠١٢) بناء نموذج لتقويم الأداء المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية قي ضوء معايير الجودة الشاملة، كلية التربية ابن رشد ، بغداد، العراق ، أطروحة دكتوراة.
٢٦. عبد القادر، ح. (٢٠١٢) الحكم الرشيد في الجزائر واشكالية التنمية المحلية، جامعة تلمسان، الجزائر، رسالة ماجستير.
٢٧. عبد النور، ن. (٢٠٠٦) دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر، مجلة المفكر، عدد ٣، جامعة محمد خضير، الجزائر، بحث محكم.

٢٨. العجلوني، م. (٢٠١٣) أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المُستدامة في الدول العربية، المؤتمر الدولي في الاقتصاد والتمويل الاسلامي، تركيا، بحث محكم.
٢٩. العدواني، خ. (٢٠١٤) إستراتيجية التحول من الإدارة التقليدية للمدرسة إلى إدارة الجودة الشاملة، بحث مقدم للبرنامج التدريبي الخاصة بالدبلوم المهني في الإدارة المدرسية، مؤسسة طيبة للتنمية - محافظة الحويت - اليمن.
٣٠. فاروق، أ. (٢٠١٠) مجالس الأمناء والآباء ومواجهتها باستخدام أسلوب المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول، كلية التربية، جامعة بنها، مصر، رسالة ماجستير.
٣١. الكسر، ش. (٢٠١٨) دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات، دراسة تطبيقية على الجامعة الخاصة بالرياض، السعودية.
٣٢. لبال، ن. (٢٠١٢) دور الحوكمة المحلية في ارساء المدن المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، رسالة ماجستير.
٣٣. محارمة ، ت. (٢٠٠٠) مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة العدالة التنظيمية (دراسة ميدانية )، الإدارة العامة ، العدد (٢) مج ٤٠ ، ص ٣١٩-٣٤٦.
٣٤. محمد، م. (٢٠١١) دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقية في الجامعات المصرية، مجلة المستقبل التربوية العربية، العدد (٧٢) سبتمبر ٢٠١١، جامعة حلوان، مصر.
٣٥. مرعي، أ.، الحيلة، محمد م. (٢٠٠٠) المناهج التربوية الحديثة مناهجها عناصرها أسسها عملياتها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، المملكة العربية السعودية، ص ١٢٧.
٣٦. مسلم، ر. (٢٠١٨) درجة تطبيق الجودة الشاملة في مدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.
٣٧. مصطفى، صلاح، ع. (٢٠٠٠): المناهج الدراسية عناصرها وأسسها، وتطبيقاتها، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للطباعة والنشر، ص ٤٥.
٣٨. مطير، س. (٢٠١٣): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية، اكااديمية السياسات والإدارة، غزة، رسالة ماجستير.
٣٩. المهدي، ي. (٢٠٠٦) العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر ، جامعة ٨ عين شمس جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراة .

٤٠. موسى، أ. (٢٠١١): الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، جامعة القدس، القدس، رسالة ماجستير.
٤١. الموسوي، ن. (٢٠٠٣) "تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، المجلة التربوية، ع٦٧، مجلد ١٧، الكويت مجلس النشر العلمي، ص ٩٨.

### المجلات والدوريات

١. عبد الحكيم، ف. (٢٠١١): حكومة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، الجزء الثاني، جامعة القاهرة، مصر.
٢. عطوة، م. وآخرون (٢٠١٢): حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة، مجلة كلية التربية، ط ٧٩، الجزء الثاني، مايو، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية
٣. مجلة نور اليقين (٢٠١٨): مجلة، اسلامية تصدر عن عمادة المعاهد الأزهرية، مطبعة المعاهد الأزهرية، غزة - فلسطين.

### المعاجم

١. ابن منظور (١٩٥٥) لسان العرب، دار صادر بيروت، ٤٥٥٤/٥.
٢. أحمد مختار عمر (٢٠٠٨م - ١٤٣٠ هـ): معجم اللغة العربية المعاصر، المجلد الأول، مادة (ج و د).
٣. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، المجلد الأول ١، ١٤٢٥ هـ. ٢٠٠٨ م. عالم الكتب. القاهرة. مادة (ج و د).
٤. مجمع اللغة العربية (١٤٢٥ هـ - ٢٠٠٤ م): المعجم الوسيط، ط ٤، مكتبة الشروق الدولية.

### مراجع أخرى

١. دليل المدرب (٢٠٠٨) متخذي القرارات :٢١، برنامج ممول من وزارة الخارجية الهولندية، لبنان.
٢. عبد الكريم ، ن (٢٠٠٦) المسائل التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو التدريس بالجامعة، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر العربي الخامس ، لمركز تطوير التعليم الجامعي ، الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين : الواقع والرؤى ، جامعة عين شمس ، مركز تطوير التعليم الجامعي ٢٦-٢٧ نوفمبر ، مصر.

٣. مشروع القانون . الإطار رقم ٥١.١٧ المتعلق بمنظومة التربية والتعليم والبحث العلمي بالمغرب، ص:٥.
٤. منظمة اليونسكو(٢٠١٧) مؤتمر التقرير العالمي للرصد في التعليم (المساءلة)، باريس ، فرنسا.
٥. هوجيت لابييل(٢٠١٣) تقرير الفساد العالمي : التعليم، منظمة الشفافية العالمية، ص٤

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1.Brown,F.& Jacqueline,L. " The Attitude of personal Toward TQM implementation in State Department of Education",Dissertataion Abstract Interational.1995/A55(7)1753.
2. Comin,B.& Borka, Ms. (2001) Quality mangament in Knew York state sch zacklk durwood andmorita ,sachikot (2007),rul of law,goodg avernce .,sustainable development,Washhng,dc,united sate.
3. Fabrice, H. &Mitterle, A. (2015), Governance and quality guidelines inHigher Education, in Education Working Paper Series, No. 9, World Bank, Washington D.C .
4. Fabrice, H &Mitterle, A. (2015), Governance and quality guidelines inHigher Education, in Education Working Paper Series, No. 9, World . Bank, Washington D.C
- 5.Fazekas,M.&Burrns,T.(2012),Exploring the Complex .Interacion .٦ between Governance and Knowledege in Education and , OECD Educatoin Working Papers,No.67, OECD publishing,Retrieved from :ERICdatabase(ED529503).
- 6.Likert,R.(1932)Atechnique for the measaument of attitudes. Archives of psychology,140,52.
7. Mirope,R. (2011) Effectiveness of Board Governance in Acadmic Institution :The Case of Prive Secondary schools in Arusha Municipalished master dissertation,Open Universityof, Tamzania.

8. Chi, Li-Chiu, (2009) Do Transparency and Disclosure Predict Firm Privacy Protection? Taiwan Market, National Formosa University, Elsevier, Science Direct, PP11198-11203
9. Yirdaw, A (2016): Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance. SAGE Journal (1).
10. Yates, L. Woelert, P., Millar, V., & O'Connor, K. (2017). Changing Agendas and the Governance of the School Curriculum. In Knowledge at the Crossroads Springer Singapore.
11. Hernandez, Justo Rolando, Jr. (2002). Total Quality Management in Education: The Application of TQM in a Texas School
12. Huque, A. (2011), Accountability and Governance: Strengthening Extra-bureaucratic Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 60, 1, pp 59-74.
12. Zacklurwood and Morita, Sachikot (2007), Rule of Law, Good Governance

#### المواقع الإلكترونية:

الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية، فلسطين (٢٠١٨)

[/https://ar.wikipedia.org/wiki](https://ar.wikipedia.org/wiki)

بركاني، م. (٢٠٢٠): مفهوم الإدارة التعليمية وأهدافها ومجالاته

<http://al3loom.com/?p=443>

الحسين ف. (٢٠٢٠): ما هي الحوكمة وتاريخها

[http://noreed.horizon-studios.net/4\\_467](http://noreed.horizon-studios.net/4_467)

الحلايقة، غ. (٢٠١٧): ما معنى المؤسسة التعليمية

<https://mawoo3.com>

رشدي، م. ١ - ١١ - ٢٠١٠ مفهوم الأنشطة التعليمية وتعريفها

<https://banha-elhadetha.ahlamontada.com>

رواب، ع. (٢٠٠٥)، جودة الخدمات التعليمية

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/79685>

الزبون، ح. (٢٠١٥): الحوكمة في المؤسسات التعليمية

<https://www.new-educ.com>

السعو، ص. (٢٠١٨): مفهوم جودة التعليم

<https://mawdoo3.com>

سليم، ن. (٢٠١٥): الجودة -في- التعليم -مفهومها

<http://www.bettna.com/articals/606>

سوا. (٢٠١٨): الإدارة التربوية الناجحة

<https://sawa.najah.edu/2018/01/18>

صلاح، خ. (٢٠٢٠): كيف نحقق الجودة في التعليم

[/https://www.almrsal.com](https://www.almrsal.com)

العبيدي، إ. (٢٠١٦): مفهوم الجودة في الاسلام.

<https://mawdoo3.com/lti,1>

فتحي، ح. ، ٣٠-٤-٢٠١٢ ماهي الحوكمة وتاريخها/١٧-٥-٢٠١٢ معايير الحوكمة

[/http://noreed.horizon-studios.net](http://noreed.horizon-studios.net)

قاسم، أ. (٢٠١٢): اسس التربية، التربية والثقافة

[/https://www.tadwiina.com](https://www.tadwiina.com)

الكردي، أ. (٢٠١١) واقع الحوكمة في التعليم الجامعي

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy>

مشعل ، ط.- ١١ أبريل ٢٠١٦، مفهوم العدالة الاجتماعية.

[/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)

نجيب سليم ٢٠١٥/٠٩/٠٣ الجودة في التعليم ، مفهومها ، معاييرها ، و آلياتها

<https://www.new-educ.com>

نسمة. (٢٠١٩): متطلبات الجودة الشاملة في التعليم

post<https://www.almrsal.com>

الهاللي، خ. ٣٠-١١-٢٠١٨، مفهوم الجودة في التربية والتعليم

[/https://www.new-educ.com](https://www.new-educ.com)

وفيق، ع. (٢٠٢٠) ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية

[/http://www.hrrevolution.me](http://www.hrrevolution.me)

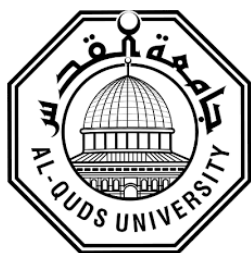
## الملاحق

### ملحق رقم (١)

#### بيانات المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة الاكاديمية	الجامعة / الكلية
١-	د/ أسامة عبد الرؤوف أبو ركية	علم نفس تربوي	دكتوراه	جامعة القدس والأزهر
٢-	د. إسلام عصام هللو	التخصص إدارة أعمال	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والتمويل - جامعة الأقصى
٣-	د/حسن السعدوني	قانون دولي وعلاقات دولية	دكتوراة	جامعة القدس - أبو ديس
٤-	د/عماد يونس الصوالحي	إدارة أعمال	دكتوراه	جامعة الأقصى
٥-	د. ايمن حسن الديراوي	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	جامعة الأقصى
٦-	د/ حسام كامل سليم أبو عوجة	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
٧-	د/ حسن عاطف أبو ناصر	إدارة الأعمال والإدارة المالية	أستاذ المساعد	جامعة غزة - كلية العلوم الإدارية والمالية
٨-	د. / مازن يونس رحمي	تسويق	دكتوراة	جامعة فلسطين
٩-	د / ساميه عبد الله عبد المنعم	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	جامعة غزة
١٠-	د / محمد منصور الزعنون	إدارة الاعمال	أستاذ مساعد	جامعة غزة
١١-	د / نبيل عبد شعبان اللوح	إدارة موارد بشرية	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء
١٢-	د / نضال حمدان المصري	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (٢)



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

معهد التنمية المستدامة

تحية واحترام.....

تقوم الباحثة بإعداد الدراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

بعنوان : واقع الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية

دراسة حالة : المعاهد الأزهرية بفلسطين

ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في الدراسة، لذا أرجو التكرم بالإجابة على الفقرات المطروحة وتزويد

الباحثة بآرائكم القيمة بوضع تقييم من (١) إلى (١٠) ، حيث أن رقم (١٠) يمثل أعلى درجات الموافقة، في حين أن

رقم (١) يعبر عن أدنى درجات الموافقة .

نؤكد لكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي ، وأن آراءكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية

الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الباحثة

انتصار عيد العجبرمي

### القسم الأول : معلومات العامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة ( X )

١- الجنس :

ذكر ,  أنثى

٢- العمر :

أقل من ٣٠ سنة ،  من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ،  من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ ،  أكثر من ٥٠ سنة

٣- المؤهل العلمي:

دبلوم فما دون

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

٤- التخصص العلمي:

لغة عربية

لغة انجليزية

علوم شرعية

رياضيات

علوم اجتماعية

غير ذلك يرجى التحديد.....

٥- الخبرة العملية :

أقل من ٥ سنوات

من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠

من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥

من سنة ١٥ إلى أقل من ٢٠

٢٠ سنة فأكثر

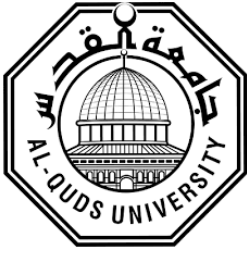
القسم الثاني :

م	العبارة	درجة التقدير من ١ إلى ١٠									
		رقم (١٠) أعلى درجات الموافقة ورقم (١) أدنى درجات الموافقة									
		١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
<b>المتغير المستقل: حوكمة التعليم</b>											
<b>أولاً: المشاركة</b>											
١-	تشارك إدارة المعاهد الأزهرية جميع العاملين في عملية التخطيط.										
٢-	تشارك الإدارة العاملين في وضع رؤية للمعاهد.										
٣-	تتيح الإدارة للعاملين فرصة إبداء الرأي وتقديم المقترحات										
٤-	توفر الإدارة فرص المشاركة لتقديم الأفكار والآراء المبدئية في وضع البرامج.										
٥-	تشارك الإدارة العاملين في تحديد الأهداف التربوية.										
٦-	تشارك الإدارة العاملين في حل المشكلات.										
٧-	تشارك إدارة المعاهد الأزهرية المجتمع المحلي في الأنشطة اللامنهجية.										
٨-	تتيح الإدارة للطلاب المشاركة وإبداء آرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها .										
<b>ثانياً: الشفافية</b>											
1-	تمارس الإدارة العامة للمعاهد عدم إخفاء المعلومات عن العاملين.										
٢-	تؤمن الإدارة بحق المجتمع المحلي في مراقبة أداء المعاهد.										
٣-	توضح مبررات القرارات الإدارية عند إتخاذها.										
٤-	تتوفر المصداقية بين الإدارة والعاملين.										
٥-	يقوم مدراء الأقسام في المعاهد بتقييم رؤوسهم بشكل علني.										
٦-	يطلع العاملين على ميزانية المعاهد بشكل دائم.										
٧-	تستخدم الإدارة العامة للمعاهد سياسة الباب المفتوح للعاملين والمجتمع المحلي.										
٨-	تعلن الإدارة عن القرارات الإدارية قبل إجراءات تنفيذها.										
<b>ثالثاً: المساءلة</b>											

											١- تقوم الإدارة في المعاهد الأزهرية بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات بشكل علني.
											٢- يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المعاهد.
											٣- تتعامل الإدارة مع المخالفات بشكل قانوني.
											٤- تلزم الإدارة العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم.
											٥- تتوفر آليات لتقييم الأداء وفق الأهداف المحددة.
											٦- تتم المساءلة الإدارية في المعهد بناء على معلومات وثيقة.
											٧- تحرص الإدارة على توظيف المساءلة الذكية لدى كافة العاملين .
											٨- تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعا لتكرار المخالفة.
<b>رابعا: العدالة والمساواة</b>											
											١- تصغي الإدارة إلى تساؤلات جميع العاملين.
											٢- تتقبل جميع آراء العاملين والطلبة بإنصاف.
											٣- توفر الإدارة فرص متساوية للعاملين لتحسين الأداء.
											٤- توزع الجداول الحصص على المعلمين بإنصاف.
											٥- توزع المهام والأنشطة على المعلمين بنزاهة.
											٦- تعطي الإدارة العاملين كافة حقوقهم وفق قوانين محددة.
											٧- يتم تقييم العاملين بشكل عادل.
											٨- تستخدم عبارات الثناء والتشجيع لجميع العاملين.
<b>المتغير التابع: جودة الخدمة التعليمية</b>											
<b>أولاً: جودة الأطر التعليمية والإدارية</b>											
											١- تدعم إدارة المعاهد الجهود الرامية لتحسين جودة العمل.
											٢- توضح الإدارة أدوار العاملين وتسعى لتكاملها والتنسيق فيما بينها.
											٣- يعد المعلم دروسه مسبقاً بشكل جيد.
											٤- يوظف المعلم الوسائل التعليمية الحديثة بصورة فاعلة.
											٥- يشجع المعلم الطلاب على التفكير الإبداعي.
											٦- يعمل المعلم على ربط التقويم بالأهداف الموضوعية مسبقاً.
											٧- تتابع الإدارة والمعلمين الدراسات والأبحاث الحديثة في التربية والاستفادة من نتائجها.
											٨- يشجع المعلم الطلاب على التعلم الذاتي ويشدد على إيجابية المتعلم ونشاطه وتفاعله.
<b>ثانياً: إدارة الموارد البشرية والمادية</b>											



ملحق رقم (٣)



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

معهد التنمية المستدامة

تحية واحترام.....

تقوم الباحثة بإعداد الدراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية بعنوان: واقع الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية  
دراسة حالة: المعاهد الأزهرية بفلسطين

ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في الدراسة، لذا أرجو التكرم بالإجابة على الفقرات المطروحة وتزويد الباحثة بأرائكم القيمة بوضع تقييم من (١) إلى (١٠)، حيث أن رقم (١٠) يمثل أعلى درجات الموافقة، في حين أن رقم (١) يعبر عن أدنى درجات الموافقة.

نؤكد لكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي، وأن آراءكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الباحثة  
انتصار عيد العجومي

## القسم الأول :

البيانات الشخصية				
يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)				
١ -	النوع	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
٢ -	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من ٣٠ سنة	<input type="checkbox"/> أقل من ٥٠ سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من ٥٠ سنة
٣ -	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم فما دون	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير
٤ -	سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/> من ٥ - ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/> ١٥ سنة فأكثر
٥ -	التخصص العلمي	<input type="checkbox"/> لغة عربية	<input type="checkbox"/> لغة انجليزية	<input type="checkbox"/> علوم اجتماعية
		<input type="checkbox"/> علوم رياضيات	<input type="checkbox"/> غير ذلك .....	<input type="checkbox"/> علوم شرعية

## القسم الثاني :

درجة التقدير من ١ إلى ١٠										رقم (١٠) أعلى درجات الموافقة ورقم (١) أدنى درجات الموافقة										العبارة	
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		
<b>المتغير المستقل: حوكمة التعليم</b>																					
<b>أولاً: المشاركة</b>																					
																				١ -	تشارك الإدارة جميع العاملين في عملية التخطيط.
																				٢ -	تتيح الإدارة للعاملين إبداء الرأي وتقديم المقترحات.
																				٣ -	تتبنى الإدارة مبدأ مشاركة العاملين في تحديد الأهداف التربوية.
																				٤ -	تشرك الإدارة العاملين في حل المشكلات.
																				٥ -	تشجع الإدارة المجتمع المحلي في المشاركة بالأنشطة اللامنهجية.
																				٦ -	تحرص الإدارة على مشاركة الطلاب وإبداء آرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها.

### ثانياً: الشفافية

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
										١- تمارس الإدارة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين.
										٢- تؤمن الإدارة بحق المجتمع المحلي في مراقبة أداء المعاهد.
										٣- توضح الإدارة مبررات القرارات الإدارية عند اتخاذها.
										٤- تتوفر الإدارة المصادقية بين الإدارة والعاملين.
										٥- تستخدم الإدارة العامة للمعاهد سياسة الباب المفتوح للعاملين والمجتمع المحلي.
										٦- تعلن الإدارة عن القرارات الإدارية قبل إجراءات تنفيذها.

### ثالثاً: المساءلة

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
										١- تقوم الإدارة بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات بشكل علني.
										٢- يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المعاهد.
										٣- تتعامل الإدارة مع المخالفات بشكل قانوني.
										٤- تتوفر الإدارة آليات لتقييم الأداء وفق الأهداف المحددة.
										٥- تتم المساءلة الإدارية في المعهد بناء على معلومات وثيقة.
										٦- تحرص الإدارة على توظيف المساءلة الذكية لدى كافة العاملين.

### رابعاً: العدالة والمساواة

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
										١- تصغي الإدارة إلى تساؤلات جميع العاملين.
										٢- تتقبل الإدارة جميع آراء العاملين والطلبة بإنصاف.
										٣- توزع الإدارة جداول الحصص على المعلمين بإنصاف.
										٤- توزع الإدارة المهام والأنشطة على المعلمين بنزاهة.
										٥- تعطي الإدارة العاملين كافة حقوقهم وفق قوانين محددة.
										٦- تستخدم الإدارة عبارات الثناء والتشجيع لجميع العاملين.

### المتغير التابع: جودة الخدمة التعليمية

#### أولاً: جودة الأطر التعليمية والإدارية

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
										١- تدعم الإدارة الجهود الرامية لتحسين جودة العمل.
										٢- توضح الإدارة أدوار العاملين وتسعى لتكاملها والتنسيق فيما

																				بينها.
																				يوظف المعلم الوسائل التعليمية الحديثة بصورة فاعلة.
																				يشجع المعلم الطلاب على التفكير الإبداعي.
																				يعمل المعلم على ربط التقويم بالأهداف الموضوعه مسبقا.
																				تتابع الإدارة والمعلمين الدراسات والأبحاث الحديثة في التربية والاستفادة من نتائجها.
<b>ثانياً: إدارة الموارد البشرية والمادية</b>																				
																				تحرص الإدارة على استقطاب العاملين ذوي الكفاءة العالية.
																				تشجع الإدارة التعليم الذاتي وتعزز إيجابية المتعلم ونشاطه وتفاعله.
																				توفر الإدارة الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين.
																				تسعى الإدارة إلى تطوير المرافق والمباني للمعاهد وتجهيزها.
																				توفر الإدارة برامج تدريبية معتمدة لتلبية احتياجات العاملين وتحسين آداءهم.
																				تواكب الإدارة المستجدات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين.
<b>ثالثاً: جودة المقررات الدراسية</b>																				
																				تساعد المناهج على إثارة التفكير العلمي والتفكير الإبداعي والتساؤل النقدي لدى المتعلمين.
																				تنمي المناهج عند المتعلمين حب الاستطلاع والتعلم بالاكشاف واستنباط المعارف والقدرة على التخطيط والتقييم.
																				تحتوى المناهج على مفاهيم ومضامين المستجدات من القضايا العالمية والمستحدثات العلمية.
																				تساعد المناهج في إعداد الفرد وفق مواصفات مناسبة للمجتمع وللعصر الذي يعيش فيه.
																				تساهم المناهج في إثراء المعارف الإنسانية، وذلك من خلال اهتمام المنهج بالجوانب الإنسانية والوجدانية والعاطفية.
																				تشبع المناهج الجانب العقلي دون إهمال الجانب الروحي من خلال المنهج الديني الوسطي الذي احتوته مناهج الأزهر الشريف.

## فهرس الملاحق

- ملحق (١): أسماء المحكمين..... ١٣٢
- ملحق (٢): الاستبيان قبل التحكيم..... ١٢٣
- ملحق (٣): الاستبيان بعد التحكيم..... ١٣٨

## فهرس الجداول

- جدول ٢.١: الفجوة البحثية..... ٦٣
- جدول ٣.١: توزيع مجتمع وعينة الدراسة..... ٦٥
- جدول ٣.٢: مقياس التدرج العشاري..... ٦٧
- جدول ٣.٣: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاستبيان..... ٦٩
- جدول ٣.٤: معامل الارتباط بين كل درجة لكل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان..... ٧١
- جدول ٣.٥: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان..... ٧٢
- جدول ٣.٦: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي..... ٧٣
- جدول ٤.١: توزيع أفراد عينة الدراسة..... ٧٦
- جدول ٤.٢: المحك المعتمد في الدراسة..... ٧٨
- جدول ٤.٣: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال المشاركة..... ٨١
- جدول ٤.٤: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال الشفافية..... ٨٢

جدول ٤.٥ : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال	
المسائلة.....	٨٣
جدول ٤.٦ : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال العدالة	
والمساواة.....	٨٦
جدول ٤.٧ : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال حوكمة	
التعليم.....	٨٧
جدول ٤.٨ : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال جودة الأطر	
التعليمية والأدارية.....	٨٩
جدول ٤.٩ : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال إدارة	
الموارد.....	٩١
جدول ٤.١٠ : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال جودة	
المقررات الدراسية.....	٩٢
جدول ٤.١١ : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال جودة الخدمة	
التعليمية.....	٩٥
جدول ٤.١٢ : معامل الارتباط بين حوكمة التعليم بأبعادها وتحسين جودة الخدمة التعليمية.....	٩٦
جدول ٤.١٣ : تحليل الانحدار.....	٩٩
جدول ٤.١٤ : الفروقات بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي.....	١٠١
جدول ٤.١٥ : الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.....	١٠٨
جدول ٤.١٦ : الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة.....	٩٩
جدول ٤.١٧ : الفروقات بالنسبة لمتغير العمر.....	١٠١
جدول ٤.١٨ : الفروقات بالنسبة لمتغير التخصص العلمي.....	١١١
جدول ٥.١ : أهم نتائج البحث.....	١١٥

## فهرس الأشكال

شكل ١.١: متغيرات الدراسة.....	٦
شكل ٢.١: مبادئ حوكمة التعليم.....	١٥
شكل ٢.٢: المستفيدون من نظام الجودة في المدرسة.....	٢٩
شكل ٢.٣: مخرجات جودة التعليم.....	٣٢

## فهرس المحتويات

إقرار.....	أ
الشكر والعرفان.....	ب
مصطلحات الدراسة.....	ت
الملخص.....	ح
Abstract.....	خ
الفصل الأول: خلفية الدراسة.....	١
١.١ مقدمة الدراسة.....	١
١.٢ مشكلة الدراسة.....	٣
١.٣ مبررات الدراسة.....	٤
١.٤ أهداف الدراسة.....	٤
١.٥ أهمية الدراسة.....	٥
١.٦ فرضيات الدراسة.....	٧
١.٧ حدود الدراسة.....	٨

٨	١.٨ محددات ومعوقات الدراسة.....
٨	١.٩ المساهمة المعرفية.....
٩	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....</b>
٩	٢.١ الحوكمة.....
١٠	٢.١.١ مفهوم الحوكمة.....
١١	٢.١.٢ تاريخ الحوكمة.....
١١	٢.١.٣ أسباب احتياج المؤسسات للحوكمة.....
١٢	٢.١.٣ أهداف الحوكمة.....
١٢	٢.١.٤.١ اسهامات تطبيق الحوكمة.....
١٣	٢.١.٤.٢ عناصر حوكمة المؤسسات التعليمية.....
١٤	٢.١.٥ مبادئ الحوكمة التعليمية.....
١٦	٢.١.٥.١ المشاركة.....
١٨	٢.١.٥.٢ المسائلة.....
١٩	٢.١.٥.٣ الشفافية.....
٢١	٢.١.٥.٤ العدالة والمساواة.....
٢٥	٢.٢ جودة التعليم.....
٢٥	٢.٢.١ مفهوم الجودة.....
٢٦	٢.٢.١.١ التأصيل لمفهوم الجودة.....
٢٧	٢.٢.٢ مفهوم الجودة في الإسلام.....
٢٨	٢.٢.٣ الجودة في مجال الخدمة التعليمية.....
٢٨	٢.٢.٣.١ مفهوم معايير جودة التعليم.....

٣١	٢.٢.٤. أهداف إدارة جودة الخدمات التعليمية.....
٣١	٢.٢.٥. أهمية نظام جودة التعليم.....
٣٣	٢.٢.٦. متطلبات تطبيق نظام الجودة التعليمية.....
٤٦	٢.٣. المعاهد الأزهرية بفلسطين.....
٤٧	٢.٣.١. نظام الدراسة في المعاهد الأزهرية.....
٤٧	٢.٣.٢. رؤية المعهد ورسالته.....
٤٧	٢.٣.٣. أهداف المعهد الأزهرية.....
٤٨	٢.٣.٤. حاجة المجتمع لمثل هذه المعاهد.....
٥٠	٢.٤. الدراسات السابقة.....
٥٠	٢.٤.١. الدراسات المحلية.....
٥٤	٢.٤.٢. الدراسات العربية.....
٥٧	٢.٤.٣. الدراسات الأجنبية.....
٦١	٢.٤.٤. التعليق على الدراسات السابقة.....
٦٣	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....</b>
٦٣	٣.١. منهج الدراسة.....
٦٤	٣.٢. مصادر جمع البيانات.....
٦٥	٣.٣. مجتمع وعينة الدراسة.....
٦٥	٣.٤. أداة الدراسة.....
٦٧	٣.٥. خطوات بناء الاستبانة.....
٦٨	٣.٦. صدق وثبات الاستبيان.....
٦٨	٣.٦.١. صدق الاستبيان.....

٧١	.....٣.٦.٢. ثبات الاستبيان.
٧٢	.....٣.٧ الأساليب الإحصائية المستخدمة.
٧٤	.....الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها.
٧٤	.....٤.١ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.
٧٧	.....٤.٢ المحك المعتمد في الدراسة.
٧٧	.....٤.٣ نتائج تحليل فقرات الاستبيان.
٩٥	.....٤.٤ نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
١١٣	.....الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.
١١٣	.....٥.١ الاستنتاجات.
١٢٠	.....٥.٢ توصيات الدراسة.
١٢٣	.....المراجع.
١٢٦	.....الملاحق.